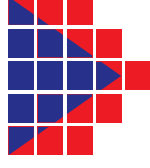




Türkiye
Kurumsal
Yönetim
Derneği
Corporate
Governance
Association
of Turkey



VII. ULUSLARARASI
KURUMSAL
YÖNETİM ZİRVESİ

KONFERANSIN ARDINDAN 2014



ANA SPONSORLAR

ANADOLU
EFES

SABANCI

TURKCELL

FİNANS SEKTÖRÜ SPONSORU

Şekerbank

ÖDÜL TÖRENİ SPONSORU



TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.



Değerli Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Üyeleri,

Kurumsal yönetim konusunda bilgi ve tecrübelerimizi paylaştığımız, uluslararası alanda yaşanan gelişmeleri takip etme şansı bulduğumuz 7. Kurumsal Yönetim Zirvesi'ne yoğun katılımlarınızdan dolayı teşekkür ederim. Sermaye Piyasası Kurulu ve OECD işbirliğinde gerçekleştirdiğimiz zirve 13 ülkeden 1000'e yakın kişiye ulaşarak giderek bölgesel bir etkinlik haline geldi ve bu konuda ülkemizin bölgedeki konumunu güçlendiriyor.

Sizlere VII. Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde oluşan görüşleri içeren özel bir dosya ulaştırarak buradaki bilgiyi sürekli erişilebilir kılmayı amaçladık. Kurumsal Yönetim alanında bize önemli bir öğrenme ve tecrübe paylaşma imkanı sunan Kurumsal Yönetim Zirvesi'nin yedincisini 15-16 Ocak 2014 tarihlerinde düzenledik. Alanında uzman ulusal ve uluslararası birçok değerli ismin biraraya geldiği zirvede IV. Kurumsal Yönetim Ödülleri de sahiplerini buldu.

Sermaye Piyasası Kurulu Başkanımız Sayın Vahdettin Ertaş, Borsa İstanbul Başkanımız Sayın İbrahim Turhan ve TUSIAD Başkanımız Sayın Muharrem Yılmaz başta olmak üzere tüm konuşmacılarımıza kıymetli katkıları için teşekkür ediyoruz.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin çalışmalarına bugüne kadar göstermiş olduğunuz nazik ilgi ve desteğin gelecek dönemde artarak devamını diler, en derin sevgi ve saygılarımı sunarım.

Mehmet Göçmen
Yönetim Kurulu Başkanı

PROGRAM

15 Ocak 2014

09.00- 09.30 Kayıt ve ikram

09:30-10:10 Açılış Konuşmaları

Mehmet Göçmen, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

Muharrem Yılmaz, TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı

Dr. Vahdettin Ertaş, Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı

10:10-10:30 IV. Kurumsal Yönetim Ödülleri Töreni

10:30-11:00 Kahve Arası

11:00-11:20 Zirve Başkanı

Prof. Mervyn E. King, International Integrated Reporting Council (IIRC) Başkanı & Global Reporting Initiative (GRI) Onursal Başkanı

11:20-12:40 Panel

“Türkiye’nin Geleceğinde Kurumsal Yönetim İlke ve Uygulamalarının Etkisi”

Dr. Artunç Kocabalkan, İstanbul Finans Merkezi Girişimi Başkanı (Moderatör)

Sani Şener, TAV Havalimanları Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi ve İcra Kurulu Başkanı

Dr. M. İbrahim Turhan, Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdür

Murat Özyeğin, Fiba Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi

Tayfun Bayazıt, Bayazıt Yönetim Danışmanlık Hizmetleri Ltd. Şti., Yönetim Kurulu Başkanı

12:40-14:00 Öğle Yemeği

14:00-14:20 Konuk Konuşmacı

James Silkenat, American Bar Association Başkanı

14:20-15:40 Panel

“Kurumsal Yönetimin Ekonomik Değer ve Şirket Değeri Yaratmadaki Rolü”

Berfu Güven, CNBC-E (Moderatör)

Dr. Yılmaz Argüden, ARGE Danışmanlık A.Ş. YK Başkanı & TKYD Danışma Kurulu Üyesi

Bekir Sıtkı Şafak, Sermaye Piyasası Kurulu İkinci Başkanı

Zafer Kurtul, Sabancı Holding, CEO

Prof. Dr. Ahmet Kırman, Şişecam Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Genel Müdür

15:40-16:00 Kahve Arası

16:00-16: 20 Konuk Konuşmacı

Mats Isaksson, OECD Şirket İşleri Bölümü Başkanı

16:20-17:40 Panel

“Finans Sektöründe Kurumsal Yönetimin Önemi”

Cüneyt Başaran, Bloomberg HT Yayın Koordinatörü (Moderatör)

Faik Açıklalın, Yapı Kredi CEO

Meriç Uluşahin, Şekerbank T.A.Ş. Genel Müdürü

Hakan Binbaşgil, Akbank T.A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdür

Hakan Ateş, Denizbank Genel Müdürü

17:45-19:00 Kokteyl



VII. ULUSLARARASI KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ

16 Ocak 2014

08:45-09:15 Kayıt ve ikram

09:15-10:00 Açılış Konuşmaları

Mehmet Göçmen, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

Marcello Bianchi, OECD Kurumsal Yönetim Komitesi Başkanı; CONSOB İtalya Direktörü

Bekir Sıtkı Şafak, Sermaye Piyasası Kurulu İkinci Başkanı

10.00-10.20 Kahve Arası

10.20-12.00 Panel

“Yatırımların Finansmanı ve Kurumsal Yönetim”

Mats Isaksson, OECD Şirket İşleri Bölümü Başkanı (Moderatör)

Konuk Konuşmacı

Mary Schapiro, Promontory Finansal Grubu, Direktör, Yönetim ve Piyasa Uygulamaları Başkanı; ABD Sermaye Piyasası Kurulu (SEC) Eski Başkanı

Panelistler

José Luiz Osorio, Brezilya, Kurucu Ortak, Jardim Botânico Varlık Yönetim Şirketi; Brezilya Sermaye Piyasası Kurulu (CVM) Eski Başkanı

John Plender, Financial Times, Köşe Yazarı

Qibin, Çin Sermaye Piyasası Kurulu (CSRC) Araştırma Merkezi Genel Müdürü

Prof. Carmine Di Noia, Assonime, İtalya, Genel Müdür Yardımcısı

Prof. Dr. Burçin Yurtoğlu, WHU-Otto Beisheim School of Management Kurumsal Finansman Başkanı

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Başkanı Mehmet Göçmen Açılış Konuşması

Günaydın,

Sermaye Piyasası Kurulu saygı değer başkanı, Borsa İstanbul'un kıymetli Başkanı, Sayın TÜSİAD Başkanı, değerli Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin üyeleri, basın mensubu arkadaşlarım, hanımefendiler ve beyefendiler,

Bu yıl 7'sini düzenlediğimiz Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'ne hepiniz hoş geldiniz.

Türkiye'nin bu yoğun gündeminde vakit ayırıp buraya geldiğiniz için hepinize çok teşekkür ediyorum. Ayrıca bizi internet üzerinden ya da TV aracılığıyla takip eden sayın konuklara da izleyicilere de teşekkürlerimi şükranlarımı iletmek istiyorum.

Katılımın bu kadar yoğun olması tabii ki bu derneğin temellerinin ne kadar güçlü atıldığını gösteriyor bize, bu nedenle öncelikle bu canlı katılıma teşekkür ediyorum. Salonda geçmiş dönem başkanlarının önemli bir kısmını görüyorum. Onlara şükranlarımı sunuyorum. Önemli bir temel attılar ve bize devrettikleri için bir enkaz edebiyatı yapmıyorum, özellikle övgülerimi ve şükranlarımı iletmek istiyorum. Mevcut yönetimdeki arkadaşlarımı da verdikleri desteklerinden dolayı teşekkür ediyorum.

Biz dernek olarak, Türkiye'de Kurumsal Yönetim alt yapısının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yönünde çaba harcıyoruz. Sermaye Piyasası Kurulu ile yaptığımız ortak çalışmalar, mevzuata fikir olarak katkı sağlıyor olmamız, Sermaye Piyasası Lisanslama ve Eğitim A.Ş ile yaptığımız eğitim faaliyetleri, Sermaye Piyasası Araçları ile yaptığımız faaliyetler ile Türkiye'de bu farkındalığı yaratmak ve hızla değişen mevzuat paralelinde ilgili çevrelerin eğitimlerine katkı vermeye çalışıyoruz.

Ayrıca İş Yatırım, Borsa İstanbul (BİST) ve Kalkınma Ajansları ile beraber yürüttüğümüz Anadolu Seminerlerini gerçekleştiriyoruz. Aile şirketlerinin bir nesilden bir nesile devredilmesi konusunda destek olmaya çalışıyoruz.

Bir akademik kurulumuz var, başkanı da aramızda. Bu akademik kurul sayesinde üniversitelerde bu alanda yapılan çalışmaların eşgüdüm içerisinde gitmesine katkı sağlıyoruz. Bu kapsamda Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Platformu ile yaptığımız stratejik işbirliğinden de bahsetmeden geçemeyeceğim. Ayrıca bu sadece bir anonim şirket konusu olmadığı için; Kurumsal Yönetim İlkelerinin toplumun bütün kesimlerine, sivil toplum örgütlerinden siyasi partilere ve futbol kulüplerine kadar, tüm çevrelerine destek olmaya çalışıyoruz.

Bugün bu zirvenin 7. sini gerçekleştireceğiz, elinizdeki programlarda da yer aldığı gibi uluslararası boyutta çok önemli 3 konuşmacımız var. Açılış konuşmalarından sonra Zirve'nin başkanlığını yapan Prof. Mervyn E. King'in konuşmasını dinleyeceğiz. Kendisi International Integrated Reporting Council (IIRC) Başkanı ve Global Reporting Initiative (GRI) Onursal Başkanıdır. Daha sonra American Bar Association Başkanı James Silkenat'ın konuşmasını dinleyeceğiz. Ve OECD Şirket İşleri Bölümü Başkanı Mats Isaksson, o da bizlerle birlikte, öğleden sonra görüşlerini bizlerle paylaşacak.



3 panelde iş dünyasının işçi kesiminden liderlerle birlikte konuyu tartışacağız. Ekonomik değer yaratmaktan şirket değerine kadar olanlar tartışılacak. Umarım hedeflediğimiz faydayı sağlamış oluruz.

Kurumsal Yönetim genellikle az bilinen bir kavramdır. Maalesef Türkiye’de az bilinen kavramlar çok sıkça konuşuluyor. Kurumsal Yönetim bu kavramlardan biri, bir başkası Türkiye’de belki söylenmesi zor olan bir kavram, sürdürülebilirlik... Bu ikisi de birbirine paralel gidiyor. Kurumsal Yönetim’deki muradımız nedir? Sorduğunuz zaman anketler yapıyoruz, biraz önce belki bahsetmeden geçtim, Kurumsal Yönetim Algı Araştırması yapıyoruz. Türkiye’de herkes kurumsal yönetimi biliyor. Bilmeyen yok, burada bilmiyorum diyenlerin toplam oya oranı % 5 bile değildir. Ama “ne kadar uyguluyorsunuz” dediğimiz zaman bu oran tersine dönüyor. Demek ki bilmek ile yapmak arasında bir boşluk var. Bu arada sevgili genel sekreterime de mesaj vermek istiyorum. Bugün buradaki katılımcı sayısı derneğimizin üye sayısından fazladır. Dolayısıyla bugün buradan gitmeden, üye olmayanlar muhakkak derneğe üye olup gidecekler. Kapılar tutulmuş vaziyettedir, üye olmadan gitmek yok. Dolayısıyla işte bu boşluğu, bilmek ile yapmak arasındaki boşluğu nasıl dolduracağız? Acaba kurumsal yönetim tam olarak algılanabiliyor mu? Ve bunun faydası içselleştirilebiliyor mu? Bunun yarattığı değer ne kadar satın alınıyor? Bütün mesele aslında buradadır. Bursa’da en son sevgili başkanım ile birlikte gittik araştırma yaptık, bir de kendi şehrim olduğu için, tabi İbrahim Bey için de daha kritik bir şeydi, çünkü onun eşinin şehri, ben kendi şehrim olduğu için daha rahat idim. Orada araştırma yaptık. Araştırmada Kalitatif araştırma idi, söylenen laflardan bir tanesi çok hoşuma gitti, her yerde söylüyorum. “Ya bizim komşu kurumsal yönetim işine girdi işleri bozuldu.” Hani fason işine girdi, kötü yola düştü falan gibi böyle laflar var. Nedir kurumsal yönetim? “İşte bir müdür aldı, müdür aile ile çocukların arasını açtı, dolayısıyla işler kötüye gitti”. Bir başkası “her şeyi yazılı çizili yapmaya başladık. Allah başka acı keder vermesin, karar alamaz hale geldik”. “Çok bürokratikleştik. Dolayısıyla bu iş bizi bozar”. Koskoca Bursa’da Borsa’ya açık 15 mi 18 tane şirket vardı. Türkiye’de bakıldığı zaman, nereden bakılırsa bakılsın, bir gün 5. Şampiyonunu çıkartmış yani o diğerlerinden daha önemli olduğu için başa koyuyorum, sanayinin ön planda olduğu bir kentten, tarih boyunca da bakıldığı zaman ipek yolunun önemli merhalelerinden bir tanesi ve 15 şirket var. Diğer Anadolu kentlerine gittiğiniz zaman da aslında bundan farklı değildir. Aslında biz çok yalın bir şey söylüyoruz. Biz diyoruz ki, bu lafı söylemek zor ama bir daha tekrarlayacağım, sürdürülebilirlik için biz aslında temel ilkeleri belirliyoruz.

Nedir bu temel ilkeler? Ana değerlerimiz neler olmalı? Herhangi bir kurumda ya da insanların beraber olduğu ortamlarda, kişiler arasında bir takım çıkar çatışmaları var. Bir şirkete geldiğiniz zaman şirketin ana hissedarı veya hissedarları var, şirketin çalışanları var, yönetim kurulu üyeleri var, bayileri var, satıcıları var, yetenek olarak işe girmiş pırıl pırıl yeni gençler var, bazen bunların çıkarları birbirleri ile çelişebiliyor. Böyle ortamlarda aslında Kurumsal Yönetim diyor ki; 4-5 tane temel ilkeyi uyguladığınız takdirde sen, gelecekteki bütün başarıları getirecek işlerin temelini atmış olursun.

1 Tüm paydaşlara eşit mesafede adil olacaksın

2 Herkes hesap verebilir durumda olacak, hesap verebilmek ayrı bir şey, hesap vermek ayrı bir şey, yani emre amade hesap vermeye amade olacaksın,

3 Bütün bunları yapabilmek için Şeffaf olacaksın, sadece bütün finansal raporları yayınlıyor olmak yetmez, sorumlu bir vatandaş olarak davranacaksın.

Peki bunlar, bu niye önemli, her şeyden önemlisi hani ben yine Allah başka açık keder vermesin kariyerimin bir döneminde İK yöneticiliğini yaptım, hem benim için hem çalışanlar için ceza gibi bir şeydi, kabus gibi geçti, orada öğrendiklerimi tekrar edeceğim. Yetenek yönetimi bu dünyanın en önemli şeyidir. Türkiye’de 75 milyon insan var, Türkiye’nin medyan yaşı 29, demek ki Türkiye’de kabaca 7,5 milyon kişi 29 yaşından daha genç, 37,5 milyon kişi de daha yaşlı ama yönetenler ikinci grupta, yönetilenler birinci grupta, bütün cayırtılarda bundan kopuyor. Evinizdeki yaşları bana benzer olanların da cayırtıları bundan kopuyor, bir kuşak farkı var ve yetenek, yönetmemiz gereken en büyük en önemli aktif. AB ülkelerine bakıyorsunuz, gelişmiş batı, onlar da rekabet güçlerini son dönemlerde kaybettiler, gelişmiş batı diyor ki; ben geçmişte rekabetçiliği, Türkiye’den o günkü Yugoslavya’dan, İtalya’dan, Arnavutluk’tan devşirdiğim işçilerle yakaladım. Şimdi yeni dönemde inovasyonla, rekabet avantajını

ben bu ülkelerden ithal edeceğim yeteneklerle karşılayacağım ve teşvik ediyorum. Türkiye’de Boğaziçi Üniversitesi ile birlikte bir araştırma yaptık. Türkiye’deki araştırmada da çıktı ki, Üniversite mezunlarımızın % 37’si gizli ya da açık işsiz. Yurt dışına gider misin? diye sorduğumuz zaman hemen hepsi gideriz diyor, daha acısı % 77’si gidersek bir daha dönmeyiz diyor. Dolayısıyla eğer biz bu yetenekleri Türkiye’de tutacaksak ve gelecekte bu yeteneklerden fayda umuyorsak, “bunlardan nasıl olsa bizde çok, giden gider yerine yenisini koyarız” demiyorsak, o zaman bizim ciddi şekilde kurumsal yönetimde bunların kalacağı iklimi yaratmamız lazım. İkincisi aile şirketleri ekonomimizin büyük ağırlığını teşkil ediyor, aile şirketlerimizin büyük bir kısmı bir sonraki kuşağa devrolmuyor, ancak 100 tanesinden 5 tanesi, dördüncü kuşağı görüyor. Dünyada sermaye azaldı. İşte FED, karar alabilirim dedi. Ne hale geldiğimiz belli, bu kıt sermayeyi ülkelere çekmek için biz rekabet ettiğimiz ülkelerle ciddi bir mücadelenin içerisine gireceğiz. Kurumsal yönetim burada da önemli ve sonuç olarak biz bugüne kadar hep, aramızda üstad maliyeciler var - onların affına sığınarak söylüyorum, dikiz aynasına bakarak şirketleri yönettik. Bütün mali raporlarımız geçmişimizi gösteriyor. İleriye gitmek istiyoruz, yatırımcı geleceğe yatırım yapıyor, genç yetenek geleceğe bakarak şirketini seçmeye çalışıyor, biz dikiz aynasına bakarak şirket yönetmeye çalışıyoruz. İşte sayın Profesörün öncülüğünü yaptığı entegre raporlama modeli, geleceğin raporlamasında da bize ışık tutacaktır. Dolayısıyla kurumsal yönetim risk ve fırsat yönetimi ile beraber şirketlerimizin geleceğine ışık tutacağı için çok önemlidir. Tabi ki gelecek derken bu ülkeyi seçen yatırımcı ülkelerin hukuki, eğitimsel, insan kaynakları ile ilintili, yani etik ve sosyal alt yapısı ile de çok ilgilidir. Maalesef son dönemlerde ülkemizde yaşadığımız ortam bu konuda bize çok fazla bir rekabet avantajı sağlamıyor. Sadece kurumların kurumsal yönetim ilkeleri ile yönetilmesi yetmiyor. Giderek toplumun bütün kesimlerini içeren sivil toplum örgütlerinden, diğer kurum ve kuruluşlara kadar, yargıdan, yasadan, yürütmeden bütün devlet erklerine kadar herkesin o dört ana ilkeyi doğru bir şekilde hayata geçirecek adımlar atması lazım. Medyan nüfus 29,7 olan bir ülkede yaşamaktan büyük bir mutluluk duyuyorum ve gelecekle ilgili ümit besliyorum. Umarım 2014, geçmişten çok daha parlak bir Türkiye’yi oluşturmamıza fırsat verir. Yaşanan her sorun, Çincedeki karşılığı gibi “her tehdit bir fırsattır”, dolayısıyla umarım bugün yaşadığımız ve risk olarak algıladığımız ortamı olumlu bir fırsata dönüştürürüz.

Burada, bugün bütün günü ve yarın yarım günü faydalı işler için geçireceğimizi umuyorum. Katılımınız için başta biraz sonra panellere katılacak, fikirlerini bizlerle paylaşacak panelistler dahil herkese çok güzel, çok verimli, çok faydalı bir, bir buçuk gün diliyorum.

Saygılarımı ve sevgilerimi sunuyorum.

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Muharrem Yılmaz Açılış Konuşması

Rica ediyorum, davet ederken şöyle eski başkan falan de, alınacağım. Sermaye Piyasası Kurulumuzun Saygıdeğer Başkanı, Sayın Borsa İstanbul Başkanı, Sayın TKYD Başkanı, çok kıymetli üyeleri, çok değerli kıymetli katılımcılar ve değerli basın mensupları,

Şahsım ve TÜSİAD adına hepinizi saygıyla selamlıyorum.

TKYD tarafından 7.si düzenlenen Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde böylesine büyük buluşmada sizlerle bir kez daha bir araya gelmekten; uzun bir yıldan, uzun bir aradan sonra, aşağı yukarı bir yıl oldu, uzun bir aradan sonra tekrar sizlerle bir arada bulunmaktan büyük mutluluk duyuyorum. Doğrusunu isterseniz sivil toplum kuruluşlarında çalışmanın en güzel, en keyifli karşılığı da sizlerin bu güzel katılımı ve sağladığınız bu birlikteliktir. Bu yüzden hepinize ayrı ayrı teşekkür ediyorum. Doğrusu bu sabah keyiflendim. Bu salon ve ilginizi görünce, bu toplantıya kattığınız değer ve birer Kurumsal Yönetim

Derneği gönüllüsü olarak kurumsal yönetime sağladığınız katkılar için hepinize müteşekkirim. Bunu ülkem için yaptığınızı, bunu içinde yaşadığımız dünyada insanlığın gelişimi için yaptığınızı biliyorum. Ve sizlerle gurur duyuyorum. Sizlerle birlikte çalışmaktan ve her zaman çalışmaktan da onur duyuyorum. Beni heyecanlandıran bu tablo karşısında biraz duygularımı ifade etmek istedim. Tekrar hepinize bu toplantı vesilesi ile saygılarımı sunuyorum. Tabii başta yönetim kurulu başkanımız Sayın Mehmet Göçmen ve yönetim kurulundaki arkadaşlarımız TKYD'yi gururlandıracak bir seviyeye taşıdılar. Onlara ayrı ayrı teşekkür ediyorum ve kutluyorum. Onlara, bugün yarın toplantılarda panelistlere, katılımcılara ve konuşmacılara da yapacakları katkılarından dolayı şimdiden teşekkür ediyorum. Bunun kıymetini gerçekten biliyorum. Bu toplantılarda, bu toplantıların kapıları kapanana kadar katılımın ne kadar heyecanla beklendiğini, daha sonra katılımcıların performanslarının, insanların içlerinden iyi dileklerde bulunarak, iyi olması için ne kadar istekli olduğunu, bunların hepsini hissettim, biliyorum. O bakımdan bugünkü ve yarınki toplantılara katılacak bütün konuşmacılara da katkılarından dolayı, çok çok kıymetli katkılarından dolayı teşekkür ediyorum. Tabii bunun arkasında, başta genel sekreterlik olmak ve birçok üye olmak üzere, zirvenin hazırlığında mutlaka bu salonda sabaha kadar sürmüş çok hummalı çalışmalar var. Onlara da çok teşekkür ediyorum. Bu ilginizi hak eden başarılı bir zirve olmasını diliyorum.

Değerli Dostlar,

Kurulduğu 2003 yılından bugüne çok değerli katkılarınızla derneğimiz, kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili bilincin ülkemizde yerleşmesi ve kurumsal yönetimle ilgili farkındalığın oluşması amacıyla çok önemli faaliyetler gerçekleştirmiştir. Misyonun gereğini yerine getirmekte önemli mesafeler kay-



detti, kurumsal yönetim bilinç ve bilgisinin artırılmasının yanı sıra kurumsal yönetim anlayışının toplumumuza uygun bir model ile gelişmesine de önemli katkılarda bulunmuştur. Ve sanıyorum bundan hepimiz gurur duymalıyız.

Bizler bağımsız, gönüllü, sivil toplumun gücüne ve demokrasinin toplumsal gelişmeyi sağlamadaki önemine inanmış iş dünyası mensupları olarak, kötü yönetimlerin kaynakların israfına nasıl sebep olduğunu, şirketlere, kurumlara, toplumlara nasıl zaman ve enerji kaybettirdiğini biliyoruz. Gerek kendi yaşadığımız tecrübelerden gerekse dünyayı gözlemleyerek edindiğimiz bilgilerden, kötü yönetimden korunmaya çalışmanın yolunun demokrasiden ve kurumsal yönetim ilkelerinin kurumlarımıza hâkim olmasından geçtiğini biliyoruz. Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerini kurumlarımızın kültürü haline getirdikçe, yönetim sistemlerimizin esasını oluşturması gerektiren kurumsal yönetim metodolojilerini içselleştirdikçe, şirketlerimizde bir olgunlaşma evresine geçileceğine, rekabet güçlerinin artacağına ve sürdürülebilirlik performanslarında önemli bir iyileşmenin kaydedileceğine de yürekten inanıyorum. Bir diğer yandan kurumsal yönetimi insanlığın bir arada yaşamak konusunda kaydettiği bir aşama olarak da görüyorum, algılıyorum. Unutmayalım ki kurumsal yönetim de demokraside bir toplumsal olgunlaşma, erginleşme mertebesidir ve toplumsal bilinç, katılımcı bir anlayışla ve ortak çabayla ancak gerçekleştirilebilir.

Değerli Dostlar,

Ülkemizde kurumsal yönetimin evrilme süreci OECD'nin konuyu ele almasını takiben TÜSİAD önderliğinde başlayan ve siz değerli katılımcıların üyesi olduğu TKYD'nin 11 yılı aşkın süredir devam eden çalışmaları sayesinde önemli aşamalar kaydetti. Kanunlarımızda, bağımsız denetleyici ve düzenleyici kurumlarımızda ve borsamızda bu alanda sağlanan gelişmeler sayesinde Türkiye'de kurumsal yönetimin hem bilinci hem de alt yapısı önemli bir noktaya ulaştı.

Kurumsal yönetim çabalarının başarıya ulaşabilmesi ve Türkiye'nin en üst seviyedeki ülke grubuna taşınabilmesi için üzerinde faaliyet gösterdiğimiz zeminin uygun olması, nitelikli olması ve yardım edici olması şarttır. Bu zeminin de sağlam temellere oturması için iki dayanağa ihtiyaç vardır. Bunlar, demokrasi-hukuk devleti ayrılmaz bir yanda ve bir yanda makroekonomik istikrar ve mikro reformların eşgüdümlü yönetimidir. Ancak unutmayalım ki, bu iki dayanak birbirinden beslenmekte ve birbirini de etkilemektedir. Bu anlayışla bugünkü konjonktüre baktığımızda, demokrasi-hukuk devleti ayrılmazındaki şüpheler Türkiye'de yatırım ortamını olumsuz etkilemekte, yatırımcının da güvenini sarsmakta ve makroekonomik istikrarda tereddütlere yol açmaktadır. Aynı şekilde, kurumsal yönetim sadece ülkenin tabiri caiz ise kurtarılmış bir bölgesinde, iş dünyasının bir kesiminde uygulanmak suretiyle kendisinden beklenen getiriye sağlayamaz. Kurumsal yönetim ilkelerini tüm özel sektöre yaygınlaştırma sorumluluğumuz olduğu gibi, bu yaşamsal ilkelerin belki daha da özenle ve önemle kamuda yerleşmesini sağlamak da bir zorunluluktur.

Çünkü aslında hissedarlar ve şirketlerin arasındaki ilişki, devleti yönetenler ve vergi verenler arasındaki ilişkiye benzer bir yapıyla şekillenmiştir. Ancak, şirketler şiddetli rekabet ortamı içinde varoluş mücadelelerini kurumsal yönetim anlayışını geliştirerek sağlamaya çalışıyorlar. TÜSİAD'ın ve TKYD'nin bu konudaki birikimi ve tecrübesi şirketlere; alanında yaptığı çalışmalar, edindikleri tecrübeler, gerçekleştirdikleri öncülükler, kamuda da iyi yönetim anlayışının yerleşmesi adına değerli katkılar sağlayabilir.

Türkiye de, bu konuyu tartışmak ve geliştirmek için, daha iyi bir zaman ve zeminde olduğumuzu kuvvetle düşünüyorum.

Değerli konuklar,

Kurumsal yönetim alanında önümüzdeki dönemi şekillendirecek önemli gelişmelerden bahsetmek isterim. Birincisi gelişmekte olan piyasaların halka açık şirket sayılarındaki artış, ikincisi ise halka

açık firma yapısında tüm dünyada KOBİ ağırlığının giderek önem kazanması... Bu iki gelişme de son derece sağlıklı gelişmelerdir. Nitekim bu gelişmelere bağlı olarak OECD, 2014 Nisan ayında kurumsal yönetim ilkelerini günümüz ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde güncelleme çalışmalarına başlayacağını açıkladı. OECD'nin, ilkelerini güncellerken, gelişmekte olan ülkelerde ekonominin bel kemiğini oluşturan KOBİ'lere, yeni girişimlere ve aile şirketlerine referans vermesi bekleniyor. Ekonominin güçlenmesinde ve istihdam yaratmada önemli rol oynayan KOBİ'lerin kurumsal yönetim ilkelerinin kılavuzluğunda sürdürülebilirliği yakalaması, önlerindeki en büyük engel olan finansmana erişim sorununa da çözüm getireceğini düşünüyorum. Bununla birlikte, küçük ve orta ölçekli şirketlerin halka açılmasında engel teşkil eden bazı raporlama yükümlülüklerin azaltılması ve düzenlemelerin sayısı yerine, kalitesinin artırılması da OECD tarafından son dönemde sıkça vurgulanan konular arasında geliyor.

Sürdürülebilirlik alanındaki önemli gelişmeleri de kurumsal yönetimle ilgili bu konuşmamın içerisinde sizlerle paylaşmak istiyorum. Çünkü aslında sürdürülebilirlik kurumsal yönetimi de içine alan bir bütündür. Her geçen gün daha çok hissedar ve paydaş, sürdürülebilirlikle alakalı risk ve avantajlarını nasıl yönettikleri konusunda şirketleri daha şeffaf olmaya zorluyor. Çevresel, sosyal, kurumsal yönetim performanslarının açıklandığı raporların finansal raporlarla birleştirilerek entegre raporlamaya geçilmesi konusu da uluslararası platformlarda sıkça tartışmalar yapıyor. Sayın Prof. Mervyn E. King hocamızın da bugün bizlerle beraber olmasından yeni fırsatlar, yeni şeyler duyabiliriz. Bizlerin de dünyadaki bu gelişmeleri yakından takip etmemiz ve yakın zamanda paydaşlarımızdan gelecek bu taleplere karşı hazırlıklı olmamız gerektiğinin de altını çizmek istiyorum.

Kurumsal yönetim alanında dünyadaki gelişmeleri özetledikten sonra, biraz da Türkiye'deki gelişmeler hakkında görüşlerimi sizlerle paylaşmak istiyorum. Çok kısaca yatırımcıların karar alma süreçlerinde referans olarak kullandıkları Dünya Bankası Doing Business 2014 raporunda Türkiye, bir önceki yıla göre 3 basamak ilerleyerek 189 ülke arasında 69. sıraya yükseldi. Bu yükselişteki en önemli etken ise Türkiye'nin "Yatırımcıların Korunması" göstergesinde 67. sıradan büyük bir sıçrayış gerçekleştirerek 34. sıraya yerleşmesi oldu. Raporda, Yeni Türk Ticaret Kanunu ile getirilen yatırımcıların korunması ve şirket bilgilerine erişimin kolaylaştırması gibi düzenlemelerin Türkiye'deki yatırım ortamına olumlu etkisinden bahsediliyor. Böylelikle rapor, önemini her platformda dile getirdiğimiz kurumsal yönetime ilişkin düzenlemelerin, Türkiye'nin rekabetçiliğine etkisini net bir şekilde hepimize göstermiş, ortaya koymuş oluyor.

Bu dönem içerisindeki bir diğer önemli düzenleme de 3 Ocak 2014 itibarıyla yürürlüğe giren "Kurumsal Yönetim Tebliği" oldu. Tebliğ ile kurumsal yönetim ilkeleri, Sermaye Piyasası Kanunu ve Türk Ticaret Kanunu'nda yer verilen hükümler çerçevesinde revize edildi. TÜSİAD olarak ilettiğimiz kapsamlı görüşlerimiz ile Tebliğ'in hazırlanması aşamasında bizler de aktif olarak rol almaya, katkıda bulunmaya gayret ettik. Görüşlerimizin birçoğunun nihai Tebliğ'de yer almasından da memnuniyet duyuyoruz. Genel olarak, ilişkili taraf işlemleri ve yatırımcı ilişkileri konularını düzenleyen Tebliğ'de çoğunluğu yönetim kurullarına ilişkin 24 adet uygulaması zorunlu ilke bulunmaktadır. Bu ilkelerin hâlihazırda birçok borsada kotasyon koşulu olduğunu ve yerleşik norm haline geldiğini de göz önünde bulundurursak, ilkelerin uygulamaya konulması, Türkiye'yi küresel rekabette daha üst sıralara hazırlayacaktır, taşıyacaktır diye düşünüyorum.

Tabii ki TKYD'deki görevimi devredip TÜSİAD'a gittikten sonra bu konulardan kopar mıyım diye merak ettiğiniz için bu konuları daha çok derinlemesine anlatıyorum. Benden çok daha yetkili ve bilgili konuşmacılar bu konuları mutlaka ele alacaklardır. Ama bende bu kadarcığını aktarmak istedim. Hala işlerimi takip etmekle beraber, kurumsal yönetimin önemine olan inancım, bir kurumsal yönetim gönüllüsü olarak heyecanım devam etmektedir.

Burada tekrar küçük bir teşekkür faslı ile tamamlamak istiyorum. TKYD başkanlığına Sayın Tayfun Beyazıt'tan görevi devir alarak başladım. Aslında kurumsal yönetimle ilgili yönetim kurulunda da daha önce bir yıl görev yapmıştım. Arkadaşımdan çok şeyler öğrenmişim ama sayın başkandan gerçekten kurumsal yönetimle ilgili çok şeyler öğrendim. Sivil toplum liderliği konusunda gerçekten örnek davranışlarını gördüm ve tabii ki sabah 07:30'da toplantı yapmaya alıştım zannediyorum. Kurumsal Yönetim Derneği'nde hala yönetim kurulu toplantıları sabah 07:30'da başlıyor, bu vesile ile onun bıraktığı bir alışkanlık olduğunu belirtmek isterim. Ben hiçbirinizi sabah 07:30'da kalkmaya zorlamazdım doğrusu ama bu başkanın kabahati.

Değerli Dostlar, bugün sizlerle birlikte olmaktan gerçekten büyük memnuniyet duyuyorum. Zirveye başarılar diliyorum. Hepinize derin saygılarımı sunuyorum. Çok teşekkür ediyorum.

Sunucu: Sayın misafirlerimiz şimdi konuşmalarını yapmak üzere kürsüye, Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı Dr. Vahdettin Ertaşı'ı davet etmek istiyorum.

Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı Dr. Vahdettin Ertaş Açılış Konuşması

Sayın başkanlar, iş dünyamızın ve basınımızın değerli temsilcileri, yurt dışından gelen kıymetli konuklarımız, Sermaye Piyasası Kurulu, OECD ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin işbirliği ile düzenlenen VII. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'ne hepiniz hoş geldiniz diyorum, sizleri saygı ile sevgi ile selamlıyorum.

Geçen yıl tam da bugün idi yanlış hatırlamıyorsam 15 Ocak 2013 tarihinde, yani bundan tam bir yıl önce bu Zirvenin altıncısında da birlikte olmuştuk. Bugünkü zirve bir bakıma geçen bir yılın envanterini çıkarmak, yaptıklarımıza ve yapamadıklarımıza yönelik özeleştiri yapmak için de bir fırsat olacaktır.

Değerli konuklar,

Ülkemiz ekonomisinin son on yılda geçirdiği değişim ve dönüşüm süreci, şirketler ve sermaye piyasalarımıza ilişkin hukuki altyapının yeniden tasarlanmasını zorunlu kılmıştır. Bu gereklilik sonucunda biraz önce sayın başkanın da ifade ettiği gibi son bir kaç yıl içerisinde yeni Türk Ticaret Kanunu, Borçlar Kanunu, Finansal Kiralama, Faktoring ve Finansman Şirketleri Kanunu, Bireysel Emeklilik Sistemine ilişkin teşvik düzenlemeleri yürürlüğe konulmuş, 2012 yılının son gününde de yeni Sermaye Piyasası Kanunu yenilenmiştir.

Yeni Kanun yürürlükteki sermaye piyasası düzenlemelerinin tümünü yürürlükten kaldırmış ve bir yıl içinde yeni Kanuna uyumlu ikincil düzenlemelerin yapılmasını zorunlu kılmıştır. Bu kapsamda 67 adet yeni düzenleme ile AB direktiflerine uyumlu yeni bir sermaye piyasası hukuki alt yapısı oluşturma çalışmalarını geçen yıl tamamladık. Büyük bir kısmı Resmi Gazete'de yayınlanacak. İnanıyoruz ve iddia ediyoruz ki geldiğimiz noktada sermaye piyasası mevzuatımız hem günümüz hem de gelecekte karşılaştığımız muhtemel ihtiyaçlara cevap verebilecek ve uluslararası örnek alınabilecek, dünyanın en yeni ve en ileri mevzuatlarından bir tanesi olmuştur.

2013 yılı hukuki alt yapının yenilenmesi yanında kurumsal alt yapının da yenilediği bir yıl oldu. Üç borsamız; Vadeli İşlemler Borsası, Altın Borsası ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Borsa İstanbul çatısı altında birleştirildi.

Küresel sermayeye erişimi kolaylaştırmak ve Borsa'nın teknolojik alt yapısını yenilemek için Nasdaq OMX grubu ile stratejik işbirliği antlaşması imzalandı. İnşallah teknolojik yatırımların tamamlanmasını takiben yakın bir gelecekte Borsa'nın halka arzı da gündeme gelecektir.

Geçen yıl Halka Arz Endeksi %44,84 oranında artarak tüm Borsa İstanbul endeksleri içinde en fazla artan endeks oldu. Bu sonuç; Borsanın geçen yıl 2013 yılını %13 civarında eksi performansla kapattığı bir yılda gerçekleşti. Takdir edersiniz ki bu performans geçen yıl halka arzlarla ilgili yaptığımız yeni düzenlemelerin ve aldığımız tedbirlerin olumlu bir etkeni oldu.



Değerli konuklar,

2008'de küresel krizle başlayan FED, Avrupa Merkez Bankası, İngiltere ve Japonya Merkez Bankaları tarafından uygulanan düşük faiz bol likiditeye dayalı politikalar, 22 Mayıs 2013 tarihinde FED Başkanı Sn. Bernanke'nin yaptığı konuşma ile ABD tarafında yeni bir döneme girdi.

Yeni dönem, daha düşük likidite ve daha yüksek faiz oranlarına dayalı bir politika tercihiine dayanmaktadır. ABD dışında diğer bölgelerde de ekonomik göstergelerdeki toparlanmaya paralel, piyasalar benzer bir politika değişikliği ile karşı karşıya kalacaktır. Bunun sürpriz olmaması lazımdır. Buna herkesin hazırlıklı olması gerekiyor.

Sadece FED tarafındaki parasal genişlemenin boyutu 2,5 trilyon doların üzerinde olduğunu dikkate aldığımızda, bu nedenle politika değişikliği hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler üzerinde önemli bir baskı unsuru oluşturdu. Faiz, kur ve borsa endekslerinde, geçmiş 5-6 yıllı karşılaştırdığımızda, daha volatil bir döneme girmiş bulunuyoruz.

Yeni dönemde ekonomik göstergeleri güçlü, büyüme potansiyeli yüksek, uluslararası normlarda hukuki alt yapıya sahip, güçlü projeleri ve inandırıcı hedefleri olan ülkeler avantajlı konuma geçecek, daha fazla küresel sermayeye ev sahipliği yapacak, hedeflerine daha kolay ulaşacaktır.

Değerli konuklar,

Hepinizin yakından izlediği gibi 2005 yılında küresel GSYH'nın %41'i gelişmekte olan ülkelerde, %59'u gelişmiş ülkelerde üretilirken, 2012 yılında paylaşım %50-50 olarak gerçekleşerek eşitlendi. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'na göre 2050 yılında G-7 ülkelerinin payı % 20'ye kadar düşecektir. Ülkemizin de içinde bulunduğu gelişmekte olan ülkeler yeni dönemde küresel hasıladan daha fazla pay almaya aday ülkelerdendir.

Biraz önce bahsettiğim gerek hukuksal gerekse kurumsal ve teknik alt yapının yeniden oluşturulması İstanbul Finans Merkezi Projesi'nin alt bileşenleri olup amacı, yeni dönemde ülkemizin yükselen tarafta yer alabilmesine ve küresel hasıladan daha fazla pay alabilmesine katkı sağlamaktır.

Bu hedefi gerçekleştirmenin önemli bir parametresi de şüphesiz kurumsal yönetimidir. Küresel kriz sürecinde bankalar da dahil olmak üzere şirket yönetim süreçlerindeki yetersizlikler ve yanlışlar finansal sisteme ve halka açık şirketlere olan güvende önemi bir kaba ulaşmıştır. Yatırımcıların eksik bilgilendirilmelerine neden olmuştur. Daha geçen ay Avrupa Birliği'nde 6 bankaya 1,7 milyar Euro, yen libor oranlarının belirlenmesinde kartel oluşturdukları için ceza verilmiştir. Amerika Birleşik Devletleri SPK'sı SEC geçtiğimiz Kasım ayında bir yatırım fonuna 1,2 milyar dolar bilgi manipülasyonu cezası vermiştir.

Küresel kriz döneminde gerek ABD gerekse Avrupa Birliği'nde libor ve döviz kuru bağlantılı manipülasyonlar için telaffuz edilen cezaların rakam miktarı 40 milyar doları aşmıştır. Küresel piyasalarda yaşanan bu güven kaybının telafisi için kurumsal yönetim ilkelerinin yaygınlaştırılması çözüm adresi olarak gösterilmektedir. Kurumsal yönetim lokal ya da küresel krizleri önleme ya da olumsuz etkilerini azaltma gibi bir fonksiyona da kavuşmuştur.

Kurumsal yönetim ilkelerinin ülkemizde geliştirilmesi ve uygulanması açısından ülkemiz son 10 yılda önemli bir yol kat etmiştir. Önce uygula-uygulamıyorsan açıkla yaklaşımını esas alan kurumsal yönetim ilkeleri, zaman içerisinde sermaye piyasası kurulu tebliğlerine aşama aşama eklenmiştir. Son 2 yıl içinde hem Türk Ticaret Kanunu hem de Sermaye Piyasası Kanunu'nda da yer almaları sağlanarak yasal hukuki alt yapısı daha da kuvvetlendirilmiştir.

Kurumsal yönetim ilkelerinin hayata kazandırılması sonucunda BİST Kurumsal Yönetim Endeksi oluşturulmuştur. Endeksin hesaplanmaya başlandığı 31 Ağustos 2007 tarihinde 5 şirketimiz varken, bugün itibari ile 47 şirketimiz bu endekste yer almaktadır.

Kurumsal Yönetim niçin yapılıyor? Sonuçta hangi çıktıyı almak istiyoruz? diye kendimize sormamız gerekiyor.

Nisan 2009 başından bu yana geçen 5 yıllık süre içinde (04-2009/12-2013 arası) BİST 100 Endeksi

ile Kurumsal Yönetim Endeksi'ni karşılaştırdık. Kurumsal Yönetim Endeksi %265, BİST 100 Endeksi %222 oranında artmıştır. Yani Kurumsal Yönetim Endeksi'ndeki şirketlere yatırım yapan yatırımcılar diğerlerinden her yıl % 9 oranında daha fazla para kazanmışlardır. Bu sonuçlar kurumsal yönetim ilkelerine uyan şirketlerin hem faaliyet hem de hisse senedi performansının diğer şirketlerden ortalama olarak daha yüksek gerçekleştiğini yansıtmaktadır. Elbette daha fazla dataya ihtiyaç vardır. Bu sonucu kuvvetlendirmek için elimizdeki veriler bugün itibari ile bunu gösteriyor. Yatırımcılarımızı daha fazla aydınlatmak için geçen yıl kurumsal yönetim düzenlemelerimizi ilişkili taraf işlemlerini de kapsayacak şekilde revize ettik. Yatırımcı ilişkileri bölümünün oluşturulmasını zorunlu tuttuk.

Değerli Konuklar,

Hepinizin bildiği gibi ülkemizin 2023 yılına kadar orta gelir tuzağına düşmeden kişi başına 25.000 dolar gelir hedefi vardır. Bu hedefe ulaşmak için kadınlarımızın daha fazla işgücüne katılması ve yönetim kademelerinde daha fazla yer almaları gerektiğine inanıyoruz. Bu inançla; "kurumsal yönetim ilkelerinde yönetim kurullarında en az bir kadın üye bulunması" zorunluluğunu yürürlükten kaldırdık. Onun yerine 3 Ocak 2014 tarihinde yayınladığımız yeni Tebliğ'de şirket yönetim kurullarında en az % 25 oranında kadın kontenjanının bulunmasını istedik. Bunun için "Şirket yönetim kurulunda % 25'ten az olmamak kaydıyla bir hedef oran ve hedef zaman belirlenmesini ve bu hedeflere ulaşmak için şirketlerimizin politika oluşturması gerektiğini" istedik.

Bu salondaki katılımcıların maalesef % 25'inden daha azı kadın, bunları yönetim kurullarına taşımayı arzu ediyoruz. Şirketlerimizin bu hedefe ulaşma hususunda sağladıkları ilerlemeyi her yıl açıklamalarını istedik. İlkenin uygulanmasında gönüllülük esasını koruduk. Ancak çok uzak olmayan bir tarihte zorunlu hale getirmeyi planladığımızı da ifade etmek istiyorum. Resmi Gazete'de zorunlu olarak görürseniz sürpriz olmasın.

Değerli Konuklar,

Konuşmamı burada sonlandırırken VII. Uluslararası Kurumsal Yönetim Zirvesi'nin organizasyonunda emeği geçen OECD yetkililerine, TKYD yönetimine, çalışma arkadaşlarıma ve siz değerli katılımcılara teşekkür ediyorum. Zirvenin ülkemize ve tüm katılımcılara faydalı olmasını temenni ediyorum. Sizleri saygıyla ve sevgiyle selamlıyorum.



IV. Kurumsal Yönetim Ödülleri Töreni

Ödül Kategorisi	Kazanan Kuruluş
BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde En Yüksek Nota Sahip Kuruluş	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB)
BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde En Yüksek Nota Sahip 2. Kuruluş	TAV Havalimanları Holding AŞ
Kurumsal Yönetim Endeksi'nde En Yüksek Nota Sahip 3. Kuruluş	TÜPRAŞ
BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde Bir Yıl İçerisinde Notunu En Çok Artıran Kuruluşlar	Garanti Yatırım Ortaklığı AŞ ve Yapı ve Kredi Bankası
En Yüksek Nota Sahip Halka Açık Olmayan Kuruluş	Lider Faktoring
Yönetim Kurulu Kategorisinde En Yüksek Nota Sahip Kuruluş	TÜPRAŞ

Açılış konuşmalarının ardından bu yıl 4'üncüsü verilen "Kurumsal Yönetim Ödülleri" törenine geçildi. Kurumsal yönetim derecelendirme notu alan ilk sivil toplum kuruluşu olarak Darüşşafaka Cemiyeti'nin özel ödüle layık görüldüğü törende kuruluşlar yedi ayrı kategoride ödüllendirildi.



Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu Alan İlk Sivil Toplum Kuruluşu Darüşşafaka Cemiyeti'ne ödülünü TÜSİAD Başkanı Muharrem Yılmaz ve TOFAŞ CEO'su Kamil Başaran verdi.



BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde En Yüksek Nota Sahip 3. Kuruluş ve Yönetim Kurulu Kategorisinde En Yüksek Nota Sahip Kuruluş TÜPRAŞ'a ödülünü TÜSİAD Başkanı Muharrem Yılmaz verdi.



BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde Bir Yıl İçerisinde Notunu En Çok Artıran Kuruluşlar Yapı ve Kredi Bankası ve Garanti Yatırım Ortaklığı A.Ş.'ye ödülleri TKYD Başkanı Mehmet Göçmen verdi.



BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde En Yüksek Nota Sahip 2. Kuruluş TAV Havalimanları Holding A.Ş.'ye ödülünü Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Dr. M. İbrahim Turhan verdi.



BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde En Yüksek Nota Sahip 1. Kuruluş TSKB'ye ödülünü Sermaye Piyasası Kurulu İkinci Başkanı Bekir Sıtkı Şafak verdi.



BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde En Yüksek Nota Sahip 1. Kuruluş TSKB'ye ödülünü Sermaye Piyasası Kurulu İkinci Başkanı Bekir Sıtkı Şafak verdi.

IIRC Başkanı ve GRI Onursal Başkanı Prof. Mervyn King Konuşması

Sunumları için TKYD Başkanına, eski Başkanına ve tüm saygıdeğer katılımcılara teşekkür ederim.

Burada hepimiz kurumsal yönetimin önemine inanıyoruz. Bu, benim Türkiye'ye yedinci ziyaretim ve sıklıkla Topkapı Sarayı'nın terasından 19. yüzyılda Boğaz'ın yeşil tepelerine, bozulmamış havasına baktığımı hayal ediyorum. 19. Yüzyılın ikinci çeyreğinde, sınırlı sorumluluk konseptinin ortadan kalktığını ve girişimciliğin dünyanın bu harika köşesinde kendi işini oluşturarak "şirket" ismi verilen sanal kişiliğin yerleşmeye başladığını düşünüyorum.

Ancak onları suçlayamam, çünkü Topkapı Sarayı'nın yanından bakarak dünyadaki kaynakları sınırsız zannetmeleri ve bu kaynakları kullanarak üretim yapmaya, halka satmaya, kullanmaya ve atıkları tekrar doğaya bırakmaya inanıyor olmaları normaldir. O dönemde dünyanın tüm atıklarını sınırsızca doğanın yok edeceğini düşünmelerinden dolayı onları suçlayamayız çünkü o zaman sadece 1,5 milyardık. O zaman bugünleri öngöremedikleri için onları affedebiliriz.

20. yüzyılda tıbbi muayenelerdeki gelişim, daha fazla ürünün sunulması ve daha iyi hizmetlerin sunulmasıyla nüfus patlaması başladı. Fakat artık 7 milyar kişi olduk. Aynı tepeden aynı manzaraya baktığınızda artık yoğun bir duman görüyoruz, çoğu zaman köprünün ayaklarını bile göremiyoruz.

Eminim ki bu odada çocuğu olan hiç kimse çocuğundan nefret etmiyordur ancak yine de umursamaz şekilde yönetilen şirketlerde yöneticilik yapıyorlar ki bu durum hem topluma hem de çevreye çok olumsuz etki ediyor. Onlar çocuklarınızdan nefret ediyorlar. Muhteşem.

OECD, kurumsal yönetim ilkelerini yenileyecek. İyi kurumsal yönetimin temeli kalitedir. Kontrol listesine düşünmeden atılan bir işaretin içeriği değildir. Komiteye bir siparişim var, birçok operasyonda olmayan bağımsız yöneticim var, burada iyi kurumsal yönetim uygulamalarını takip etmeyi isteyen bir tazminat komitem var. Öyle değil mi?

Sizler - ve eminim ki OECD de - gelecek vizyonunda, çeşitlilik gibi yönetim kurullarında kadınların varlığı gibi konuları bulunduracaksınız. Bugün burada ödül alanları izlemek oldukça etkileyiciydi ancak aralarında hiç kadın bulunmuyordu. Gözlem ve yorum yapılması gereken bir soru. Çeşitlilik konusunu dürüstçe ele almak ve yarattığı değeri görmek gerekiyor.

Evensel bir finansal raporlamanın ortaya çıkması için 1930'lardaki Büyük Depresyon'un yaşanması gerekti, ondan önce kurumsal yönetimin finansal raporlama ayağı ile ilgili bile hiçbir zorunluluğumuz bulunmuyordu. 20. Yüzyılın içinde finansal raporlamaya 2 büyük yapı geliştirdik: birincisi buraya da adapte ettiğimiz Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu'nun Uluslararası Finansal Raporlama Standartları. Dünyanın en büyük sermaye piyasası ABD'de Finansal Muhasebe Standartları Kurulu'nun uyguladığı bir başka standart kullanılıyor.



Bu salondaki üst düzey yöneticiler, iş adamları ve finansman muhasebe uzmanları bu standart belirleyicileri yıllardır destekliyor. Son 15 yıldır bu iki büyük standartların uyumlaştırılması için çalışıyorlar, bu durumda bir tane finansal raporlama standardı bulunuyor.

Finansal raporlama kritiktir fakat yeterli değildir. Global Finansal Kriz gerçekleştiğinde, finansal istikrar kurulu açıkça beyan etti: Kamu veya özel sektör şirketleri hangisi olursa olsun, hiç kimse şirketlerin bilançolarına veya diğer raporlarına bakarak şirketin finansal istikrara sahip olup olmadığını söyleyemez. Bu mümkün değildir.

Emeklilik fonlarının mütevellileri şirketin önümüzdeki 20 veya 30 sene içinde değer yaratmaya devam edip emeklilik zamanı geldiğinde değerini gerçekleştireceğini mali tablolara ve bilançoya bakarak söyleyemezler. Bu mümkün değildir.

Bir an için Türkiye'de hiçbir şirketin ve hiçbir yöneticinin finansal açıdan raporlama mecburiyeti olmadığını varsayalım. Finansal olmayan çevreler ile ilgili hiç raporlama zorunluluğunuz olmuş muydu? Kritiktir ama yeterli değildir.

Son açıklamanın altındaki 3 cümleyi hepimiz duydunuz: zorunlu şartlar hakkında raporlama yapıyoruz ve yapmaya devam edeceğiz. Bizler işadamlarıyız, şirketlerimizin kar elde etmesine ve başarılı olmasına ihtiyacımız var.

Burada kritik konu, şirketin parayı nasıl kazandığıdır. Hindistan'ın yeni işbirliği çalışmasında yaptığı gibi net karın %2'sini kurumsal sosyal yatırımlar için kenara ayırmak yeterli değildir.

Ben burada, İstanbul'da, bir şirkette yöneticilik yapıyorum ve böylece Boğaz'ın kirlenmesine katkı vermeye devam ediyorum. Kurallara, kanunlara saygılı davranıyorum ama topluma zarar veriyorum. Toplum kimdir?

Her organizasyon ve şirketin kritik özü şudur: toplumlar bireylerden oluşur ve bireyler kendi kimliklerine uygun ortak bir amaç uğruna bir kurum veya girişim aracılığıyla bir araya gelirler.

İstanbul'da şirkete bir bakalım. Şirket bankadan borç veya kredi alıyor. Banka parayı nereden alıyor? İstanbul veya Ankara'da sokakta yürüyen ve paralarını bankalara yatıran insanlardan, yani bireylerden. Borsadaki hisselerin, emeklilik fonlarındaki paraların hepsi sizin paralarınız, toplumun paraları.

Bir şirketin ürününü satın alan kim? Yine sizsiniz, toplumun bireyleri. Şirketlerin tedarik zincirindeki ürünlerinin tedarikçileri kimler? Bireyleri içinde barındıran tedarik şirketleri...

Toplum kurumsal hayatın önemli bir parçasıdır. Şirketler de toplumun parçasıdır, onlardan ayrı değildir. İş yapış şekilleriniz toplum üzerinde olumlu veya olumsuz etki yapar. Çevre üzerinde de olumlu veya olumsuz etkileri bulunur.

19. yüzyılın yöneticileri doğal kaynakları aldılar, entelektüel insan sermayesini uygulayarak ürün ürettirler, ürünler toplumun üyeleri tarafından satın alındı, finansal ve üretim sermayesi yaratıldı, altyapısı oluşturuldu. Hepimizin ne olursa olsun finansal sermaye ve üretim altyapısı ile ilgili raporlama yapmamız öğretildi, bu çok etkileyici değil mi?

S&P 500 ve New York Borsası'nda yapılan bir araştırma sırasında bir gerçek ortaya çıktı, eminim bu durum Türkiye'de de aynıdır. Hiçbir şirketin piyasa değeri defter değeri ile aynı değil. Piyasa değerinin %80'i editörler tarafından ve uluslararası finansal raporlama standartları tarafından temsil edilmiyor. Pek bu değerlerin %80'i nedir o zaman?

Yatırımcı yatırımını yapıyor, geçen yıl emeklilik fonları, atık konusunda çok büyük yasal zorunlulukları bulunan bir firmanın hisselerine yatırım yapıp yapmama kararı almaya çalışıyorlardı. Bugün bu odada oturduğumuz sırada Avrupa Birliği, Çevresel Sosyal ve Kamu sektörlerinin en büyük şirketlerine gönderecekleri direktifleri son haline getirebilmek için düşünüyor.

Bugün sorumlu yatırım kritik önem taşıyor. Bugün sabahтан yapılan bazı konuşmalardan sermayeyi nereye tahsis etmek gerektiğine dair sorular duydum. Sermayeyi Türkiye'deki şirketlere tahsis etmek, uluslararası entegre raporlama konseyinin varlık ağına dahil olan dünyanın en büyük 50 varlık ödülleri sahipleri olmak. Burada Japon ve Norveç emeklilik fonları gibi büyüklükleri kastediyorum, yöneticiler, danışma kurulları hemen hepsi sorumlu yatırım rehberi üzerine anlaştılar ve şirketlerin iflasları üzerine sorular sordular.

Hiç entegre rapor hazırladınız mı? Yapmadıysanız neden? Bir sürdürülebilirlik raporu yaptınız mı? Yapmadıysanız neden? Tedarik zinciri davranış kuralları aldınız mı? Almadıysanız neden? Eğer bir tedarik zinciriniz varsa onu yakından takip ediyor musunuz? Biraz bize bundan bahsedin. Sizin tedarik zincirinizde neler oluyor bilmek istiyoruz. Eğer tedarikçilerinizde çocuk işçiler çalışıyorsa bunun değeriniz üzerine etkisi olacaktır. EG, Nike gibi şirketler biraz bunlardan bahsetmeli.

Hepimiz 21.yüzyılın dünyasında yaşıyoruz. 21. Yüzyılın hemen başlarında pazar değeri ile defter değerinin aynı olmadığını biz direktörler paydaşlarımıza söylemiyorduk. Daha dürüstçe konuşursak o profil açıklamalarında doğruları gizliyorduk.

Hesap verebilir olmak için anlaşılır olmak lazım. Kullanıcılarınız neyi raporladığınızı bilmek zorundalar. 80-90 yıldır IFRS'in bahsettiği finansal doğrultuda içerikleri raporluyoruz ama bu raporlar sokaktaki 1000 kişinin 999'u tarafından kavranamıyor. Yeminli mali müşavirler bile Enron, Tyco, Worldcom'dan sonra ortaya çıkan değişiklik ve karmaşıklıkla takip edemiyorlar.

Bu odadaki değerli iş insanlarının bir bölümü bile zaman zaman bazı konularda teknik yöneticilere danışma ihtiyacını gösteren kararlar almak zorunda kalıyor. Bu bana 2010 yılında St. James Sarayı'nda katıldığım bir toplantıyı anımsattı.

Orada Global Raporlama İnisiyatifinin Yönetim Kurulu Başkanı sıfatıyla bulunuyordum. Prens Charles tarafından başlatılan ve "bağlantılı raporlama" adı verilen sürdürülebilir organizasyonel muhasebe hakkında görüşülmüştü. Londra'da faaliyet gösteren bir firmanın topluma ve çevreye etkileri ile finansalları arasında nasıl bir bağlantı vardır? Buna "bağlantılı raporlama" deniliyordu.

Birleşmiş Milletler, Birleşmiş Milletler Kurumsal Yönetimi, OECD Kurumsal Yönetim Komitesi ile buluştuk ve konu hakkında tartışmaya başladık. Prens Charles'in St. James Sarayı'nda toplanma konusundaki ikna edici ve zarif davetini yakalamıştık. Davetli listesini belirledik, biliyorsunuz Prens Charles Kral Hazretlerinin altınla süslenmiş üç tüylü davetiyesini aldığınızda hayır diyemezsiniz.

Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu Yönetim Kurulu Başkanını, Uluslararası Denetim ve Sigorta Kurulu Yönetim Kurulu Başkanını, Global Raporlamanın Yönetim Kurulu Başkanını, Microbit'in Sürdürülebilirliği Muhasebesi Yönetim Kurulu Başkanını, Amerika Finansal Muhasebe ve Standartlar Kurulu Yönetim Kurulu Başkanını, Dünya İş Konseyi Sürdürülebilir Gelişme Başkanını, Büyük 4 Denetim Şirketinin Dünya Yönetim Kurulu Başkanlarını, ABD Çevre Programları Bakanını, WWF CEO'sunu ve İç Denetçiler Kurumunun Başkanını davet ettik.

Bütün dünya liderlerinin bir masa etrafında toplanarak işbirliği raporlaması hakkındaki tavırlarını görme şansımız oldu. 2009 yılında, daha sonradan halka arzın mecburiyetlerinden biri haline gelen entegre düşünmek ve entegre raporlama hakkında finans piyasalarına bir rapor yazmıştım. Bu toplantıda o raporu adres göstererek 90 yıldır uygulamakta olduğumuz standartların şirket değerlerini belirlemede yetersiz olduğu düşüncesini savundum. Bize öğretilen şirket değerlendirme yönteminin yani sadece gelecekteki nakit akışının bugünkü değerinin hesaplanmasının yanlış olduğunu ifade ettim.

Şirketin nasıl pazara kazandığına bakılması gerektiğini, iş operasyonlarının ve modelinin önemli olduğunu, çevreye ve topluma nasıl faydası olduğunu, bu olumlu etkiyi ileride nasıl arttıracığının bilinmesi gerektiğini, olumsuz etkilerinin ne olduğunu ve bu olumsuz yok etmek ve düzeltmek için şirketin nasıl bir stratejik plana sahip olduğunu değerlendirmek gerekir diye savundum.

Stratejinin içinde kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerinin nasıl iş konuları içine dahil edildiğini göreceksiniz. Sonuç olarak beklentimin üzerinde bir uyumla kabul edildi. Sadece FASB ve ISB finansal raporlama içindeki oranları konusunda hem fikir olmadı ama geleceğin entegre raporlama üzerine kurulu olacağı üzerinde mutabık kalındı. Geçen ay 1 Aralık 2013 tarihinde, Londra'da Mansion House of Lord'da Kral Prens Charles tarafından entegre raporlamanın 1. Versiyonu yayınlandı.

Şu anda 3 Türk firmasının da bu programa dahil olmasından son derece memnunuz. Dünyada ikonik markalardan 103 tanesi de bu programda yer alıyor. İkonik markalar derken Microsoft, Marks & Spencer, Shell, Coca Cola, Unilever, Procter & Gamble gibi şirketlerden bahsediyorum. Hepsinin "alıştığımız gibi devam etmemiz doğru değil" demesi yanlış mı?

Şu anda ürün talebinde bulunan 7 milyar insan bulunuyor. Önümüzdeki 30 yıl içinde bu rakama 2 milyar daha eklenecek. Doğal kaynakların azaldığını bildiğimize göre onları buna kullanmalıyız. Alı-

şık olduğumuz gibi kullanmaya devam edersek, bu iki çizginin günden güne daha birbirinden uzaklaştığını göreceğiz.

Stratejik düşüncede yoğun değişim Coca Cola'nın dünya üzerindeki en kritik doğal kaynak olan su kullanımını azaltacağını, yeniden kullanacağını, dönüştürerek kullanacağını açıkladığı zamana denk geliyor. Ancak burada duramayız. Entegre düşünce kavramı bir ürün veya hizmetin üretildiğini ve bu ürünün topluma ve Türkiye doğasına etki ettiğini kabul eder. Tekrar Coca Cola'yı kullanayım.

Amerika'da hepimizi bildiği gibi Coca Cola ve Mc Donalds gibi şirketlere çocuklarda obeziteye neden olduğu için çeşitli suçlamalarda bulunuldu. Bu sadece bir suçlamaydı ama Coca Cola 12 Mayıs 2003'te 100 yıllık Coca Cola marka oluşturma çabalarına ve çalışmalarına rağmen yönetim kurulu aniden ürünün toplum üzerindeki etkisi ile ilgili bir karar aldı.

Yeni pazarlama kampanyalarında 12 yaş altı çocuklarına reklam yapmamayı, tüm şişe ve kutu ürünlerin üzerinde beslenme değeri ile ilgili etiketleme yapmayı, en düşük kalori hesabı ile ürünlerini üreteceklerini, tüm dünyada fiziksel aktiviteleri destekleyeceklerini ve şişeleme fabrikalarında mümkün olan her alanda fiziksel egzersiz alanları yaratmayı karar altına aldılar.

Entegre düşünce her şirket kullanıcısının, finansal varlıklarının, üretim altyapısının, insan kaynaklarının ve entelektüel sermayesinin kabullenilmesidir. Yenilikçi olunmalıdır. Doğal kaynaklar, aslında ne olduğunu bile tam olarak bilmediğimi kaynaklardır ama biz onları kullanıyoruz.

Sosyal sermaye: İşiniz ile ilgili ve alakalı paydaşlarınızın ilişkileri ne durumda? Paydaşlarınızın şirketiniz ile ilgili meşru ve mantıklı ihtiyaçları, ilgileri ve beklentilerini biliyor musunuz? Eğer bilmiyorsanız onları beklentilerini karşılayabilmek için stratejik olarak doğru düşünüyor musunuz? Eğer biliyorsanız, yönetim daha bilgilidir ve strateji gelişimini bu bilgiye dayanarak yapıyordur.

Her yönetim kurulu toplantısında paydaş ilişkileri konusunda bir gündem maddesi bulunmalıdır. Bahsettiğim bazı büyük şirketler kurumsal paydaş ilişkileri ofisi kurdular. Bu ofislerin tek görevi iç ve dış paydaşlarla stratejik iletişim kurmak, onların ihtiyaçlarını ve beklentilerini belirlemek, yönetimi bu bilgilerle donatmak olarak belirlendi.

Yönetim ne kadar bilgilenirse kurul da o kadar bilgilenir. Şu anda bilgi çağında yaşıyoruz. Dolayısıyla IFRS ile ilgili her finansal açıklama artık on-line yapılıyor. Ya finansal olmayan raporlamanız?

İki konu ile bitirmeme izin verin. Winston Churchill savaşın sonuna doğru karısına 3 sayfalık bir mektup yazar. Mektubun son cümlesinde şöyle der: "Eğer daha fazla vaktim olsaydı sana daha kısa bir mektup yazardım."

Siz yönetim kurulları olarak finansal raporları anlamak için aklınızı çalıştırmak, ortaya çıkan rakamları kavramak için zaman harcamak durumunda kalırsınız. Hatta bazen yönetim kurulu üyelerinin %30'u finansal dünyayı anlamazlar bile.

Finansal olmayan konuları anlarlar, işleriyle alakalı sürdürülebilirlik konularını anlarlar. Ancak bir utanç da burada var, yönetim kurulu üyelerinin %80'i sürdürülebilirlik raporunu okumazlar bile.

Anlamaya daha çok zaman ayırın, açık, özlü ve anlaşılır bir dille açıklamaya çalışın. Bir örnek vereceğim: geçen sene bir şirket entegre raporunu bir sayfada açıklıyor, yaptığımız şeyler burada yapamadıklarımız şurada diye okuyorlar. Sonraki sayfa: işimizle alakalı paydaşlarımız (kimlerdir ve nasıl ilişki kuruyoruz vs). İki sayfada şirket ile ilgili ne kadar çok şey koyabilirsiniz...

Dünyanın en ünlü görme engelli kadınlarından Helen Keller şöyle diyor: "Kör olmaktan daha kötü bir şey var. Görme yeteneği olup vizyonu olmamak." Çevrenize bir bakın, ne görüyorsunuz?

21. yüzyılda değişmiş bir dünya görüyorsunuz: finansal kriz, iklim değişim krizi, doğal kaynakların kullanılması, nüfus patlaması, sosyal medya ile radikal şekilde şeffaflaşan medya. Bu durumda kendinize bir soru sorun. Kendi üzerimdeki doğayı koruma yükümlülüğümü bu kapasitesiz donuk şirkete mi devrediyorum?

Konuşmama şöyle son vermeme izin verin lütfen: Bu odadaki hiç kimse gelecek nesil yöneticilerinin yerinde olmayacak. Kendi çocuklarımız için başkalarının çocukları için yapmamız gereken ama yapmadığımız şeyler veya yapamadıklarımızı bırakacağız.

Beni dinlediğiniz için çok teşekkür ederim.



Dr. Artunç Kocabalkan, Dr. M. İbrahim Turhan, Sani Şener, Tayfun Bayazıt, Murat Özyeğin

“Türkiye’nin Geleceğinde Kurumsal Yönetim İlke ve Uygulamalarının Etkisi” Paneli

Artunç Kocabalkan: Efendim öncelikle herkese hoş geldiniz demek istiyorum, geçen sene aynı tarihlerde burada yine çok özel bir paneli gerçekleştirmiştik. Bu bir senede dünyada ve Türkiye’de çok fazla şey değişti. Ben kendi adıma geçen sene Kurumsal Yönetim Derneği, Yönetim Kurulu üyeliğine başladığım bu serüvende kurumsal yönetimin önemini bir kez daha anladım ve buna gönül vermiş pek çok insanın da esasında bu sorumluluğu ne kadar ciddiyetle taşıdığını gördüm. Şimdi sayın konuklarıma da hoş geldiniz derken esasında Türkiye’nin geleceği açısından, dünya ile entegrasyonu açısından böyle önemli bir mevzuda burada buldukları ve değerli fikirlerini bizimle paylaşacakları için hem önce hepsine teşekkür etmek istiyorum ve sizin de alkışlarınızla önce onları motive etmek istiyorum efendim. Şimdi birbirinden değerli konuklarım var, hepsine sırayla hoş geldiniz diyeyim. Dr. İbrahim Turhan Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü hocam hoş geldiniz öncelikle, Sayın Sani Şener, Sayın Tayfun Beyazıt’a ve Murat Özyeğin’e hoş geldiniz demek istiyorum. Şimdi bizim esasında bir noktayı açıklıkla ortaya koymamız lazım o da şu; benim esasım makine mühendisliği, makine mühendisiyim sonra bankacılık yaptım, sonra da televizyonda çalıştım. Şimdi hangi title’ımı kullanayım diye düşündüğüm zaman medyacıyım deyince bir duruyorum, finansçıyım deyince bazen düşünüyorum, en iyisi diyorum ki ben doktorum. Finans doktorası yaptım, ekonomi doktorası yaptım. Biraz daha akademisyen tarafıyla konuşayım. Sözü fazla uzatmayayım, bunu söylememin nedeni şu; Türkiye, global rekabetçi iş yapılabilir bir yere gidecekse bu akademik çalışmaların doing business endekslerinin gerektirdiği, kurumsal yönetimde, sürdürülebilirlikte, şeffaflıkta, eğer milli gelirde ilk 10’u hedefliyorsak oralarda da o endekslerde de ilk 10’a gitmemiz lazım. O zaman İbrahim hocama soracağım, finans merkezi finans merkezi diyoruz, ben o tanımı.

Dr. İbrahim Turhan: Hala diyor musunuz?

Artunç Kocabalkan: Demeyeyim mi, demiyorum neden demediğimi anlatın o zaman buyurun.

Dr. İbrahim Turhan: Valla şundan demeyeceğiz, burada burayı ben bir dostlarla bir araya geldiğimiz bir dost sohbet meclisi olarak görüp samimiyetle konuşmak istiyorum. Şimdi bakın, Türkiye ekonomisinin yarattığı toplam katma değer, ürettiğimiz milli gelir dünya toplam hasılası içerisinde %1.7 civarında yanlış bilmiyorsam. Şirketlerimizin oluşturduğu dış ticaret hacmi küresel ticaret içerisinde yaklaşık %4 civarında, bankacılık sistemimize baktığımız zaman bankacılık sistemimiz milli gelirin bankacılık varlıkların %100'üne ulaşmış sermaye yeterliliği karlılık noktasında sıralamalarda ilk başlarda geliyor. Dolayısıyla burada üretimi yapan, ticareti yapan ve hem bu üretimi hem bu ticareti finansa eden bankaları kutlamamız lazım. Ancak iş finans merkezine geldiği zaman, bunu geçen sene de söylemişim “siz tek kanatla uçan kuş gördünüz mü” diye, sermaye piyasalarına ihtiyacımız var. Sermaye piyasalarında vaziyetimiz ne merkezde? Ona bakınca, şimdi buraya gelirken baktım, en büyük 500 firmamızdan 85'i halka açık 85. Morgan Stanley Country Index'leri var, o Country Index'lerindeki ağırlığımızı baktım, toplam ülke index'lerinde binde 2. Sadece Türkiye'nin içerisinde yer alabileceği, karşılaştırılabilir olduğu ülkeler arasında County Index'inde %1.73. Orada sadece 21 ülke var. Şimdi yani bu manzara bir finans merkezine yaklaşıyor mu? Soruyu ben size sorayım Artunç Bey.

Artunç Kocabalkan: Yakışmadı çok açık. Biz bu noktadan itibaren ne yapmalıyız da o tanımlı doğru hale getirmeliyiz? Dışarıda ben işte, İstanbul Financial Center Initavite, bütün kurumları finans merkezi konusunda bilgilenmeye ve doğru adıma hedefliyoruz. Amacımız bu dediğimde ilk soru bana şu oldu; Finans Merkezi dediğiniz şey o Ataşehir'deki binalar mı?

Dr. İbrahim Turhan: Evet

Artunç Kocabalkan: Efendim, binalar var da, TAV o binaları yaşıyor o zaman bir anlam kazanıyor. Hani bankacılıkta buna “underline style product” diyorlar değil mi? Onun üstüne birşey koyarsanız, bir ürün haline getiriyorsunuz. TAV da binalar yapıyor ama o binalar yaşıyor, içinde ticaret oluyor, insanlar uçuyor, gidiyor geliyor. Demek ki işin içine bir ruh koymak lazım... Bugün yaptığınız işlere, bir Türk işadamı olarak, dünyada ve yurtdışında ruh koyarken binaları yapmak mı kolay yoksa içine ruhu koymak mı daha zor?

Sani Şener: Değişik bir soru oldu hakikatten

Artunç Kocabalkan: Anlamadım diyeceksiniz herhalde de söyleyemediniz.

Sani Şener: Hakikaten çalışmadığım yerden sordu, ben ki yolcu alışlarını falan ezberlemiştim. Şimdi bizim yaptığımız binalar aslında ülkeyi temsil eden binalar. Yani bir terminal binası yurt dışından bir yabancı geldiğinde ilk intibai orada alıyor. Giderken son intibai orda alıyor. Transit yolcusu da tek intibai orada alıyor. Ondan dolayı vereceğiniz ruh çok önemli ama ruh şu, ben şöyle tarif etmek isterim. Orada ülkenizin işadamlığını, ülkenizdeki finansı, çünkü o binayı görerek sizin finansal kabiliyetlerinizi görüyorlar, o binayı görerek sizin mühendislik mimarlık kabiliyetlerinizi görüyorlar, işletme kabiliyetlerinizi görüyorlar. Ondan dolayı o ruh, tabiriniz buysa, hakikaten onu vermek çok önemli. Binayı yaparsınız, yani terminal binalarının - hava limanlarının yapımı da çok zordur, kolay binalar değildir ama bütün onları yaptıktan sonra içinde o işletmeye ruhu vermek tabii çok önemli. İkisinin kafa kafaya gittiğine inanıyorum. Bu ruhu kim veriyor? İnsanlar... Benim zaten hep söylediğim, biliyorsunuz insanların da şirketlerin de ülkelerinde 3 tane sermayesi var; biri fiziksel sermaye, biri bilgi sermayesi, bir sosyal sermaye. Şimdi bizim TAV'ın bilgi sermayesi çok yüksek. Bizim fiziksel sermayemiz hakikaten yok, çünkü terminal binaların hepsi yap-işlet-devret yaptığımız, ülkelerin devletlerine hükümetlerine veya sivil havacılık otoritelerine ait binalar. Ama bizdeki bilgi birikimi o kadar yüksek ki önümüzdeki kontratlar, bilgi birikimi, iş yapma tekniklerimiz, metodlarımız bugün TAV'ın değerini 2.7 milyar dolara getiriyor. Yoksa hakikaten bizim arabalarımız bile kiralıktır, fiziksel sıfırdır. İnşaat şirketimiz dünyanın en büyük 2'nci havalimanı inşaat şirketi, bir tane kule vinci bile yoktur. İş makiyesi sıfırdır. Bu tarzda iş modeli geliştirdik biz ve tuttu. Onun için sosyal sermayemiz yani sosyal sermaye çok önemli, kimi bildiğiniz, networkünüz işte buradaki olay sosyal sermaye. Onların çok yüksek olması sizin iş yapma tekniklerinizi artırıyor. Onun için insan kaynakları çok önemli, bunların hepsini insan kaynakları yapıyor.

Artunç Kocabalkan: Esasında soruyu çok doğru yerinden anladığınız şöyle belli oluyor. Biraz

önce söylemeye çalıştığım şeydi; Ataşehir'deki binalar, onlar tek başına bir şey ifade etmiyor esasında. Onun içine o ruhu koyduğunuz zaman, uluslararası yatırımcıyı oraya getirdiğiniz zaman, iş yapılabilir hale getirdiğiniz zaman, alt yapınızı üst yapınızı düzelttiğiniz zaman bir anlam taşıyor. Tayfun Bey, kurumsal yönetim konusunu esasında sizin sayenizde tanıdım.

Tayfun Bayazit: Estağfurullah

Artunç Kocabalkan: Rica ederim, hakikaten ne kadar önemli olduğunu gördüm, bunu özüm-
semenin de ne kadar önemli olduğunu gördüm. Şöyle ki; Sayın Cumhurbaşkanının yılbaşı mesajı-
nı okudum. Orada hukukun üstünlüğünden, işlemeden bahsediyor ve "hesap verebilir, şeffaf, adil
olursak Türkiye daha iyi yere gider." diyor. Şimdi siz çok önemli bir sivil toplum örgütünde de yönetim
kurulundasınız. Türkiye sizce hakikaten bu kavramları alıp bürokrasisini, siyasetini, iş dünyasını bu
kavramlar, uluslararası kavramlar üzerine oturtta bildi mi, oturtabilecek mi? Bu konudaki düşüncenizi
merak ediyorum.

Tayfun Bayazit: Aslında bunu belki de süreç olarak görmek lazım. Yani bunu bu bir anda, he-
men erişilebilecek bir nokta veya varılacak tek bir hedef diye görmek doğru değil. Zaten derneğimizin
başkanı da açılış konuşmasında çok güzel ifade etti, derneğin kuruluşu 2003, 2003'ten bu yana aslında
bunun sadece şirketlerimize kurumsal yönetimin ne olduğunu tanıtılması, kurumsal yönetim 4 ilkesi-
nin içselleştirilmesi, bunun detayları, bununla ilgili mevzuatın takip edilmesi, bunun çok ötesinde bir
kavram olduğu çok açık. Bunu gün geçtikçe daha da fazla görüyoruz, bu sadece kurullarla yönetmelik-
lerle yönetilebilen bir şey olsa aslında hayat çok kolay, çok basit olurdu. Aslında çok ötesinde bir konu.
Biraz önce bahsettiğiniz finans merkezi ile ilgili, aslında bu konu ilk ortaya çıktığı zaman bankalar bir
gün yapmış olduğu detaylı bir çalışmada bir danışmanla beraber orada da; bunun konunun sadece
binalar değil, binalardan çok daha önce hukuk sistemi iyi çalışan, küresel standartlarda çalışan, yeni
vergi sistemi, hatta bunun avantajı vergi sistemi olması gibi bu konular daha ön plandaydı. Tabi bun-
lar sadece birkaç yönetmelikle kanunla çözülebilecek konular değil, bunların arkasında çok hummalı
bir çalışma lazım ve bu çalışma zaten yapılıyor. Fakat bu çalışma da ne süratle gidebildiğimiz, aslında
bizim kurumsal yönetim açısından belki tartışmamız gerek konu, biz bu evrimi ne kadar süratle ger-
çekleştirebiliyoruz? Çünkü rekabet durmuyor. Baktığımız zaman dünyanın ilk 10 ekonomisi içerisinde
yer almamız son derece güzel bir hedef, hırslı bir hedef, olmayacak bir şey değil ama bunu gerçekleştire-
bilme açısından rekabet ne yapıyor, rakip olduğumuz ülkeler şu anda ilk 10 içerisinde. Geçmemiz
gereken ülkeler, bizim geçmemiz gereken ülkeler, artı arkadan gelip bizim geçmemiz gereken ülkeler
ne yapıyor? Onlara çok iyi bakmamız lazım, bu açıdan dediğiniz gibi içselleştirme, kurumsal yönetim
felsefesini içselleştirme son derece önemli. Prof. King bugün çok güzel noktalara temas etti. Daha
önce de bu konulardan bahsetmişti. Olay sadece finansal rakamlar değil tabi, kurumsal yönetimin en
önemli üyesi yönetim kurulları. Yönetim kurullarının işleyişi, yönetim kurullarının şirket felsefesine,
vizyonuna yön vermesi, çalışması, fonksiyonel hale gelmesi işte bu açıdan da yapacak bir şeylerimiz
daha çok var ama bu devrim yani buradaki sürati tartışmakta fayda var. Ben bu açıdan doğru yolda
olduğumuzu ama süratimizin yeterli olmadığını düşünüyorum.

Artunç Kocabalkan: O sürat belki de ülkenin risk primi oluyor, discount rate oluyor. Süratiniz ne
kadar yavaşsa discount rate'tiniz de o kadar yüksek oluyor. Size verilen kredi limiti anlamında değer
göstergesi, onu hani finansa birde iş dünyasına matematik olarak görüyor. Şimdi ben Murat Bey'e de
teşekkür edeceğim. Şöyle ki şimdi uluslararası endeksler noktasında girişimciliğin de ne kadar önemli
olduğunu endeavor aracılığıyla gördük. Esasında bundan zannediyorum 3-4 sene önceydi, Obama
Summit diye Washington'da Obama'nın açılışını yaptığı, pek çok ülkeden girişimcilerin katılımı bir top-
lantıya gittim. Endeavor girişimleriyle birlikte gördüm ki girişimcilik ve o girişimciliği şirketlerinde
esasında içselleştirebilmesi ülkeyi bir yere taşımak noktasında çok önemli. Konuyu şuraya getireceğim
şimdi, Türkiye'de yönetim kurulları dediğimiz zaman pek çok şirket açısından Türkiye'de aile şirketleri
öne çıkıyor ve aile şirketlerinin kurumsal yönetim ilkelerini içselleştirmesi, uygulaması, aile anayasası
gibi başlıklar belki de sadece o şirketler için Türk ekonomisinin geleceği açısından çok büyük önem ta-
şıyor. Siz ne düşünüyorsunuz, aile şirketleri açısından onların geleceği ve onların gelecekte kurumsal

yönetimde ilkelerin yeri?

Murat Özyeğin: Evet, teşekkür ederim Artunç Bey. Çok önemli bir soru çünkü ülkemizin ekonomik tarihçesine bakarsak aslında kurumsal yönetimin, girişimciler daha fazla ortaklığı daha fazla ikinci jenerasyon daha fazla üçüncü jenerasyona dahi sirayet ettiği şirketlerin ve işin vizyoneri, kurucusu girişimcisinin işten biraz daha elini çekiyor olduğu noktada daha fazla paylaşım, işte sorumluluğu oluşturduğu bir ortam oldukça belli başlı kuralların, belli başlı düzenlerin, belli başlı yapıların oturmuş olması çok önemli. Bir şirket yönetiminde şirketi kurmuş olan, vizyonu öne koymuş olan ve girişimci işin başındaysa iş daha kolay. Ama ne zaman ki kendisi emeklilikle veya kendi isteğiyle bir şekilde işten ayrılıyor olduğu noktada kalan işin nasıl yönetilecek olduğunu baştan dizayn etmesi çok önemli. Ülkemizin ekonomik tarihçesine baktığımızda bizde şuan bu safhaya gelen çok şirket var. Buraya gelirken kardeşler aralarında görüş farklılığına da sahip olabilirler, aile işi dediğimizde bir tanesi daha fazla temettü almayı tercih ediyor olabilir, diğeri daha fazla yatırım yapmayı tercih ediyor olabilir, işi büyütmeyi tercih ediyor olabilir. Burada bir sürü yöntem var. Ağacı budamak dediğimiz bir ortak bir ortağın hisselerini alabilir. Eğer finansman ortamı buna müsaitse burada borsa gibi enstrümanları kullanarak bazı ortakların çıkış yapmasını, hisse satmasını, temettü yerine hisse alması gibi çözümler olabilir. Bu tarz görüş ayrılıklarını düzgün bir şekilde yönetmek adına, adil ve objektif bir gözle yönetmek adına, şirketin iyiliği için en iyinin ne olduğuna karar vermek adına bağımsız kurul yönetim üyelerinin çok büyük katkısı olabilir. Aile bireylerinin anlayamadığı bir noktada çok yoğun katkıları olabilir, bunla birlikte şirketin tüm paydaşlarıyla eşit mesafede olması adına da bağımsız bireylerin inanılmaz bir desteği söz konusu olabilir. Tüm bunlar şirketin ön planda olması, şirketin sürdürülebilir olması, şirketin kalıcı olması noktasında çok önemli. Bunun haricinde bence bahsettiğim dinamikleri çözmek noktasında ortak almak da çok faydalı olabilir. Her zaman için bizim %100 sahip olduğumuz şirketlerin yönetim kurulu işletmemizle ki iyi niyetle yapmaya bayağı uğraşyoruz, yani %100 sahibiysek o şirketin sadece gündemin olduğu grup gündeminden bağımsız bir şekilde bu şirketin yönetim kurulunu işletmeye çalışıyoruz. Ama bunu tabii ki %20,-30-40-50-80, % kaç ortağımız olursa olsun tabii ki onlarla birlikte yönetiyor olduğumuz şirketlerle çok daha etkin bir şekilde gerçekleştiriyoruz, büyük bir disiplin katıyor, belli başlı konularda ana kararlarda birlikte karar almak gerekliliği ortaya çıkıyor ve tüm bunlar şirketin işleyişinin bir düzene koymasına çok fayda oluyor. Bu kurumsal yönetim ilkelerini benimsemek başta bir pranga gözüküyor ayakta ama aslında belli başlı konularda uzun vadeli kararlar almak adına, stratejik bakış açısını oturtmak adına, günlük kararlarla fazla stratejik değişikliği yapmamak adına ve kalıcı bir yapıyı korumak adına aslında çok fazla daha efektif, çok daha fazla etkin bir şirketi yönetmeyi sağlıyor diye tecrübe ettiğimizi söyleyebilirim.

Artunç Kocabalkan: Şimdi bunlar çok önemli tespitler. Nihayetinde bugünkü aktüel duruma baktığınız zaman dünyanın içerisinde bulunduğu finansal krizden çıkmakta hala zorlandığını görüyoruz. Çıkış dendi ama onu, hani o kararı almakta bile zorlanılıyor. Türkiye bu noktada kendi risk primini artırmaya başladı. Şimdi biz de çözüm olarak uzun vadede kurumsal yönetim ama hızlanarak, çünkü rekabet çok fazla, daha hızlı gitmemiz lazım diyoruz. O zaman belki bazen zorunluluklarla bazen de motive ederek şirketleri kurumsal yönetim ilkelerini uygulamakta cesaretlendirmemiz lazım. Şimdi geçen sene yine sizin de katıldığınız panelde örneğin diyorduk ki işte kurumsal yönetim endeksinde iyi olan şirketler ne bilim borsa komisyonuna az ödesin ne bilim kotasyona girerken az ödesin gibi şeyler yapmıştık. Hatta sayın SPK Başkanı da oradaydı. Kararı verecek onlar demiştiniz. Şimdi ben şunu merak ediyorum; siz göreve başladınız ve çokta önemli bir tarihi dönem oldu. Türkiye açısından hem dünya ekonomisi hem Türkiye ekonomisi açısından, kurumsal yönetim ilkelerini uygulamak başta pranga gibi gözüküyor ama uzun vadede iyi. Biz de uzun vadede uzun ve kalıcı şirketler istiyoruz şüphesiz, siz de öyle istiyorsunuz. Bunun için gidiş hızımızı, buradaki motivasyonu nasıl görüyorsunuz? Siz ne yapıyorsunuz?

Dr. İbrahim Turhan: Çok teşekkür ederim. Şimdi bu bahsettiğiniz durum, eski bir merkez bankacı olarak konuşuyorum ben de, hani siz kimlik başta tanımlama yaptınız ya.

Artunç Kocabalkan: Anladım

Dr. İbrahim Turhan: Zorlandınız ya, eski bir merkez bankacı olarak konuşayım. Tipik bir “time inconsistency” problemidir. Yani yakın zamanda size zorluk çıkaracak ama uzun dönemde menfaatinize olabilecek bir şey. Dünya bu problemi nasıl çözmüş? Bu time inconsistency çözmek için merkez bankasını bağımsız yaparak çözmüş. Biz de yıllarca merkez bankasıyla hazinenin ilişkilerinin doğrudan olduğu, yani merkez bankasının kamu harcamalarını fonladığı dönemlerde enflasyonu çöze-medik. Sanki bu enflasyon çözülmez bir problemmiş gibi görünüyordu. Ne zaman ki merkez bankası bağımsız oldu, hazineyi finansa etmekten çekildi, birden baktık ki enflasyon düşebiliyormuş. Şimdi demin mesela Prof. King çok önemli konulara işaret etti, dedi ki “yani bu sadece finansal raporların ortaya çıkardığı sonuç yetmez, bunu çok daha fazla kapsamlı integrated reporting, bütünleşik raporlama anlayışında çözmezsek yani uzun dönemde işler kötüye gidecek”. Peki ne yapacağız da biz önündeki quartır’a, önündeki çeyrekteki finansal performansına böyle obsesif bir şekilde saplanmış olan yapıları böyle uzun vadede düşünmeye sevk edeceğiz? Yani bunu kendi kendine beklemek çözüm değil. Mekanizmanın bunu çözüyor olması lazım. Öyle bir mekanizma getireceğiz ki tıpkı merkez bankası bağımsızlığı gibi, şirketler bunu yapma yönünde, yada organizasyonlar diyelim sadece şirketler değil, bir gayret içerisine girecekler. Bunu kendileri için o uzun vadeli bugünkü değerine baktıkları zaman bugün yüklenecekleri maliyetten daha fazla olduğunu görecekler. Benim naçizane kanaatim bunu sağlayacak en etkili araç borsa. Neden böyle diyorum? Çünkü mesela bakın bir örnek verildi; şirketinizin çocuk emeğini sömürmesini, çocuk emeğini kullanıyor olmasını istemezsiniz. Neden istemezsiniz? Çünkü şirketinizin değeri dakikalık olarak bir yerden ilan ediliyorsa bütün dünyaya ve şirketiniz ile ilgili en ufak bir olumsuz haber orada şirketinizin değerini aşağıya indiriyor. Bu size somut bir maliyet olarak ortaya çıkıyorsa o zaman harekete geçmek için motivasyona ihtiyacınız olur, yoksa siz bir yerde şirketiniz Afrika’da işte ailelerinden köylerinden kaçırılan ve köle olarak çalıştırılan çocukların emekleriyle karını artırıyor. Siz hiçbir şeyi disclosure etmediğiniz için bunun size çeyrek dönemler itibariyle daha yüksek kar rakamları olarak yansıdığı bir ortamda veya pay sahipleriniz umursamıyorsa o zaman nasıl engellenecek? O zaman kanunlar getirmek gerekiyor, çok yoğun denetim getirmek gerekiyor vs. Bakın burada bir benzerlik daha kuracağım; önceden şirketlerin kredi değerlerini sadece dönemsel olarak yaptıkları kredi derecelendirme notlarıyla öğreniyorduk değil mi? Sonra bir enstrüman çıktı devreye.

Artunç Kocabalkan: Cides

Dr. İbrahim Turhan: Cides diye bir enstrüman çıktı ve o cides piyasası öyle bir piyasa oldu ki herhangi bir varlığın riskliliğini, risk primini anında görmeniz mümkün oldu. Anında gördüğünüz şeye daha fazla tepki veriyorsunuz. Hani şimdi sigaradan sigara alışkanlığını vazgeçirmek içinde kullanılıyorlar ya, “bunu bakın bir nefes çektiğiniz sigara ciğerinizi böyle yapıyor” filan diye gösterince insanlar bir sonraki sigarayı yakmakta biraz daha tereddütlü davranabiliyor. Dolayısıyla uzun sözün kısası kumsal yönetimin hızlanmasını istiyorsak, hatta sadece kurumsal yönetimin değil sürdürülebilirlik kavramının yerleşmesini istiyorsak, yaşadığımız gezegene insanların daha çok önem vermesini istiyorsak bunun bence en anlamlı en kolay ve en etkili yolu şirketlerin daha çok borsaya açılmasını teşvik etmekten geçiyor. Zaten konuşmamın başında “ilk en büyük 500 firmamızın 85’i sadece halka açık” diye biraz serzenişte bulunurken işaret etmeye çalıştığım şey de buydu.

Artunç Kocabalkan: O zaman belki de şunu da yapmak lazım, kurumsal yönetimle şirket değeri arasında bir ilişki varsa burayı gösterecek yer o şirketin hisse senedi.

Sani Şener: Doğru

Artunç Kocabalkan: Siz belki biraz daha uluslararası çerçeveden de bize şunu anlatın. TAV’ın hisse senedinin değeri TAV’ın sadece Türkiye’deki operasyonları değil tüm operasyonlarıyla birlikte belli oluyor. O zaman TAV kurumsal yönetim ilkelerini benimsemeyi, bunun o an getireceği prangaya rağmen uzun vadedeki getirilerini görmüş ki bu kararı almış ve bu konuda ilerlemiş.

Sani Şener: Şimdi ben buna şöyle diyorum; hani mühendisiz dedik ya ben de mühendisim. Mühendislikte bir problemi çözmek için bir gerekçe şart vardır, bir de yeter şart vardır. Biliyorsunuz kurumsallık gerek şarttır ama yetmez, kurumsallığın yanına durumsallığı da koymamız gerekiyor. Durumsallık ne durumsallık için özgürlüğü, kurumsallık disiplini öbürü de özgürlüğü, yani bir 7 gün 24

saat, dünyanın 3 zaman diliminde çalışan bir şirketiniz var. 50 bin kişi çalışıyor. Siz birtakım kuralları koyarsınız ona disiplin dersiniz ama yanına özgürlüğü vermezseniz, insanlara karar alma özgürlüğünü, büyümeniz daralır. Biz şimdi mesela bugün bir ödül aldık burada hakikaten verenlere de teşekkür ediyoruz. Bizde hak eden arkadaşlara da teşekkür ediyoruz. Bu ödül o kadar önemli ki, yani burada plaketi aldık iki resim çektirdik değil. Bizim bütün yatırımcılarımız bizim kurumsallığa verdiğimiz önemi görüyor, adam gibi yatırımcılar ama yani bunlar hepsi dünyanın en büyük fonları, hepsi bakıyor. Alt yapı fonları diyorlar ki bu adamlar bu işe ciddi bakıyor.

Artunç Kocabalkan: Yani analiz sizin Kurumsal Yönetim Derneği'nden aldığınız ödülle ilgileniyor.

Sani Şener: Tabii ki ilgileniyor, neden ilgileniyor? Çünkü bakıyorlar ki buranın yönetimi, üst düzey yönetimi paydaşlara eşit mesafede ve adil davranıyor. Şimdi kimdir paydaşlar, ortaklar? En önemlisi ortaklar, ondan sonra çalışanlar, müşteriler, size borç veren bankalar, tedarikçileriniz, taşeronlarınız bunların hepsine eşit davranmamız lazım. Sadece ortaklara yüklenirseniz, çalışanların hakkını yerseniz, müşterilere vermeniz gereken konforu vermezseniz yine başarılı olamazsınız. Onun için tüm paydaşlar, özellikle fonlar yönetimde değil ama milyonlarca yüz milyonlarca doları sizin firmanıza yatırıyorlar, emanet ediyorlar ama yönetimde yoklar. Bir telefon soruyorlar, iki bülten alıyorlar ama bunlara siz eğer kurumsal olduğunuzu ve kesinlikle onların parasının çarçur edilmeyeceğini gösterirseniz, işte böyle ödüllere bunları yapmakla uygulamakla bunları gösterebiliyorsunuz, gösterirseniz o zaman hisse fiyatınız yükseliyor. Mesela az önce soruyu sorarken güzel bir şey sordunuz. Geçen gün beni birileri aradı, "üçüncü havalimanı geç kalıyor, hisseleriniz yükseliyor" filan alakası yok. Yani bizim hissemizin bütün değeri 2021 yılına kadar İstanbul'un süreceği varsayımıyla hesaplanmış bir değerdir. 2021'den sonrası yok ama 2021 yılı öncesinde biterse de Ulaştırma Bakanlığı'ndan bize biterse biz siz öderiz. Yani bunu bütün ara yatırımcılarımız biliyorlar. Bildikleri için benim bir sorunum yok ama bazı spekülasyon magazin haberlerle indi çıktı gibi gözüküyor. Ben onlara, bana soranlara şunu dedim: Üçüncü havalimanını düşünüyorsun magazinsel olarak ki o artık hiç edilmiş bizim için, ya Tunus'ta ne oluyor bakıyor musun? Gürcistan'da ne oluyor bakıyor musun? Mesela Gürcistan ile Rusya tekrar barıştı, şimdi birden yolcu sayıları %20 oranında artmaya başladı. Çok önemli bizim için, çok önemli rakamlar yani yüksek, bunlar aynı şekilde Medine'de iş yapmaya başladık aynı şekilde. Medine çok ciddi şekilde yükselmeye başladı. Bunu analizler çok iyi takip ediyorlar, çok iyi takip ediyorlar. Biz onlara çok iyi bilgiyi şeffaflık şeyinde veriyoruz. Hiçbir bilgi gizlemiyoruz ama kurumsallık zorlukları yok mu, var. Yani biraz bürokrasi geliyor ama uymanız lazım.

Artunç Kocabalkan: Mesela

Sani Şener: Geçen bizim arkadaşlar dedi ki nomination committee var. Ben önce dedim ki; o nedir? Dediler ki; işte bağımsız üyeleri atar. Dedim bizim bağımsız üyemiz var. İşte CEO'yu falan atar. Beni mi değiştirecek bunlar yani hemen dedim üyeleri değiştirelim.

Artunç Kocabalkan: Çok kurumsal olmuş.

Sani Şener: Tabii, eğer şeyse hemen üyeleri değiştirelim, şimdi onun için yani bunlar enteresan şeyler aslında ama bu bağımsız yönetim kurul üyemiz (Tayfun Beyazıt).

Tayfun Bayazıt: Sonra konuşacağız

Artunç Kocabalkan: Şimdi 3 sene önceydi zannediyorum, Cem Kozlu da vardı.

Sani Şener: Evet, o da bağımsızımızdı değil mi?

Artunç Kocabalkan: Evet, Cem Bey bağımsız yönetim kurul üyelerinin alabileceği kararları söyledi. Sani Bey orada öyle güzel bir tepki verdi ki; bu bize ters.

Sani Şener: Bu bizi bozar dedim.

Artunç Kocabalkan: "Bu bizi bozar" dedi.

Sani Şener: Şimdi hakikatten bilmiyordum. "Yeni değişmiş ihaleye ben karar vereceğim, ihaleye girip girmeyeceğimize ben karar vereceğim." dedim. Abi bu bizi bozar.

Artunç Kocabalkan: Tayfun Bey bozar mı hakikaten şirketleri?

Tayfun Bayazıt: Valla bozmuş gibi durmuyor pek, yani tabii TAV aldığı ödülünden de görüldüğü

gibi kurumsal yönetimin içselleştirilmesi konusunda ciddi aşama kaydetmiş olan bir şirket. Sadece ben içinde bağımsız yönetim kurulu üyesi olduğum için söylemiyorum ama daha önce dışarıdan gözlemlerim, içine girdikten sonra da gördüm. Aslında ben birçok şirkette danışmanlık yaptığım için şirketlerde de şunu çok fazla duyuyorum; aile şirketleri genelde birinci jenerasyona ya da ikinci jenerasyona geçiyor. Özellikle ikinci jenerasyon için bu endişe daha fazla var. Gayet iyi işleri var, sağlam müşterileri var, rekabetçi bir yapısı var. Daha iyiye gidilebilecek konular muhakkak var ama hep hissedarlarda, hakim hissedarlarda hata yapmama endişesi var, hata yapma endişesi var. Yani “ben nasıl bir yapı içerisinde karar mekanizmamı kurabilirim ki daha az hata yapayım?” Aslında kurumsal yönetimin özü bu. Yönetim kurulu bunlar için var sonuçta, yönetim kurulları tabii ki tek başına yani tabii ki stratejik kararlar konusunda danışılan yerler. TAV’da da son bir sene içerisinde yapmış olduğumuz toplantılarda çok stratejik konuları içeride çok değişik görüşlerin de olduğu, hem hissedarlar, farklı bağımsız yönetim üyelerin background’ı farklı bu arada bu panelde çok fazla mühendis olduğunu tespit ettim ben, dolayısıyla o farklılık aslında sağlıklı ve doğru karar alma mekanizmalarını oluşturuyor. Belki bir açıdan yöneticilerin göremediği risklerin, bir takım unsurların yönetim kurulunda doğru tartışılmasını, doğru yapılar içerisinde tartışılmasını gerektiriyor. Sani Bey’in bahsetmiş olduğu nominasyon işte bu yedeklendirme ve ücretlendirme komitesi aslında, ben bir çok şirketimizde bunun olmadığını çünkü regülasyon açısından mecbur olan bir komite değil mecbur olması şartları dediğimiz ayrı bir konu ama gerçekten sürdürülebilir açısından yönetim kurullarının sürdürülebilir açısından, yönetimi sürdürülebilirliği açısından son derece önemli görüyorum. Hem burada sadece hakim hissedarları üzerinde bu konuda karar alma yükünü kaldırması ve daha da sağlıklı karar alma açısından son derece önemli. Bugün SPK başkanı güzel bir müjde verdi. Yönetim kurullarında farklılık çeşitlilik açısından, özellikle kadın yönetim kurul üyelerinin sayıları açısından şu anda gönüllülük esasına dayanan oranların yakın bir zamanda zorunluluk haline getirilebileceğini, bu şirkette bu şirketlerin bu konuda bir strateji vizyon olması, gereklilik olmasından bahsetti. Son derece doğru bir konu, yani yönetim kurulları içerisinde ne kadar çeşitlilik olursa sadece şirketin konusuyla ilgili etkinlikler açısından değil şirketin ufkunu genişletmesi vizyonunu açması açısından da aslında yönetim kurullarının işlevselliği açısından son derece önemli görüyorum bunu. Bu açıdan ücretlendirme komitesi büyük ölçüde bu 2008 krizi sonrası ücretlendirme konuları vs. krizlerle bağlantılı olarak tartışıldı. Bu konuda çok ciddi kararlar alındı hatta şu anda gelişmiş ülkelerin çoğunda, özellikle finans kurumlarında bu konularla ilgili çok sert regülasyonların gündeme geldiğini de görüyoruz. Bu tabii ki bir yerde sarkacın biraz süratle karşı tarafa gitmesi başka tarafa doğru gitmesinden kaynaklandı, muhakkak zaman içerisinde oturacak ama bu konular gerçekten şirketlerin sağlığı, sürdürülebilirliği açısından son derece önemli konular, sadece fantezi olarak düşünülmüş konular değil.

Sani Şener: Biraz TAV’A girdik ya ben bir örnek vereyim. Kurumsal olmadan biz nasıl yönetebiliriz? Yani ortaklara bakıyorsunuz %38 Aeroports De Paris’in, %8’i Schiphol Amsterdam havalimanlarının, diğer %8’i Vinci’nin yani Fransız çok büyük bir şirket, onlar geliyor buraya. Ondan sonra Akfen var bizim kurucu ortaklarımızdan, Tepe var, Bilkent Üniversitesi’nin 4 tane bağımsız var. Başka türlü yönetmeye imkanınız yok, kuralları koyacaksınız yani o kurallara göre yönetirseniz dikiş makinesi gibi gidiyorlar.

Artunç Kocabalkan: Bir anayasamız olacak, o da anayasalda global bir anayasa olacak ki...

Sani Şener: Kesinlikle ve de uyacaksınız.

Tayfun Bayazit: Bu da aslında yönetim kurulu üyelerine fazla yük getiriyor. Havaalanlarına sadece hani seyahate giderken biran önce bavulumu alıp, çantamı alıp çıkacağım yerler olarak bakarken şimdi TAV’ın yöneticisi olarak başka gözle bakıyorum.

Sani Şener: Başka gözle bakıyorsun doğru, doğru.

Artunç Kocabalkan: Bunu ayrıca konuşalım biz, yani hani ne kadar güzel baktığını neleri gördüğünü neleri göremediğini ayrıca bir bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak değerlendirelim.

Sani Şener: O bizi seviyorum canım.

Dr. İbrahim Turhan: Siz yine de pek güvenmeyin.

Artunç Kocabalkan: Bağımsız

Sani Şener: Bağımsız doğru.

Artunç Kocabalkan: Murat Bey şimdi sayın başkanımız hisse senedi dedi. Önemli bir gösterge, hemen gösteririz hisse senedini dedi. Kurumsal yönetimi uyguluyor musunuz uygulamıyor musunuz şirketlere yansıyor, şimdi siz grup olarak pek çok halka açık şirketinizde vardı zamanında. Zaten bu yapıyı gayet iyi biliyorsunuz ama aile şirketleri üzerinde gittiğimiz zaman, şimdi Tayfun Bey'in de söylediği gibi, bir hani kontrol bende olsun düşüncesi oluyor zannediyorum, zannetmiyorum bizim Bursa'da TKYD olarak yapmış olduğumuz algı araştırmasında sayın başkan da oradaydı, yani önceki jenerasyon babalar "ya bizi dinlemiyor çocuklar, biraz daha işle ilgilenmeleri lazım, işte yönetimin bizde olması lazım" gibi düşünceleri oluyor. Şimdi halka açık olmayınca bunu belki de yapmak yöneticiler açısından, sahipleri açısından ciddi bir sorumluluk gerektiriyor. Bunu aşmanın, siz aştığınıza göre, bir motivasyonu olmalı, bir nedeni olmalı. Dediniz ya hani başta prangalar var ama sonra o değeri gördük, onu şununla bağlayacağım. Tayfun Bey dedi ki "rekabet var sürekli", dünyada rekabet var. Sani Bey de aynı şeyi söyledi. "Dünyada rekabet var, ben nasıl çalışayım ki bunlar olmadan?" dedi. O dünyadaki rekabet Türkiye'deki rekabeti mi zorluyor, aile şirketlerini daha fazla bu konuda adım atmaya yada bir şeyler yapmaya mı zorluyor?

Murat Özyeğin: Şimdi ben öncelikle Sani Bey'e müjdeyi vereyim. Biz Hollanda'daki bankamızda mümkün olduğu kadar, özellikle Tayfun ağabeyin bahsetmiş olduğu gibi, Avrupa Merkez Bankası'nın uyguluyor olduğu çok ciddi katı, hani best practice olarak adlandırılan kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiş durumdayız. Şuan bizim yönetim kurulu %50 bağımsız, %50 kontrol eden hissedar, yani bu işin daha devamı var.

Sani Şener: Var, doğru

Murat Özyeğin: Başkanımız da yönetim kurulu başkanımız da bağımsız.

Artunç Kocabalkan: Gelecek sene daha eğlenceli inşallah burada olursak.

Murat Özyeğin: Nomination, nomination committee bayağı bir 3-4 yıldır işliyor. Oldukça ilginç kararlara da hakikaten bakar nitelikte ve önemli ama hakikaten bir yandan da çok düzgün, çok da objektif bir işleyişin olduğunu da gözlemliyorum. Orada sizin söylediklerinizi belki bağlamak anlamında bahsetmek istedim. Onun dışında rekabet, özellikle bu çok fazla konuya odaklanan yani biraz daha belki holdingleşmiş gibi mi ya da komandit söz edebileceğimiz şirketler için, bence çok büyük aile şirketleri için çok büyük bir konu, çok önemli bir konu. Çünkü rakipleri her sektörde genelde sadece o işi yapan insanlar. Yani sizin bir holding sahibi, bir holding yöneticisi birden fazla sektöre odaklanmış. Bir grubun başındaki bir kişi olarak aslında bence en büyük zorlayıcı olay ve hayattaki en zor konunuz, sizi ayakta tutması gereken en büyük konu, gece uykunuzu kaçırmaması gereken konu bence her bir sektörünüzde sadece o sektöre odaklanmış insanlarla rakip olmanız. Çünkü siz bundan farklı bir konumdasınız ve bölünmüş bir vaziyettesiniz. Birçok konuya odaklanıyorsunuz, o yüzden aslında bahsettiğiniz işi kurmuş ve işe fazla odaklanıyor. Kişilerin aslında üzerinden bunu yapmamak da bir yük alıyor. Bunu biraz evvel Tayfun Bey çok güzel söyledi. Yani aslında işin sahibi bu işleri tüm karar verme yükünü üzerine alma noktasında bırakıyor olmaktan korkuyor olabilir. Ama ben bırakmış kişilerde şunu gördüm; "çok rahatladım, bu sorumluluğu da şirketin geleceğini de tasarlarken birçok insanla bu kararı alıyor olmak beni çok rahatlattı" diyen de çok kişi tanıyorum. Burada "biz yönetimsel olarak ne yapıyoruz" konusunda bir örnek vermek istedim. Biz niye birden fazla sektörde hala bu demin söylediğim zorluğa rağmen, yapabildiğimize inanıyorum çünkü, çok desantralize bir şekilde bir şirket yönetmeye çalışıyoruz. Şirket yöneticilerimize hisse veriyoruz veya hissedar olmuşlarcasına bir anlaşma yapıyoruz. O anlaşma fantomise gibi de adlandırılabilir, hissedar değil ama tüm maaş dışı prim ödemeleri şirketin hissedarıymış gibi hesaplanır ve kendisine ödenir. Bir gün bir o sektörden çıkış yaparsak o sektörün şu kadar % hissedarıymış gibi kendisine bir prim ödenir şekilde yada direk hisse verilir şekilde, mümkün olduğu kadar onları işin sahibi gibi hissettirmeye çalışarak bahsettiğiniz rekabetle bahsettiğiniz zorluklarla mücadele etmeye çalışıyoruz diyelim. Bununla birlikte tabii onların da burayı hem şirketin sahibi gibi yönetmek hem de şirketi kurumsal bir şekilde yönetmek gibi bir so-

rumluluğu çerçevesinde de gayet tabii bizler yönetim kurullarında kendi görüş önerilerimizi mümkün olduğu kadar entegre ediyoruz ama onu da yönetim kurulunda tutmaya çalışıyoruz. Yani şirketin günlük işleyişine, şirketin sahibi CEO'nun altındaki kişileri aramaya başlayarak girmeye kalkıştırsa bunun da çok önemli sakıncaları olabilir. O anlamda mümkün olduğu kadar bunu yönetim kurulu seviyesinde korumaya, tutmaya çalışıyoruz. Kendi örneğimizi vermek gerekirse sistemi bu şekilde oturtmaya çalıştık.

Artunç Kocabalkan: Evet, yani sonuç olarak büyük bir yapıyı yönetirken odaklarınız farklı, çok farklı alanlarda sadece o işi yapanlarla rekabet ediyorsunuz.

Murat Özyeğin: Evet

Artunç Kocabalkan: O yüzden merkezîyetçiden daha fazla delege eder hale geçmeniz lazım. Orada da kurumsal yönetim yine bir anayasa iş yapma şeklini belirtiyor ve bunu içselleştirdiğiniz andan, uyguladığınız andan itibaren de aynı lisanı konuşmaya başlıyorsunuz. Buyurun...

Murat Özyeğin: Demin başkanımızın demiş olduğu gibi ölçülebilir bir hissedarlık veya hisseyi replike eden yapıların kurulmasıyla.

Artunç Kocabalkan: Aynen öyle, şimdi burada esasında bu söylemiş olduğunuz şey önemli. Aynı lisanı konuşmak, kurumsal yönetim böyle bir anayasa belki de yada o anayasanın uygulanması noktasındaki temellerden bir tanesi, şimdi Türkiye ve dünya gündemini biraz konuşalım. Çünkü bakıldığında zaman bu toplantıdaki katılımcıların hepsi kafasında şunu soruyor, yani diyor ki; “acaba dünyada işte bu likidite çekilmeye başlayınca ne olacak şimdi? Türkiye bir de siyasi risk bir miktar arttı? Ne olacak?” herkesin esasında kafasında bu soru var. Evet kurumsal yönetimi kaçırmamız lazım, yani kaçırmayalım, uygulayalım. Uzun vadede bizi ayakta tutacak olan bu ama bugünlerde mesela kurumsal yönetimi uyguluyor olmanın, içselleştirmenin bize faydası mı var zararı mı var? Şunun için soruyorum mesela bir örnek; siz de çok yakından biliyorsunuz, sürdürülebilirlik konusunda siz de bir sürdürülebilirlik endeksi düşünüyorsunuz. Borsa İstanbul altında çeşitli kurumlarla toplantılar yapıldığında uluslararası kıstaslara uymanın, kriterlere uymanın sürdürülebilirlik açısından Türkiye’de bazı şirketlerde rekabeti olumsuz etkileyebileceği şeklinde tezler geldi. Şimdi Türkiye bugün bu noktada... Acaba Sani Bey’in söylediği gibi; evet kurumsallık olsun da kurumsallığın gerektirdiği bir şey içerisinde de davranmalı mı, duruş tarzı içerisinde davranmalı mı, yoksa hakikaten ne olursa olsun biz, bunun evrensel şartları belli, bu yolda bu şekilde hızla Tayfun Bey’in söylediği gibi hızla devam mı etmeliyiz?

Dr. İbrahim Turhan: Valla ben açıkçası bu ikinci tarafa biraz daha yakın duruyorum. Yıllar önce yurtdışından, bir ülkeden heyet geldi bize ziyarete. Merkez Bankası’nda çalıştığım dönemde oturduk toplantı yaptık. Bir talepleri var Türkiye ile ilgili, bununla ilgili bizden yardım istiyorlar. Anlattılar meseleyi hemen halledelim çözelim, dedim ki bir dakika böyle çalışmaz sistem. Şimdi dedim, bakın önce bir müracaatınızı yapacaksınız. Bu yapılan müracaatlar önce teknik düzeyde uzmanlar tarafından incelenir ve uzmanlar üst yönetime, yani karar sürecine tamamen teknik bakış açısıyla hazırlamış bir rapor sunarlar, bir girdi sağlarlar. Ondan sonra da bununla ilgili bağımsız kurullar var, o bağımsız kurullar bu mütalaayı değerlendirir, karar verirler. Bana dedi ki adam “ooo çok uzatıyorsunuz bu işi, işte bürokrasiye boğuyorsunuz”. Dedim ki; çok haklısınız, yani bu hakikaten işi uzatıyor, bu işi bürokrasiye boğuyor tıpkı demokrasi gibi. Demokrasi de dedim işi çok uzatır, kurallara boğar. Yani işte ne yapacaksınız; işte seçim yapacaksınız, seçimle bir parlamento ortaya çıkacak, o parlamento parçalı bir parlamento olabilir yani tek başına bir siyasi parti çoğunluğu sağlayamayabilir, o zaman kanun çıkarmak için sürekli bir konsensüs aramak zorundasınız. İstedikleriniz olmayacak, yavaş işleyecek süreç, bunların hepsi doğru ama dedim bakın insanlığın bilebildiğimiz işte 5,6 bin yıllık tarih tecrübesi bunun en sağlıklı sistem olduğunu gösteriyor. Öbürlerine belki biraz daha çabuk gidiyorsunuz, çabuk gidiyorsunuz ama nereye gidiyorsunuz? Yani dolayısıyla bu anlayış çerçevesi; yani adil, yani şeffaf, yani Mehmet Ağabey çok güzel söyledi onu, hesap verebilir değil o yeterlilik kipi Türkçe’de bir şeye yapmaya gücü yetmek anlamını taşıyor, kullanılması gereken şey hesap verme yükümlülüğü olmalı ve tabii ki de sorumluluk sahibi olmak. O sorumluluğun gereğine uygun davranmak sadece şirkette, sadece devlette değil. Bunun kamu yönetiminde de olması lazım. Ben geçen sene söylediğim yerde-

yim. Ailelerden başlayarak uygulanması gereken içselleştirilmesi, yani state of nature, sizin tabi haliniz refleksiniz olması gereken bir şey, biz bunu beceremezsek yaşadığımız şeyi, coğrafyayı ve tarihsel süreci de dikkate aldığımız zaman, yani oluşabilecek kısa vadede olumlu bile görülse, sonuçların çok çok büyük bir sakıncaları olacağını maliyetleri olacağını düşünüyorum. Dolayısıyla diyorum ki yani şimdilik şuan için bildiğimiz en iyi sistem bu, mükemmel değil aksaklıkları var, bir takım noksanlıkları var ama şunu unutmamak gerekir ki bakın sürekli büyümek, ne pahasına olursa olsun büyümek, hep daha yukarıya gitmek ilk başta böyle güzel gibi gelebilir. Ama bakın bunlar ne yapıyor, bunlar dünyayı kirletiyor. Yani şuanda şunu düşünün, acaba dünyada yaşayan 8 milyar insanın hepsi bir Amerikan vatandaşının tüketim davranışlarını sürdürmeye kalksa dünyanın ekolojik sistemi bunu taşıyabilir mi sorusunun cevabını herhalde herkes biliyor. Demek ki “kesintisiz büyüyelim, sürekli büyüyelim, ne pahasına olursa olsun büyüyelim, çabuk büyüyelim” her zaman iyi olmayabiliyor. Başka finansal sistemde oluşan bu stresin sebebi 2008 krizine sebep olan şey bu değil miydi? Yani kullanılmadık bir cent bile kalmasın, dünyanın herhangi bir yerinde biz hatta önümüzde 20 yılda kazanacağımız bütün gelirlerimizle bugünkü değeri çevirelim, orada harcayalım ve bitirelim. Başka psikolojilerimiz üzerinde, ruhlarımız üzerinde stres yaratıyor. Yani bazen bakıyorsunuz insanlar insanlık değerlerinden uzaklaşabiliyor. Dolayısıyla ben bunların belki idealist görülebilir ama mutlaka ve mutlaka içselleştirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Yani geçen bu birkaç ay evvel Ortadoğu ülkelerine birlikte bizim düzenlediğiniz Türk-Arap sermaye piyasaları formu toplantısı vardı. Orada bir konuşma yaptım. Dedim ki; ya bakın bunlar aslında bizim öz değerlerimiz dedim. Yani hani hepimiz Müslüman toplumlarda yaşıyoruz. Bakın bizim inancımız ne? Allah bu tarafımıza ve bu tarafımıza birer melek koymuş, her yaptığımızı yazıyor ve ondan sonra bundan bizi hesaba çekecek işte dedim. Bu söylediğimiz şey bundan çok farklı değil. Her yaptığınız görülüyor. Her yaptığınız şeffaf ve her yaptığınızdan hesaba çekileceksiniz. Bu bilinci içselleştiremezsek ben, istediğiniz kadar kısa vadede parlak finansal tablolar yayınlayalım, bunun çok anlamlı olmadığını düşünüyorum.

Artunç Kocabalkan: Esasında iş gidiyor geliyor, biraz felsefe yapıyorum bugün ama hani iyi insan olmaktan geçiyor. Hani Mevlana'nın söylediği o söz gibi dimi hani “ya olduğun gibi görün ya görüldüğün gibi ol”. Bu herhalde en evrensel tanımlardan bir tanesi, şimdi böyle evrensel bir ortamda rekabetin çok yüksek olduğu, para birimlerinin çok hızla değer kaybedip kazanabildiği, sermayenin çok hızlı devam ettiği bir ortamda insan kaynağını iyi kullanacağız ve şirketlerimizi iyi bir yere taşıyacağız. Şimdi, sayın başkan diyor ki; biz bu yoldan çıkmadan devam etmeliyiz. Peki dünya bizden ne istiyor? Geçen gün Harvard Business School'dan bir proje için 6 tane öğrenci gelmişti. İş Yatırım'da bir toplantıda onlarla tanıştım, röportaj yaptım. Dedim ki; hani sizin de cari açığınız var, bizim de cari açığımız var ama herkes cebinde sizin paranızı bulunduruyor. Bizim paramızı bulundurmuyor. Nedenini söyler misiniz, nasıl tasarruf ediyorsunuz? Çeşitli nedenler saydılar ama belki de kilit sorulardan bir tanesi bu, yani Türk lirası değerli değersiz tartışmasından almak istiyorum konuyu, başka bir yere taşımak istiyorum. Şirket değeriniz açısından hangi global rekabet kriterlerini önümüzdeki dönemde daha öne çekip daha hızlı hareket etmeliyiz ki, TAV'ı bir Türk şirketini daha iyi bir yere taşıyalım, bu vizyon global olarak bize ne söylüyor şu anda?

Sani Şener: Yani şöyle, küresel insan kaynaklarını çok iyi kullanabilmek bizim en büyük becerimiz. Yani şu anda TAV'da 32 tane değişik pasaportlu insan çalışıyor. Eğer siz kaynaklarınızı dünyaya yayarsanız o zaman çok daha rahat küresel bir firma olabilirsiniz. Bir avantajımız da şu; biz Türk insan kaynaklarına çok güveniyoruz. Çünkü Türkiye'de gerçekten çok yetenekli arkadaşlarımız var, onları birazcık böyle küreselleştirme yolunda gibi basit bir eğitimden geçirerek çok ciddi bir rekabetçi avantaj üstünlüğü yakaladık. Rakiplerimize bakın, size bir örnek vereyim; Şöyle baktığınız zaman küreselleşmeye ne yapmış? Sermayeyi transfer ettirebilmiş, bilgiyi transfer ettirebilmiş, teknolojiyi transfer ettirebilmiş ama kültürleri transfer ettirememiş, ettiremez zaten kültürleri ancak birbirine eklemleyebilirsiniz. Türk insanının kültürleri birbirine ekleme avantajı çok fazla var. Şimdi biz gittik Katar'a Katar havalimanını yapıyoruz. Dünyanın en büyük havalimanlarından birisi... Ortağımız Japon, kontrollük teşkilatı Amerikalılar, işveren de Katar'lılar. Şimdi burada devamlı bir itişiyoruz, her toplantıda kavga

ediyoruz. Bizim arkadaşlar hop Amerikalılara gidiyorlar. Diyorlar ki sakın olun biz de Amerika'da okuduk, biz sizin ne dediğinizi biliyoruz, anlıyoruz. Dönüyorlar Japonlara gidiyorlar, bak biz de Asyalıyız siz de saygı kültürü var, anlıyoruz. Bu Amerikalılara kızmayın. Dönüyorlar Katarlılara gidiyorlar. Biz Müslümanız, seni anlıyoruz falan. Bu bizim entegrasyon kabiliyetimiz.

Artunç Kocabalkan: O sizin kabiliyetiniz hakikaten, bence de.

Sani Şener: TAV'ın bu kabiliyeti çok önemli gerçekten. Şimdi bakın, nedir rekabetçi? Katar'da ki çatıyı anlatayım size. Çatının demirini Japonya'dan aldık, çeliği Japonya'dan aldık, mühendisliğini Filipinler'de yaptırдық, fabrikasyonu Tayland'da yaptırдық. Nepalliler de çok iyidir, Kızılderililer gibi yürürler böyle 100 metrenin üstünde, Nepallilere işçiliğini yaptırдық. Montajını Türk mühendislerine yaptırдық. Yani şimdi bunu sağlayabildiğiniz anda dünyada hiç birşey üzerinize duramaz. Aynı lisanı konuşabilmek lazım... Şimdi Amerika'da LaGuardia diye havalimanı ihalesine giriyoruz. Ortağımız Goldman Sachs, dünyanın en büyük bankası, onun yanında Tutor Perini diye Amerika'nın en büyük inşaat firması var, onun yanında da bizim ortaklığımız Aeroport ve biz varız. Şimdi bunlarla sizin adamlarınız eğer konuşamazsa toplantıda, outsunuz. İyi konuşursanız ileri olursunuz ama bunları kimle konuşuyorsunuz, hakikaten onların en iyi adamlarıyla konuşuyorsunuz. Tutor Perini'nin en iyi mühendisleriyle görüşüyorsunuz, Goldman Sachs'ın en iyi finansmanlarıyla görüşüyorsunuz, Aeroport'un en iyi işletmecileriyle konuşuyorsunuz, bütün bunları bilen bir ekibe sahip olursanız o zaman yolunuz açık gidiyor. Onun için ben insan kaynaklarının önemine çok fazla inanıyorum ve Türkiye'de yeteri kadar insan kaynakları olduğuna inanıyorum. Bunları küresel motiflerle işlediğimiz anda Türk firmalarının önünde kimse duramaz. Başkanımıza hakikaten katılıyorum, bunu borsa başkanı olarak da söylediğine inanmıyorum. Çünkü kendisi çok takdir ettiğim ekonomistlerden biri, halka açılmak çok önemli. Biz halka açıldıktan sonra hem dünyada tanındık, her yerde tanındık, önümüzde ihaleler açıldı, sermayeler geldi, her şey oldu. Bakın ben size küçük bir anımı anlatayım bitireyim. Şimdi halka açılmada IPO yok size yemin ediyorum. Ben IPO ne demek bilmiyordum. Ama halka açılmaya bir firmayı hazırlıyoruz. Reuters geldi bir demeç verdim, dedim ki biz halka açılacağız. Ertesi gün beni bir adam aradı Bahreyn'den. Dedi ki ben sizin şirketinizden %5 hisse almak istiyorum. Dedim ki niye? Dedi ki işte hisse almak istiyorum, siz dedi okudum halka açılacakmışsınız. "Tamam da ben sana kaçtan satacağım bu hisseyi?" dedim. Ben dedim fon'um, fon ne ya yemin ediyorum, fon ne ya? İslam Kalkınma Bankası'nın alt yapı fonuyum. İyi peki, dedi. Geleyim mi? Anlamadığımı anladı. Telefonda dedim gel. Geldi, oturdu, anlattı. "Tamam, peki" dedi. "%5 alacağım diyelim ki, 1.5 milyar dolar diyelim ki, aşağıda çıkarsa halka arza olacak diyelim. Sana hisse veririm üstüne". Tamam dedik, tak 75 milyar doları yolladı, anam bir hoşuma gitti. Dedim ki; ben bundan bir tane daha yapacağım. Ondan sonra Goldman Invest House'u bulduk. Kuveyt'ten %13'e sattık, %15 Goldman Sachs alt yapı fonuna sattık. 450 milyon dolar para geldi ve bunlarla biz halka arza gittik. Muhteşem bir halka az yaptık çünkü yanında bu adamlar olunca onlar da para kazandılar. 1.7'den halka arz yaptık. Hem o taahhüt ettiğimiz fiyatın üstüne çıkmış olduk, bunu becerdik. İnanın diyorum, bakın bilmiyordum, yani IPO nedir bilmiyordum. Böyle başladık ve ondan sonra yatırımcı tabanınız genişliyor, yönetim kurulunuz renkleniyor. Hakikaten, Tayfun Bey'in dediği gibi insanlar ancak o zaman size geliyor. Yoksa gelmezler size, yönetim kurulu üyesi olmazlar. Zekeriya Bey kabul etmemişti ilk bağımsız üyelerimizi, Zekeriya Bey kabul etmemişti.

Artunç Kocabalkan: Öyle mi?

Sani Şener: Evet

Artunç Kocabalkan: Onu da?

Sani Şener: Halka açılmak üzereydik işte, bana dediler ki; bağımsız yönetim kurul üyesi bulacaksınız. Ben de sizi buldum, kabul etmediniz.

Artunç Kocabalkan: Sani Bey lütfen aramızda konuşmayalım.

Sani Şener: Evet, evet

Dr. İbrahim Turhan: Burada ben müsaade ederseniz...

Artunç Kocabalkan: Estağfurullah, ama ben bu bölümü kesip kesinlikle pazarlama için kullan-

malısınız. Yani ne güzel bir açılıyorsunuz, 75 milyon dolar geliyor 5 dakikada, oldubitti gibi bir şey yani.

Dr. İbrahim Turhan: Bakın işte, Sani Bey'i destekleyecek bir şey söyleyeceğim. Biz Nasdaq ile biliyorsunuz bir stratejik ortaklık anlaşması imzaladık ve Nasdaq şu anda Borsa İstanbul'un ortaklarından, pay sahiplerinden birisi oldu. Ondan sonra da halka arz yapacağımız ile ilgili açıklama yaptık, sadece bu iki açıklama yani "Nasdaq ile ortak oluyoruz" ve "halka arz yapacağız" dedik. Bakın, küresel konjonktürün ve Türkiye'nin içinde bulunduğu şartlar içerisinde, Allaktan ben iktisatçı olduğum için Mehmet Ağabey'in sözü "Allah başka acı keder göstermesin" şeyi biliyorum yani konunun ne olduğunu biliyorum ama 20 tane fon tabi isimlerini söyleyemiyorum buradan. Söylesem hakikaten herkesin ağzından bir hayranlık sedası yükselecek. Biz de ortak olmak istiyoruz dediler, dahası geçen hafta oldu bu. Bakın geçen hafta, 2004'te Türkiye'den çıkmış olan ve o günden beri Türkiye'de yatırım yapmamış olan büyük bir yatırımcı geldi, bizimle görüştü. Ben yeniden Türkiye'ye girmek istiyorum dedi. "Neden?" diye arkadaşlar sormuşlar. Haklı olarak o da demiş ki; ya bu Nasdaq'la ortaklık yaptığınızı duydum, onun için geldik. Yani bu şeyler hakikaten, bakın, ya hani bir hikaye vardır; bir hayli yaşlı bir adam meyve fidanı dikiyor. O sırada yanına padişah geliyor ve soruyor. Diyor ki; kolay gelsin baba ne yapıyorsun? İşte hünkarım meyve fidanı dikiyorum. Baba diyor, senin yaşın bir hayli ilerlemiş. Yani sen bu fidanların büyüüp de meyve verdiği zamanı göremezsin ki. Hünkarım bizden öncekiler bu ağaçları dikmemiş olsaydı biz meyve yiyemezdik, biz de bizden sonrakiler için yapıyoruz bunu. Padişahın çok hoşuna gidiyor, aferin baba diyor. Şimdi o zaman ki kural da şu; padişah birisine aferin deyince bir kese altın verilmesi gerekiyor.

Artunç Kocabalkan: 75 milyon dolar.

Dr. İbrahim Turhan: 75 milyon doları çıkarıp yandaki vekil hemen veriyor. Adam dönüyor, "hünkârım gördün mü bizim ağaç şimdiden meyve vermeye başladı" diyor. Bu sefer padişah aferin baba aferin deyince adam alıp padişahı oradan uzaklaştırıyor.

Artunç Kocabalkan: Espri yapmasın diye

Dr. İbrahim Turhan: Evet

Artunç Kocabalkan: Şimdi biraz önce Goldman'ı anlattınız ya şimdi Goldman Sachs GS yani algıda seçicilik. Bizim başkanımız da iyi Galatasaraylı olduğu için, Tayfun Bey de oradan bana bakıyor şimdi bana nereden getirecek yine konuyu Galatasaray'a diye, şimdi Goldman Sachs'ın son raporuna bakınca Türk lirası fail real diyordu son raporunda. Ama Goldman Sachs'ın böyle bir hani şeyi var mürekkep balığı diyorlar ona bazen, diyorlar ki Türk lirası daha da değer kaybedebilir falan neyse, söylemeye çalıştığım şu; şimdi bu uluslararası kurumlarla stratejik ortaklık ve onları iyi ilişkilerle götürmenizin faydaları var ki Türkiye'de Türk lirası 8 yıl boyunca neredeyse fair real üstünde işlem gördü. Bugünlerde böyle biraz hareketli, nedeni niçini ayrıca tartışılır. Dolayısıyla bu birliktelik entegrasyon önemli, doing bussines endeksleri, kurumsal yönetim bunlar için önemi birer yakalama noktası. "Biz liberal demokrat bir ülkeyiz" mesajını vermek noktasında, bu çerçeveden bakınca yani şimdi Stratfor diye bir kuruluş var, onu okudum. Raporunu yazmış "2014'ün en büyük olayları" diye, bu yılın sonuydu yıllık raporunu açıklıyor. Diyor ki; 3 tane şey sayıyor. Bunlardan bir tanesi Türkiye ve Hindistan'da olacak. İşte iç politik gelişmeler bu bir kenarda Türkiye'de bu krizler olur biter. Türkiye burada hep bir yere gidecek, hep daha iyiye gidecek. Yani biraz önce sayın başkanım da söyledi, başta problemler olur da time inconsistency olabilir veya instructive construction olabilir, bilmiyorum ne olacağını. Biz önümüzdeki 10 yıla bakabiliyor muyuz kurumsal yönetim çerçevesinden? Biliyorum zor bir soru bugünlerde söylemek için ama ne dersiniz?

Tayfun Bayazit: Yani tabi bana gelmiş bir zor soru

Dr. İbrahim Turhan: En kolay size geldi Tayfun Bey ya 10 yıl sonrasını soruyor.

Artunç Kocabalkan: Haddimi aşarak aferin.

Tayfun Bayazit: Bunla ilgili 10 yıl çok çabuk geçiyor. Şöyle bir anımı anlatayım ben. Daha erken yıllarda bankacılık yaptığım sürede PTT tahvil çıkarmaya karar verdi. Deutsche Bank olduğu zaman, Deutsche Bank daha 7 vadeli Deutsche Bank tahvil çıkarmaya karar verdi. Biz aramızda tartıştığımız-

da 7 yıl o zaman için biraz daha bol hali, tabi tabi 3 ay bile değil 1 ay. Ondan sonra biz hazinede bu işi tartışırken vs. filan bir büyüğümüz dedi ki; ya 7 yıl sonra alalım bu tahvili, güzel getirisi var. 7 yıl sonra ne biz burada oluruz ne olursa olur artık tahvil, o 7 yıl sonra ben hala azerinin başındaydım ve vadesi geldi. Vadesinde biraz gecikti ama sonunda öndendi. Dolayısıyla yani 10 yıl dediğimiz vadeler aslında çabuk geçiyor, 3 - 4 yıldır panele devamlı geldiğimizi düşünecek olursak.

Artunç Kocabalkan: Sağlıkla inşallah diyelim.

Tayfun Bayazit: Allah sağlık versin inşallah başka keder vermesin. Şimdi tabi bu bizim temelde ne kadar demokrasiyi önemseyeceğimiz, 2005 yılında çok doğru bir adım attığımız, Avrupa Birliği sürecinde ne kadar doğru adımlar atacağımız, ne kadar fazla bir hukuk devleti olmak yolunda kararlılıkla toplum olarak yürüyeceğimiz ile çok alakalı bir durum. Tabii ki en gelişmiş piyasalar, en gelişmiş demokrasilerde bile piyasalarda zaman zaman düzeltmeler, zaman zaman bazen gelişimi çok belli olsa da 2008 krizinin gelmekte olduğu aslında çok açık olarak görülüyordu. Ama oyuncular o kadar kendilerini kaptırdılar ki bu işe. Sayın başkanımın bahsettiği gibi; yıllar sonrasının gelirlerini, riskini bilip bilmeksizin satın aldılar, bu riskleri bilmeksizin. Burada yani toplantı yönetim kurumsal olduğu için, oraya paye çıkarmak için söylemiyorum ama yani kurumsal yönetimin en küçük birime kadar özümlemesi içselleşmesi son derece önemli, sayın başkan bunu aileye kadar indirdi. Ailede bu iş zor olur. Yani yönetim kurulu başkanı kim olacak?

Dr. İbrahim Turhan: O belli Tayfun belli, yönetim kurulu başkanı kim olacak, yani hiç tartışılacak bir şey yok, kurulun başkanının kim olduğu belli.

Tayfun Bayazit: Karışabilir tartışmalar olabilir ama.

Artunç Kocabalkan: Allaha bağimsız üye yok.

Tayfun Bayazit: Evet...

Dr. İbrahim Turhan: Komşular var ya işte onlar da bağimsız üye sayılır.

Tayfun Bayazit: Evet, yani dolayısıyla bence bir baktığımız zaman şuanda, sayın başkan başlangıçta belirtti, çok genç dinamik gerçekten yetenekli bir nüfusumuz var. Yani bugün sadece TAV'da değil bir çok şirketimizde uluslararası işler yapan, birçok şirketimizde yöneticilerin dışarıda neler yaptıklarını görüyoruz. Yeteneklerini, nasıl uyguladıklarını görüyoruz. Dolayısıyla bunları sağlıklı bir şekilde değere dönüştürebilecek yapıları kurabildiğimiz, muhafaza edebildiğimiz, geliştirebildiğimiz müddetçe doğru yerlere doğru gideceğiz. Yani en başta da söylediğim gibi bunun sürati biraz önemli tabi, dur kalkar muhakkak ki bu değer kayıplarına yol açıyor. Yani Türkiye'nin büyüme performansına baktığımız zaman, bugünden bağimsız geçmişe bakın, aslında Türkiye'nin potansiyeli 5,6 çok rahat büyüyecek. Belki daha üstünde potansiyeli var ama zaman zaman ya içsel yada dışarıdan kaynaklanan kırılma noktalarını azaltamadığımız konulardan dolayı, etkilendiğimiz konular o büyümeleri ciddi küçülmelere yol açtı. Ortalamalara baktığımız zaman 3'lere 4'lere çekiyor. Aslında 3'ler 4'ler dediğimiz ortalama büyümeler bizi 2023 hedeflerimize götürecek hedefler değil, onu daha yukarı çıkaracak olay sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik açısından doğru alt yapı. Dolayısıyla şuanda belki zamanından daha fazla sahip çıkmamız gereken konu aslında bu sistemlerin çalışması.

Artunç Kocabalkan: Peki, son 5 dakikamız kaldı. Murat Bey'den de şunu rica edeyim. Zor bir soru değil, şimdi biraz önce bağimsız yönetim kurulu üyeliği ve desantralizasyonun ne kadar hızlı sizi belli yerlere taşıdığı ve bundan çok çekinmemek gerektiğini söylediniz. Bu bağimsız yönetim kurulu üyeliği hakikaten çok kilit unsurlardan bir tanesi... Hani aynı amaca giden o yönetim kurulu üyelerini belli bir sinerjiyle bir hedefe kitleme, motive etmek, hızlandırmak noktasında orada hani birkaç tane kriter vardır diye düşünüyorum. Çünkü, mesela bağimsız yönetim kurulu üyeliği çıktığı zaman işte kimi yapacağız, nasıl yapacağız, bir tane bağimsız yönetim kurulu üyesi 5 tane kurula birden aynı şirketin koyduğu. Şimdi bunlarla ilgili düzenlemeler geliyor. Kadınların daha fazla katılımı söyleniyor. Önümüzdeki dönemde Türk şirketlerinin belki de yönetimi açısından ve Türk ekonomisine katkısı açısından çok kilit özelliğini devam ettirecek diye düşünüyorum. Nasıl kriterlerle başarıya ulaşıyorsunuz? Onu paylaşır mısınız bizimle son olarak?

Murat Özyeğin: Şöyle, yani aslında bağimsız üyelerin varlığı noktasında her bir alt komite ve yö-

netim kurulu kendisinde belli bir katılımın söz konusu oluyor. Bunların hepsinde, özellikle bazı örnekler vermem gerekirse nerelerde, en etkin oldukları nokta oluyor. Mesela eğer grubumuzla bankamızın arasında bir alışveriş söz konusuysa, bağımsız olmayan bağımlı kelimesini sevmiyorum ben ama, bağımsız çünkü bence her yönetim kurulu üyesi gruptan veya aileden de olsa o şirketin özelinde onun independent inmind dediğimiz bir olay bu. Yani aslında o şekilde düşünmeye kendini sevk ediyor, etmeli ama bu tarz kararlarda mesela bağımsız üyelerinin hiçbirinin oyu gözetilmiyor ve sadece bizde bağımsız üyeler bu kararı veriyor. Örneğin bir holdingimiz bir bonosunu bankanın çıkarıyor olduğu, bunu satın alınması söz konusunda çıkarıyor olduğu bir bonoyu, bunun fiyatlamasını yönetimi biz bağımsız üyelerine öneriyor. Bağımsız üyeler de tek başına bunun kararını alabilecek konumda oluyor. Bizim bu fiyat noktasında yani tabi bonoyu alıp almamakta bizim tarafımızdan karar verilebiliyor ama fiyatı tamamıyla onların belirlemesine müsaade ediyoruz. Bunun yanı sıra birçok farklı konudaki önemli belli assesment'larla her bir üyenin nasıl özelliklere sahip olduğu, hangi konularda kendilerini daha iyi hissettikleri, hangi konularda kendilerini daha yetkili hissettikleri her yıl sonu bu bir bağımsız şirket ve bağımsız bir danışman tarafından tüm yönetim kurul üyelerinin hangi konularda güçlü hangi konularda zayıf olduğu ortaya çıkıyor. Bu yönetim kuruluna alınacak bir sonraki bağımsız üyenin veya bir sonraki kişinin hangi özelliklere sahip olması faydalı diye bazı görüşler söz konusu olabiliyor. Mesela o anlamda yıllarca kurumsal yönetim konusunda Oliver Wyman'da çalışmış bir kurul üyesini bu şekilde şirketimize almaya çalıştık. Bir Hollandalı, Celns'te avukatlık yapan bir Hollanda vatandaşını hatta sonra da başkanımız yaptık, yönetim kurulumuza aldık. Çünkü bu kişilerin kendi alanlarında özellikle faydaları olacağını düşündük ve hakikaten de sadece bankacılık geçmişinden gelmiş olan bizim ekibimize bu tarz farklı geçmişler de çok büyük katkı sağladı. Verebileceğim dinamiklerle ilgili daha bir sürü örnek var ama birkaç örnek böyle sıralayabilirim.

Artunç Kocabalkan: Peki, teşekkür ederim. Süremizin sonuna geldik. Eklemek istediğiniz bir nokta varsa her zamanki gibi bağımsızsınız, efendim hepinize çok teşekkür ediyorum verdiğiniz değerli bilgiler için. Sizlere de çok teşekkür ederim efendim, bizi izlediğiniz için.

American Bar Association Başkanı James Silkenat Konuşması

Tercüme yapılmadan da söylenen her kelimeyi anlıyordum; Amerika'daki ile benzer şakalar, katılımcılar arasındaki benzer ilişkiler, bu tartışmaların hissettirdikleri ve önemi ile ilgili son derece rahattım.

Pek çoğunuzun bildiği gibi Amerikan Barolar Birliği, dünyada uluslararası hukuk mesleğinin sesidir. Dünya üzerinde 400.000'den fazla üyemiz bulunuyor ve bunların birçoğu Türkiye'de bulunuyor. Amerikan Barolar Birliği, kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluk konuları hakkında geniş bir çerçevede çalışmaktadır. Buradaki sponsorlardan biri olan OECD ile bugün konuşulmakta olan soruların cevapları hakkında sıklıkla işbirliği gerçekleştiriyoruz.

Açıkça bugün burada İstanbul'da, Türkiye'de, kurumsal yönetim konuları hakkında konuşmak için oldukça ilginç bir zaman. Geniş kapsamlı olarak kurumsal yönetim konuları hakkında konuşmak beni çok çekiyor, hele ki her gün televizyonlarda yeni olaylar görürken ama ben biraz korkağım, bu nedenle benden istenene sadık kalacağım ve Amerika'daki kurumsal yönetim trendleri hakkında konuşacağım.

Bugün değinmek istediğim sadece birkaç konu bulunuyor. Kurumsal yönetim konuları hakkında biraz düşününce, Amerika'daki hükümetin lağvedilmesinden sonra Amerikan Kongresi'nin nasıl değerlendirileceğini merak ettim. Korkarım çok yüksek not almayacaklardır.

Buna rağmen bugün birkaç konuya değineceğim, 2001'deki Enron skandalı, Amerikan Kongresi'nde o dönem yaşanan diğer skandallar ve Amerikan Barolar Birliği (ABA) ile kurumsal yönetim uygulamalarından bahsedeceğim. O dönemde kongrede kurumsal yönetim reform mevzuatı Sarbanes Oxley 2002 tarihinde kabul edildi. Sarbanes Oxley bildiğiniz gibi yeni bir muhasebe düzeni getirdi. Bu düzenleme ile yeni muhasebe ve denetleme standartları oluşturuldu ve bu standartları ihlal edenlerin cezalandırılma şartları belirlendi.

Amerikan Barolar Birliği uzun süredir, kurumsal yönetimde avukatların oynadığı rolün çok önemli olduğunun bilincinde. Enron'dan bu yana ABA, yeni kurumsal yönetim reformlarının hayata geçirilmesinde aktif bir rol oynuyor. Bu yeni reformların içinde avukatların rolünün güçlendirilmesi ve temsil ettikleri şirketlerin yasal uyumluluklarının güvence altına alınması bulunuyor. Bu şirketler Amerika'daki her düzeyde şirketlerdir. Coca Cola'dan burada gördüğünüz şirketlere, en büyüklerden en ufaklara kadar her şirket bulunmaktadır.

ABA ayrıca bu şirketleri temsil eden avukatlar da dahil olmak üzere tüm avukatlar için etik standartlarının oluşturulması için de çaba sarf ediyor. Bu nedenle 2003 yılında ABA bazı konuları destekledi, konseyde bulunan şirketlerin ve bağımsız yöneticilerinin katıldığı düzenli yönetim toplantıları yapılması gibi kurumsal yönetim uygulamaları buna örnektir.

Profesyonel yönetim gerektiren kurumsal avukatların, suistimalleri hiyerarşi merdiveninin üst ka-



demelerine, gerekirse yönetim kuruluna raporlamasını sağlayan ABA kurallarındaki düzenlemeleri takip ettik. Yine avukatların üçüncü şahıslara müşteriler ile ilgili gizli bilgileri ifşa etmelerini önleyecek düzenlemeleri ABA kuralları içinde sağladık. Müşterilerin yolsuzluk ve dolandırıcılıklarından doğacak ciddi finansal zararı engellemeye çalıştık.

Bugün, ABA birçok kurumsal sorumluluk çabasında da liderlikler yapmaktadır. Özellikle uluslararası insan hakları ilkelerine katılım ve insan kaçaklığı konularında etkin rol oynamaktadır. 2007 yılında ABA Kongre Üyeleri, bütün iş aktivitelerinin hayata geçirilmesi aşamasında uluslararası insan hakları ilkelerinin göz önünde bulundurulmasını zorunlu kılan bir tedbiri uygulamaya başladı.

Yine geçen sene ABA Kongre Üyeleri; Birleşmiş Milletler'in iş dünyası ve insan hakları konulu çerçevesini, onun yardımcı iş dünyası ile insan hakları yönlendirici ilkelerini ve uluslararası girişimler için OEC insan hakları kurallarını destekleyen bir karar aldı. Aslında bu son 1-2 yılda gerçekleştirilmiş en güçlü paketlerden biri. Ayrıca bunun bizim gibi şirketlerini geleceğe taşımaya çalışan iş adamları veya avukatlar için de önemli bir rehber olacağını düşünüyorum.

Önümüzdeki Şubat ayında ABA Kongre Üyeleri, ABA İş Hukuku Bölümü'nün hazırladığı bir taslak üzerinde görüşecekler. Bu tasarıda iş gücü trafiği ve çocuk işgücü hakkındaki ABA iş modeli ve tedbir politikaları belirlenecek ve bu sayede kurumların bizim hazırladığımız modeli gönüllü olarak kendi politikalarına uygulamaları cesaretlendirilecektir.

Bahsetmek istediğim bir başka konu ise Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yükselen paydaş aktivizmi. 2010 yılından 2013'e kadar geçen sürede – Link Leaders hukuk firmasının araştırmasına göre – dünya çapında paydaşlardan kaynaklanan itirazların oranı % 88 arttı. Toplam müdahale sayısı sırasıyla 172'den 210'a, oradan da geçen yılın son 9 ayında 323'e ulaştı.

Bunların büyük kısmı Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunmaktadır. Amerika'daki aktif paydaşların sayısı geride bıraktığımız 10 sene içerisinde iki katından fazlaya çıktı. Sanırım bunu gelecek için bir trend olarak hepimiz algılamalıyız.

Son zamanlarda aktif paydaşlar, şirketleri birden fazla kez hedefliyor, herkese daha fazla derinlikleri olduğunu göstermeye gayret ediyorlar. Eskiden, pek çoğunuzun bildiği gibi, bir kişi geliyor ve kabul edilmeyecek tekliflerde bulunuyordu. Artık bunu tekrar eden bir süreç halinde getiriyorlar ve daha ciddi ve daha istekli şekilde takip ediyorlar.

Paydaşların daha aktif hale gelmesi emeklilik fonları gibi kurumsal paydaşları da içeriyor. Bu bizim için çok önemi bir gelişme çünkü artık sadece küçük ortaklarla değil iş dünyasındaki ciddi ve büyük oyuncularla da ilgilenmek durumundayız. Ayrıca aktif paydaşlar için her zaman değerli bir konu olan makam tazminatına ek olarak aktif paydaşlar tarafından üzerinde durulan en popüler konulardan biri, destek programları ile paylaşılan yönetim kurulu vekillikleri olmaktadır. Bunlar bu aralar Amerika'da oldukça popüler durumda. Finansal ve gayri nakdi raporlama konuları, aktif paydaşların etkin takip ettikleri konuların başında yer almaktadır.

Kurumsal yönetim ve aktif paydaş konularıyla ilintili Amerika'da son dönemde hızla yaygınlaşan bir başka önemli gelişme de kamu yararı gözetilen kuruluşlardaki artış. Kamu yararı gözetilen kuruluşlar Amerika'da 20 eyalette faaliyet gösteren yeni bir sınıf oluşturuyor artık. Sanıyorum önümüzdeki birkaç yıl için kamu yararı kuruluşları tüm eyaletlerde faaliyet gösterecek. Bu kuruluşlar sadece hisse değeri üzerinden değerlendirilmiyor, aynı zamanda kendi DNA'larından kaynaklanan fayda veya misyonları üzerinden değerlendiriliyorlar. Bu sayede kuruluşun ana amacı olarak sosyal konulara odaklanabiliyorlar.

Kamu yararı gözetilen kuruluşlar hem paydaşlarının normal beklentilerini karşılayan hem de sosyal fayda yaratan kuruluşlar olarak dikkat çekiyor. Bu tip kurumları şimdilik 20 eyalette faaliyet halinde görüyoruz ama önümüzdeki dönemde çok daha fazla yaygınlık göstereceklerine inanıyorum.

Kısaca bahsetmek istediğim bir başka konu da vekil danışmanlık şirketleri. Vekil danışmanlık şirketleri paydaşlar tarafından genel vekaletname ile kendi yerlerine işlem yapmaları ve tavsiyede bulunmaları amacıyla kiralanıyorlar ve son dönemde Amerika'da oylar üzerindeki etkileri nedeniyle endişeler yükseliyor.

Burada olanların arkasındaki sebep bu mudur ben pek emin değilim ama bu konu Amerika'da ciddi şekilde endişe ile karşılanıyor. Nizami bir yol gösterme olmadan az sayıda firmaya konsantre olmak ve kurumsal hisse sahipliğindeki artış Amerika'da vekil danışmanlığına talebi arttırıyor. Şu aralar iki firma, Institutional Shareholder Services ve Glass, Lewis & Co., bu talebi karşılamak üzere pazarı domine ediyor.

Bu iki firma toplam pazarın %97'sini temsil ediyorlar. Bu durum çok alışık olduğumuz bir durum değil ve gelecekte aynı işe soyunan başka firmalar olacağını da söyleyebiliriz. Ancak bu firmalar henüz bir düzen içinde olmadıklarından ortaklara sundukları raporları nasıl tanzim ettikleri ve oy verme süreçlerinde nasıl tavsiyede buldukları hakkında çok az bilgi sahibiyiz.

Buna ek olarak ISS de incelediği firmalara oylama konusunda tavsiyelerde bulunuyor ve bu bir ikilem yaratma potansiyelini de içinde barındırıyor. Ayrıca Glass, Lewis & Co. Firmasının sahibi bir emeklilik fonu ki bu da ikilem yaratma potansiyeline sahip.

Diğerlerinin arasında Amerika'da Nasdaq, vekil danışman şirketlerin şeffaflığı ve hesap verebilirliğinin sorgulanması üzerine taleplerde bulundu. ICC ve Amerikan Senatosu Finansal Hizmetler Komitesinin Alt Komitesi vekil danışman şirketlerinin kontrol edilemeyen etkileri üzerine son dönemde bilgilendirme toplantıları düzenledi. Avrupa piyasa güvenliğinden sorumlu otoriteler bu tarz şirketlerin yönetim kodları ile ilgili bir rapor yayınladı ve ABA'nın kurumsal yönetim komitesi iş birimi bu konuda tartışmalar düzenledi.

Daha bugün sürdürülebilirlik raporları ile ilgili bir tartışma duyduk. Yatırımcılar, şirketlere sürdürülebilirliğe odaklanmaları konusundaki baskılarını her geçen gün arttırıyorlar. Onları uzun dönem karlılık ile etik davranış, sosyal adalet ve çevre sorumluluğu gibi sürdürülebilirlik konularını birlikte değerlendirmeye çağırıyorlar. Bu şu anlama geliyor; sürdürülebilirlik alanına yatırım yapmak istediklerinde bazı kilit alanları göz önünde bulundurmak zorundalar. Bu alanlar, bugün daha önce belirttiğim gibi, ekonomik konular, çevresel konular, sosyal konular ve kurumsal yönetim konularıdır.

Bugün bu konularda dinlediğim çok değerli yorumlar nedeniyle tekrar etmeyeceğim.

Sürdürülebilirlik raporlamasının eylem ve şeffaflığa katkısı konusundaki gelişmeler için hesap verebilirliği daha da destekleyen ve paydaşların katılımını özendiren global bir raporlama inisiyatifinin yeni G4 standartlarının yayınlanması ile hayata geçtiğini öğrendik. Ayrıca geçen sene sürdürülebilir muhasebe standartları yönetimi, sektörlerin ayrı ayrı standartlarının belirlendiği yeni sürdürülebilirlik programını açıkladı.

Son olarak kurul tazminatları konusunda birkaç kelime etmek istiyorum. Salona şöyle bir göz atınca sanırım bu konu buradaki pek çoğunuzun kişisel ilgisini çekecektir. Bu konu son dönemde çeşitlilik, bağımsızlık ve görev süresi konularındaki endişelerle birlikte çok önemli ve karmaşık bir hal aldı.

Yönetim Kurulu devir hızı düzenli şekilde artıyor, S&P ilk 500 şirketinin %20'si seviyesinde sanıyorum. Ortalama yönetim kurulu üyeliği görev süresi 11 yıl veya daha fazla. S&P şirketlerinin kurulları 339 yeni bağımsız yönetim kurulu direktörleri seçtiler, bu geçtiğimiz senenin gerisinde kaldı. Toplam rakamın %11'i 5 sene önceden, %14'ü 10 sene önceden taşındığı için artık daha yaşlı ve birbirini takip eden kurullar görmeye başladık, açıkça bu beni biraz şaşırtıyor.

Amerika'da yönetim kurulu üyeliği ortalama yaşı, zorunlu emeklilik uygulamalarının zamanı gelince otomatik olarak işten çıkarmaya neden olmasına rağmen yükseliyor. Bu arada cinsiyet çeşitliliği de Avrupa'da olduğu gibi Amerika'da da önemli bir konu haline geliyor. Amerika'da yönetim kurulu üyeliklerinin sadece %17'si kadınlar tarafından dolduruluyor. Bu rakam Norveç'teki kadın yönetim kurulu üyeliğinin yarısı kadar ancak ediyor. Global liderlik eden ülkelerde bu oran %40 civarında.

Bu konu özellikle önemli... Sadece 1 fazla kadının yönetim kuruluna alınmasını sağlamak amacıyla değil elbette. Bu konuda yapılan bir araştırma da bulunuyor. Yönetim Kurulu'nda 2 veya daha fazla kadın bulunduran şirketlerin diğer büyük şirketlere göre %20 daha fazla karlı oldukları tespit edilmiş. Sanırım bu gerçek şirketlerin geleceği için göz önünde bulundurulmalıdır.

Peki eğer şirketlerinizin yönetimleri tamamen kadınlardan oluşsaydı sattığınız ürünlerle ilgili ne gibi kararlar alırlardı? Yönetim Kurullarından birden fazla kadın bulunduran şirketler hep daha ka-

zançlı çıktılar, daha olumlu etkiler yarattılar.

2013 yılı boyunca Amerika'da paydaşlar tarafından 27 şirketin yönetim kuruluna kadın aday teklif edildi, bu rakam 2012 yılına göre 8 adet fazla. Bu da konunun Amerika'da daha aktif hale gelmeye başladığını gösteriyor. Paydaşların teklifindeki bu artış, "%30 koalisyon" olarak adlandırılan Ulusal Kadın Organizasyonları Kurumu'nun 2015 yılı sonuna kadar tüm Amerikan özel ve kamu kuruluşlarındaki kadın temsiliyetinin en az %30'a ulaşmasını hedefleyen çabalarının sonucudur diyebiliriz.

ABA bu alanda da doğrudan kadınları hedefleyen projelerle aktif şekilde çalışıyor, örneğin Amerika'daki şirketlerin yönetim kurullarına kıdemli avukatların yerleştirilmesi çalışması gibi. Bunu söylemekten gurur duyarım ki çabalarımız olumlu sonuçlar vermeye başladı bile.

Amerika'da bir başka odak konusu da ulusal ırk çeşitliliği olmaya başladı. Son on yılda ırk ve etnik azınlıkların kurullarda temsil edilmesi konusu önem kazandı. 2012 yılında toplam yönetim kurulu üyeliklerinin sadece %7'si Afrikalı-Amerikalı erkeklerden oluşurken, aynı durumdaki kadınların oranını sadece %2,2'de kaldı. Aynı durum Asya-Pasifik kökenliler, Latin kökenli kadın ve erkekler için de aynen geçerli, hepsi çok düşük oranlarda temsil ediliyor. Bu alanda yapılacak daha çok iş olduğu söylenebilir elbette.

Başka formlardaki çeşitlilik de çok önemli, örneğin profesyonel çeşitlilik, eğitsel çeşitlilik gibi. Hala pek çok yönetim kurulu üyeleri idari açıdan tecrübe sahibi olan profesyonellerden oluşuyor. Bundan yaklaşık 5-7 sene kadar önce finans kökenli üyeler bulunurken şimdilerde yeniden geçmişte olduğu gibi idari tecrübe ön plana çıktı. Halbuki müşterilerinin, paydaşlarının ve çalışanlarının beklentilerini karşılamak zorunda olan şirketlerin çok geniş yelpazede tecrübeye ihtiyaçları bulunuyor.

Paydaşlar ise şirket ile bir mali ilişki içinde bulunmayan ve kişisel bağlantıları olmaya bağımsız kurul üyelerine odaklanılması gerektiği konusunda ısrar ediyorlar. Çok uluslu şirketlerde ise hissedarlar, faaliyet gösterdikleri ülkelerde değişik kültürlerle yakınlık kurabilecek uluslararası kurul üyeleri olması gerektiği konusunda baskı oluşturuyorlar.

Uluslararası bir avukat ve döneminin yarısını tamamlamış Amerikan Barolar Birliği Başkanı olarak kurul üyeliği çeşitliliği konusunda önem kazanmasını büyük bir istekle dilediğim bir noktaya değinmek istiyorum: Eski ABA Başkanları için Kurul Üyeliği

Burada daha yüksek bir kahkaha bekliyordum ama olsun, eminim kurullarınızda yer alan kişiler, eski ABA Başkanları dahil olmak üzere sizi oldukça fazla fayda sağlayacaktır.

Bugünkü tartışmaya beni de kattığınız için çok teşekkür ederim. Yaptığınız işleri çok takdir ettiğimi bilmenizi istiyorum.

Teşekkürler,



Prof. D. Ahmet Kırman, Bekir Sıtkı Şafak, Zafer Kurtul, Dr. Yılmaz Argüden, Berfu Güven

“Kurumsal Yönetimin Ekonomik Değer ve Şirket Değeri Yaratmadaki Rolü” Paneli

Berfu Güven: Sevgili katılımcılar panelimize hoş geldiniz. Küresel piyasa koşullarının şirket bilançolarını zorladığı bir dönemden geçiyoruz şuanda. Mali tablolar bozulsa da yatırımcıların o şirkete bakışının bozulmamasında en belirleyici faktör, şirketin nasıl yönetildiği oluyor. Kurumsallaşma böyle belirsiz zor dönemlerde adeta bir koruma kalkanı olarak öne çıkıyor aslında. Peki, şirketi prosedüre boğmadan nasıl kurumsal olunacak? Bir şirketin başında profesyonel bir yönetici olması kurumsal olması için yeterli midir? Kurumsallaşmanın yolu borsaya açılmaktan mı geçiyor ve gerçekten kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiş şirketleri piyasalar ödüllendiriyor mu? Bu sorulara yanıt arayarak başlayacağız. Panelistlerimizi tanıyorsunuz ama ben bir kez daha hatırlatmak istiyorum; Dr.Yılmaz Argüden - ARGE Danışmanlık A.Ş. YK Başkanı ve TKYD Danışma Kurulu Üyesi aynı zamanda, Bekir Sıtkı Şafak - Sermaye Piyasası Kurulu İkinci Başkanı, özellikle OECD ile SPK'nın 2014 yılında bir takım gözden geçirmeler yapacağını biliyoruz, kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili olarak. Bize eminim bu konuda anlatacağı çok bilgi olacak. Zafer Kurtul, Sabancı Holding CEO'su, bize şirketlerin bakış açısını anlatacak. Prof. Dr. Ahmet Kırman, Şişecam Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Genel Müdürü kendisi. Hoş geldiniz tekrar Yılmaz Bey, sizinle başlayalım.

Dr. Yılmaz Argüden: Buyurun

Berfu Güven: Şimdi dillere böyle pelesenk olmuş bazı kelimeler var ve kurumsal yönetimde onlardan bir tanesi. Çok rahat kullanıyoruz ama bazen altını doldurmakta da zorlanıyoruz açıkçası. Siz uluslararası alanda görev yapan, çeşitli alanlarda görev yapan isimsiniz. Biraz anlatır mısınız; yani bir şirketin başında profesyonel bir yönetici varsa bu yeterli midir, bir kurumsal yönetim deyince ilk etapta neyi anlamalıyız, Türkiye ve yurt dışı uygulamaları burada farklılık gösteriyor mu?

Dr. Yılmaz Argüden: Memnuniyetle. Kurumsal yönetişimin temeli kurumsal güvendir, kurumun güven kazandırılmasıdır. Dolayısıyla herhangi bir bireye, kurucusuna değil kuruma güven duyulmasını sağlayacak yapılanma. Bu işin de sonu yok, dolayısıyla bir tek profesyonel yönetici ile kurumsal yönetişim olmaz. Her yönetim kararının birçok boyutta riskleri var. Zaten yönetim kararı demek risk almak demek. Aslında uzun vade kısa vade dengesi var, paydaşlar arasında denge var, risk getiri dengesi var, birçok dengeler var. Şimdi bu dengeleri allemi cihan olsa bir kişinin doğru olarak çakması kolay değil. Dolayısıyla kurumsal yönetişim, aslında yönetim kurullarını ilgilendiren kısmıyla bu dengelerin

mantıklı bir şekilde tartışıldığı bir ortam yaratılmasını sağlamaktır. Bu açıdan da Jim'in söylediği gibi diversity çok önemlidir. Her boyutuyla diversity, sadece "gender diversity" yani kadın erkek boyutu değil her boyutuyla farklı bakış açılarını yönetim kuruluna taşımak, demin bahsetmiş olduğum tüm alanlarda kararlarda daha az hata yapma olasılığını getiriyor, farklı bir şekilde tartışılmasını sağlayabildiği için. Ancak kurumsal yönetim sadece yönetim kurulunun konusu olarak da görmemek lazım, kurumsal yönetim bir kültürdür. Dolayısıyla bütün kurumun içerisine sinmesi gereken; ister bu şirket olsun ister sivil toplum kuruluşu olsun, devlet olsun, diğer paydaşlarla etkileşiminde de belli ilkelere uyulması. Bu ilkelerin arasında hesap verebilir olmak, şeffaf olmak, sorumlu olmak, adil olmak, ben bunlara mutlaka tutarlı olmayı da eklemek istiyorum çünkü oda beklentileri doğru oluşturmak adına önemli, kurumun bütün davranışlarında bu şekilde etkileşim içerisine girerse o kuruma duyulan güven artıyor. Dolayısıyla işin temeli kurumsal duyulan güveni artırmaktır. Şimdi kurumsal yönetim dünyada ağırlıklı olarak sermaye piyasaları nedeniyle ortaya çıktı ve küçük yatırımcıların zarara uğraması sonucunda daha fazla regüle edilir hale geldi. İşte SPK Başkan yardımcımızın burada olmasının sebeplerden bir tanesi de o. Herkes "ilk önce sermayeyi veren insanları koruyalım, bunlar biraz dağınık olurlarsa da bunu kamu otoritesinin desteği ile koruyalım." diye düşünüyor. Ama herhangi bir kurumun, şirketin zenginleşmesi, sürdürülebilmesi, sürdürülebilir olması ve sürekliliğini sağlayabilmesi için aslında bir tek finansal sermayeye ihtiyacı yok. Aynı zamanda entelektüel sermaye ihtiyacı var, aynı zamanda insan kaynağına ihtiyacı var, aynı zamanda bütün iş yaptığı iş ortaklarıyla, ister tedarikçisi olsun ister bayisi olsun bunlara ihtiyacı var. Burada kurumsal yönetim her bir tanesi ile yapılan, ilişkide güvenin artmasını sağlayan bir husustur. Çünkü güven olmayan ilişkilerin maliyetleri daha fazla yüksek olur size. Fiyat olarak gelir, faiz olarak gelir, başka şey olarak gelir. Kuruma güven duyulmazsa en iyi çalışanlara o kuruma gelmezler. Dolayısıyla kurumsal yönetimi sadece bir sermaye piyasası konusu olmanın ötesinde aslında kurumun sürdürülebilirliğini sağlayacak bütün paydaşlarla etkileşiminde daha az maliyetli iş yapması manasına gelir. Bu nedenle de kurumsal yönetim aslında kültürdür, yani sadece kurallar dizisi değil aynı zamanda bir kültürdür. Bu kültürü de bizim ortamımızda yaşatmak pek kolay değil. Biz bugün maalesef kutuplarda muz yetiştirmeye çalışıyoruz, dolayısıyla ortamı da iyileştirmemiz lazım.

Berfu Güven: Şimdi 2014 aslında zorlu bir yol olacak. Çünkü hala kurumsal yönetim ilkelerini tam olarak içselleştirememiş şirketler varken mevcut ilkelerde bir takım düzenlemeler söz konusu olacak. Bekir Bey'den alacağız bu son durumu ama Zafer Bey ben size de sormak istiyorum. Türkiye ekonomisini aslında aile şirketleri yönetiyor, %90'ndan fazlası aile şirketi Türkiye'deki şirketlerin ve kurumsallaşmayı en iyi yapmış aile şirketi nedir diye durup düşününce herkesin aklına ilk Sabancı geliyor. Açıkçası bu çerçevede sizin pek çok ortaklığınız var, çok geniş bir coğrafyada da faaliyet gösteriyorsunuz. Siz kurumsallaşmanın en somut katkısını hangi alanda çok yaşıyorsunuz?

Zafer Kurtul: En somut katkısı deyince ben şunu görüyorum; şirketlerin performansını artırma, şirketleri geliştirme bizim en önemli hedeflerimizden bir tanesi sürdürülebilirlik. Sürdürülebilirlik derken birincisi karlı büyümelerini sağlamak, ikincisi sosyal sorumlulukları şirketlerin yerine getirmesi, üçüncüsü çevreye duyarlılık. Tabi bu konuya ilaveler de yapabiliriz, dördüncüsü çok iyi bir insan kaynakları kurabilmek yetiştirmek. İnsan kaynaklarımızı geliştirmek beşincisi... Tabi bu faaliyetlerimizi finanseleyebilmek yani büyümemizi, gelişmemizi, gelişmemiz için gereken kaynakları nasıl yaratacağız? Tabi ekonomimizde, serbest piyasa ekonomilerinde özellikle sermaye piyasalarının gelişmesi, tasarrufların sermayenin en etkili verimli bir şekilde dağıtımının yapılması, yatırımların yapılabilmesi dolayısıyla bu da çok önemli bir konu... Bütün bunlar için düşündüğümüzde acaba şirketleri nasıl yönetmemiz lazım, hangi organlar yer alması lazım, şirketlerin hedeflerine ulaşmak için nasıl bir sistem kurmak lazım? Yani bu kurumsal yönetim deyince nasıl bir sistem, politikalar, prosedürler, iş tanımları... Şimdi bir şu noktaya bakmamız lazım; kararlar nasıl alınıyor, kim yetkili kim sorumlu ve alınan kararları da nasıl takip edebiliyoruz, ödüllendirme sistemimizi performans yönetimimizi doğru yapıyor muyuz, doğru hedefler kurabiliyor muyuz, koyabiliyor muyuz? Bütün bunları bir sistem alt yapı içinde incelediğimizde, baktığımızda hakikaten doğru yapılabiliyorsak... Bu şirketin bir performansını artıran

şirketin değişik paydaşlarıyla olan uyumunu doğru kurabilmek, paydaşlar derken hissedarlar, yöneticiler, müşteriler tabii ki çalışanlarımız, yöneticiler derken tüm şirket çalışanları tedarikçiler bütün bunlarla ilgili uyumu yapıyı doğru kurabilmek hakikaten şirketin başarısı için çok önemli... Bütün bunlar son derece kritik, en önemli şey belki performans diyebiliriz, yurtdışı piyasalarla entegrasyon diyebiliriz, halka açılmanın yurtdışı kaynakların veya azınlık hissedarların katılımı diyebiliriz. Mesela Sabancı Holding 1997 yılında halka açıldı. Halka açılmadan önce bütün bu yatırımları Akbank yapıyordu. Yani Akbank'ın bünyesinde sanayi iştirakleri vardı. Bu mesela Sabancı Holding'in halka açılması çok önemli bir toplulukta çok birkaç önemli günlerden bir tanesidir. Bu sayede Akbank'ın iştirakleri Sabancı Holding bünyesine taşındı ve böylece Akbank sade bilançosunda sırf bankacılık yapan kurum haline geldi. Bunun gibi birçok şirketimiz için bu halka açılmalar hakikaten ne derler böyle mihenk taşı oldu, gelişimine çok katkıda bulundu. Bir de tabii bu yabancı ortaklıklar konusu var. Bu ortaklıkları yapabilmek için, tabii ana hedef burada finansal katkıdan çok bir teknoloji transfer edebilmek, know how transfer edebilmek ama eğer iyi bir kurumsal alt yapı yoksa tabii bu türlü yabancı ortakları yapmak mümkün değil tabii bu. Kurumsal yönetim derken bu hakikaten uygulamaya dönük ve çok gelişen, yani hiçbir zaman "bugün çok iyi durumdayız, artık tam çok iyi bir sistem kurduk." hiçbir zaman bunu söylemek mümkün değil, bu her zaman gelişime müsait gelişim gerektiren bir konu.

Berfu Güven: Peki 2008 bir dönüm noktası oldu, yani küresel krizden sonra bir yenilenme ihtiyacı doğdu herhalde Bekir Bey değil mi, o zamandan beri tartışıyoruz çünkü kurumsal yönetim ilkelerine bir güncelleme yapılması gerektiğini. Sanki bu yıl saha somut adımların atılacağı bir yıl gibi, şimdiye kadar yurtdışında ne varsa onu alıp aynısını uygulayan bir ülkeydik. Siz SPK olarak OECD'de bizi temsil göreviniz de var ve bu çalışmalara bizzat katılıyorsunuz. Nedir son durum? Ne değişecek kurumsal yönetim ilkelerinde?

Bekir Sıtkı Şafak: Teşekkürler, şimdi OECD kurumsal yönetim ilkelerini 99 yılında yayınladı. Sadece 2004 yılında ufak bir revizyona tabii tuttu, onun dışında herhangi bir değişiklik yapmadı. Aslında temel olarak bakıldığında bu 2008 krizinden sonra toplantılar yapıldığında "acaba krizin kurumsal yönetim ilkelerine bir sebeple ilişkisi var mıdır, yok mudur?" diye ortaya çıkan temel sonuç şu oldu: Aslında çok fazla kurallar iyi ama uygulama zayıf. Yani kuralların bazen arkasından dolanılmış ama aslında kuralı uygulasanız çok fazla sorun çıkarmayacak. Fakat geçen süre içerisinde aslında krizden ziyade başka şeyler değişti, yani neler değişti? Sermaye Piyasalarında oyuncular değişti, oyuncuların yapısı değişti, eskiden bu kadar büyük ülke fonları yoktu ve borsalar böyle bir borsa yapısı yoktu. Eskiden borsalar daha çok alım satım ve fiyatın bir şekilde ortaya çıktığı ve firmaların sermaye edindiği, sermayesini daha sonra yatırıma yönlendirdiği, daha sonra bir değer yarattığı bir araçtı eskiden. Fakat şuanda borsalar, özellikle gelişmiş ülkelerdeki borsalar daha çok teknolojik alım satımlara dayalı böyle daha fazla kullanıldığı aslında makinelerin daha fazla kullanıldığı, işlem yaptığı çok fazla firmalar açısından bir değer üretmeyen bir pazar haline geldi. Fakat bir başka değişiklik var dünyada, dünyadan global hasıladan gelişmekte olan ülkelerin almış olduğu paylar arttı, gelişmekte olan ülkeler hala büyümeye devam ediyor. Fakat burada da bir başka sorun var. Gelişmekte olan ülkelerde sermaye piyasaları gelişmedi, bir başka sorun da gelişmekte olan piyasalarda hala sermayeye ihtiyaç var. Dolayısıyla işin bu boyutunda baktığımız zaman bir takım temel, Yılmaz Bey'in söylediği gibi, bir takım krizlerden çıktı ve daha çok ortaklık kültürü gelişmiş olan Avrupa ülkelerinde vardı. Önce orada ortaya çıktı, kurallar orada konuldu. Fakat son 4,5 yıla baktığımızda içinde Türkiye'nin içinde bulunduğu gelişmekte olan ülkelerde çok ciddi kurumsal yönetim ilkeleri düzenlemeleri yapıldı. Ciddi anlamda artık copy almaktan ziyade bir adam ülkeye gidip sermaye piyasalarında güveni artırmaya yönelik bir takım düzenlemeler, özellikle uzak doğuda ve gelişmekte olan ülkelerde yapıldı. Dolayısıyla OECD'nin kurumsal yönetim ilkelerini yeniden gözden geçirme kararı aslında bu bütün sürece bakıldığında ortaya çıkan, bir ölçüde de sonuç olarak, yani sermaye piyasalarının gelişiminde bir sonuç olarak önümüze konuldu.

Berfu Güven: Ne değişecek en son haliyle, güncellenmiş versiyonunda en yeni olarak neyi göreceğiz?

Bekir Sıtkı Şafak: Şimdi ona henüz çalışma yeni başladı fakat bu çalışmanın background'u bazı

dokümanlar üretildi. İşte bir takım konular, konu bazında ülkelerde düzenlemeler nasıldır, nasıl uygulanıyor, nasıl kontrol ediliyor onlar çalışıldı. Fakat asıl önemli konular bir daha önce bahsetmiş olduğum birkaç araştırma yapılıyor şuanda, o araştırmalar devam ediyor. Özellikle mesela bu daha önce bahsetmiş olduğum firmayla sermaye piyasalarının arasındaki değer yaratma açısından ilişki nasıl, niye gitti, niye kayboldun, bunu nasıl tekrar öne alırız bunların çalışması yapılıyor. Bunlar background'da ortaya konulduktan sonra Mart ayında başlayacak bu çalışmalar. Fakat yine bir başka önemli husus, yine az önce bahsetmiş olduğum gelişmekte olan ülkelerin etkileri sermaye piyasalarında artı bir başka olasılık sadece gelişmekte olan ülkeleri ilgilendirmiyor bu konu. Çünkü şuan New York Borsası'nda Londra Borsası'ndan işlem görmek için başvuran şirketlerin hemen hemen tamamı gelişmekte olan ülkelere gelen firmalar. Dolayısıyla aslında gelişmiş ülkeleri de ilgilendiren bir konu, gelişmekte olan ülkelere bir kurumsal yönetim ilke uygulamaların mutlaka daha ileriye gitmesi lazım, daha iyi kurumsal yönetim ilkeleri uygulanması lazım. Fakat bu da o ülkenin mutlaka kültürü ve uyumlu bir düzenlemenin ortaya konması lazım. Bu ne demek; daha çok aile veya kontrol eden grupların hakim olduğu şirketlerin yönetimi nasıl olmalıdır, nasıl kurumsal yönetim ilkeleri bunlarda uygulanabilmelidir bakış açısını yeni kurumsal ilkelerine yansımalarını bekliyoruz. Yani daha önce yönetim ortaklıktan daha ziyade yöneticilerin bir şekilde suiistimalini önleyen düzenlemeler yerine, "hakim ortağın hakim olduğu şirkette kurumsal yönetim ilkeleri nasıl olmalıdır" bakış açısının birazcık yansımalarını bekliyoruz açıkçası.

Berfu Güven: Gelişmekte olan ülkelerin ağırlığı biraz daha artacak ama, onu anlayabiliriz biraz.

Bekir Sıtkı Şafak: Mutlaka artması lazım... Dediğim gibi; sermaye piyasaları ve ekonomisi gelişen ülkeler, gelişmekte olan ülkeler ve sermaye ihtiyacı olan ülkeler hem firmalar açısından hem ülkeler açısından bunlar hep sermayeye ihtiyacı olacak. 2023 yılında veya 2020'lerden sonra, 2050'lerde bu gelişmekte olan ülkeler çok çok ciddi bir oranda sermayeye ihtiyaçları var ve mutlaka kurumsal yönetim alt yapısını güçlendirmeleri gerekiyor bu tür ülkelerin.

Berfu Güven: Ahmet Bey, sizden de ilk değerlendirme alalım. Küresel koşullar her gün yeni bir tehdit yaratıyor. Aslında küresel şirketlerin, özellikle bilançoların mali tabloları için işte kur her gün yeni bir rekor kırıyor ve bu yeni bir tehdit yaratıyor. Böyle zor dönemlerde sizce de kurumsallaşmak, kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiş olmak koruma kalkanı görevi görüyor mu? Siz kendi tecrübelerinizden yola çıkarak en somut hangi alanlarda bunun katkısını gördünüz?

Prof. Dr. Ahmet Kırman: Teşekkür ederim. Şimdi müsaade ederseniz iki tane farklı bakış açısından bakılabileceğini öncelikle söyleyerek sözlerime başlamak isterim. Bunun nedeni şu; çok uzun yıllar Türkiye İş Bankası yönetim kurulu başkanlığı yaptım. Bu dönemde kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçmesine yönetim kurulu seviyesinden gayret ettim. Şimdi tamamen icra yapıyorum ve icra tarafında bunun hayata geçmesi için, burada söylemeye çalıştığım şu, ortada bir kriz ortamı var, kriz ortamında kurumsal yönetim ilkelerini tartışmak çok cazip gibi görülüyor. Aslında iki türlü cevabı var derken burayı kastediyordum; kurumsal yönetim kurulları sıkı kurallar, kriz ortamında hareket imkanını daraltıyor mu daraltmıyor mu? Yada hakikaten bir koruma sağlıyor mu? Buna da bakmak gerekir. Hiç şüphesiz ki fleksibilite açısından sınırlamalar getirildi, kabul etmemiz lazım. Çünkü öncelikle kurallar ve uyulması gereken bir takım prosedürler var ama ben hangi taraftayım dersanız bana göre kurumsal yönetim ilkeleri her aşamada savaş yada barış. Şirketler açısından da kriz yada çok iyi ortamlarda gerekli bu konular. Bir kere ben bunu şuna benzetiyorum, öncelikle onu söyleyeyim tabi Yılmaz Bey güven unsurundan hareket etti. Güven aslında her işlemde olması gereken bir kavram. Dolayısıyla kurumsal yönetimin de içermesi gereken bir şey ama kurumsal yönetim benim anlayışımda yada yaklaşımında bir şirkette kuvvetler ayrılığının dengeli bir şekilde sürdürülebilmesini ifade ediyor. Bir tarafta yönetim kurulu bir tarafta icra ve bunların birlikte yönettikleri ve risk algılamalarının farklı ele alındığı, icranın daha çok iş yapmak ve taahhütte bulunduğu ama öbür tarafın sorumluluklar nedeniyle farklı yaklaşabildiği bir takım ortamları da ifade ediyor. Dolayısıyla kurumsal yönetim bu dengeyi ifade eden ve kurulmasına imkan veren bir şey, hiç şüphesiz ki içinde güven unsuru zaten içermek zorunda. Şimdi Şişecam topluluğuna döndüğümüz zaman şunu söylemem lazım, biz bugün 12 ülkede 20

bin kişi ile çalışıyoruz. 12 ülkede farklı yönetim ortaklarımız var, yani aşağı yukarı 12 ülkede 10'a yakın Fransız, Hintli, Rus, Bosnalı her yerden var ve burada biz kurumsal yönetim açısından gerçekten bunu sevinerek de söylemek ve övünerek de söylemek isterim ki aynı ihracatçı durumundayız. Yani kurumsal yönetim ilkeleri ihracatını buradaki kişilere, gittiğimiz ülkeler genellikle gelişmekte ülkeler olduğu için ihraç eden konumundayız ve bu işleri yaparken de çok zorlandığımızı ifade etmekte yarar var. Ama aynı zamanda ithalatçı olduğumuz kurumlar da var. Bugün Almanya'da da şirketimiz var, orada da bu bağımsız yönetim ilkeleri ve kurumsal yönetimden yararlanıyoruz. Kurumsal yönetim bu durumlarda ne sağlıyor dersiniz; gerçekten bir denge unsuru ve kriz karşısından daha sabırlı durup, daha dingin bir şekilde karar verilmesine imkan veriyor. Yani hızlı bir şekilde kararlar vermenizin önünde aslında bir fren unsuru oluşturuyor ama bunu şöyle anlamamak lazım; "ya bu işin yavaş çalışmasına yol açıyor, işin bürokratik tarafını artırıyor" gibi algılamamak lazım. İlkeleri ve kuralları belirlenmiş ve özellikle de işletmenin bütününde, sadece yönetim kurulunda değil işletmenin bütününde özümlemiş bir kurumsal yönetim aslında çok hızlı ama sistematik bir şekilde çalışmaya imkan veren anlayış, bunun getirdiği bir sürü avantaj var, hepimiz biliyoruz bunu. Şimdi de sonra da görüşebiliriz, sizin kabulünüzde ortaklık ilişkilerinizin oluşmasında bir ülkeye gittiğiniz zaman karşınızdakinin size olan yaklaşımında çok farklar yarattığını biz bugüne kadar gördük ve yaşadık. Yani bunları söylediğiniz zaman sizin kişisel anlamda kararlarla yönetilmeyen bir şirket olduğunuzu karşı taraf algılandığında sizin değerlendirmelerinizin çok farklı bir şekilde ele alındığını görüyorsunuz, dünyanın her yerinde de böyle oluyor. Dolayısıyla kurumsal yönetim yaklaşımı çok sayıda yarar sağlayan, ticari anlamda da ilişkiler anlamında da bir bütün. Bunu uygulayabilmek aslında tabii ciddi bir beceri istiyor, ona hiç şüphe yok. Hep aile şirketlerinden yola çıkılarak galiba kurumsal ilkeler uygulanmaya çalışılıyor. Tabii şansımı ya da şanssızlığımızı mı diyelim, bizim İş Bankası grubu Şişecam da dahil bir patronu olmadığı için biz hep kendimize özgü kurumsallıkla yönetmeye çalışıyoruz. Kurumsal ilkeleri de uygularken dolayısıyla çok zorlanmıyoruz, bize çok doğal geliyor, yararını da görüyoruz diyeyim şimdilik isterseniz.

Berfu Güven: Yılmaz Bey, Ahmet Bey'in söylediği önemli bir nokta var. Aslında hem bu kurumsal yönetim ilkeleri böyle zor zamanlarda bir koruma kalkını görevi görüyor hem de esnekliği azaltan bir unsur olduğunun altını çizdiniz en başta. Hem buna ne dersiniz hem de yine Ahmet Bey'in bıraktığı noktadan, Türkiye'de patronlar ne kadar hazır kurumsal yönetim ilkelerini tam olarak içselleştirmek konusunda? Ve bir takım güncellemeler de olacak, bu uyum sürecinde Türk şirketlerini ne bekliyor olacak sizce?

Dr. Yılmaz Argüden: Bir kere Türkiye'de bu konudaki hazırlık seviyesi çok değişken. Dünya seviyesinde bu konuya hakim patronlar olduğu gibi bundan çok uzak olanları da var ama şöyle bir örnek verebilirim; Türkiye'nin en kurumsal şirketlerinden bir tanesi Koç Holding'dir ve rahmetli Vehbi Koç ilk okul mezunu olmasına rağmen bu kurumsal yönetim konusunu çok iyi içselleştirmiş birisiydi ve boşu boşuna da olmuş değildir. Bir örnek vermek istiyorum; mesela Vehbi bey hiçbir yöneticisine talimat vermez, şunu şöyle yapın da demez, "şunu nasıl yapalım" diye sorar. Onaylar veya onaylamaz. Çünkü her yönetim kararının 4 aşaması vardır; bunlardan birincisi bir inisiyatif geliştirmek bir öneri geliştirmek, sonra bu önerinin değerlendirilmesi, sonra uygulanması, uygulandıktan sonra uygulamanın ne kadar iyi olduğunu değerlendirilmesi, gene denetlenmesi, bunların önerinin geliştirilmesi ve uygulaması yönetimin hakkıdır. Öbürleri de yöneticinin hakkıdır. Yani çünkü hiç kimse kendi önerisini kolay kolay değerlendiremez. Herkesin annesi güzel gelir, dolayısıyla onu yapan birimin, yönetim kurulunun yönetimden bağımsız olmasının nedeni budur. Zaten getirilen önerileri şey yapmak ve dediğim gibi önerileri mutlaka yöneticiden gelmesini sağlardı. Şimdi bu işi yavaşlatıyor mu hızlandırıyor mu? Mutlaka bir miktar yavaşlatıyor. Cin gibiydi, gayet iyi gidiyordu ama uygulamayı hızlandırıyor. Çünkü yönetici ne kadar hazmederse, neyin yapılacağını, öneriyi ne kadar benimserse, kendisinin olursa uygulama aşamasında o kadar da daha az riskle karşılaşılıyor, onu daha iyi uygulayabiliyor. Dolayısıyla kurumsal yönetimin ben aslında kurumların sürdürülebilirliğini sağlayan ve temelde uzun vadeli uygulama sürecine bakarsak, işi yavaşlatan değil aslında hızlandıran bir yönü olduğunu görüyoruz birçok yerde. Çünkü risklerin daha iyi yönetilmesine yardımcı oluyor. Öbür türlü riskleri yaşaya-

rak öğreniyorsunuz, çok pahalı öğreniyorsunuz. Halbuki kurumsal yönetişimin iyi yaşandığı yerlerde, riskleri yaşamadan başkalarının deneyimden faydalanarak öğreniyorsunuz. Dolayısıyla daha az hata yaparak daha hızlı ilerlemek mümkün olabiliyor demek istiyorum.

Berfu Güven: Peki böyle zor zamanlarda biraz kenara bırakıldığı da oluyor mu kurumsal yönetim ilkelerinin?

Dr. Yılmaz Argüden: Aslında zor zamanlarda daha fazla ihtiyaç olduğu kanısındayım. Çünkü zor zamanlarda riskler daha fazla, dolayısıyla risk yönetimini ne kadar daha farklı bakış açıları olan kişilerle beraber değerlendirirseniz o krizleri atlatma olasılığı da o kadar daha yüksek oluyor. Mesela uluslararası şirketlerin yaptıkları bir uygulamayı sizinle paylaşmak isterim; Asya krizi olduğunda Türkiye'den birçok yöneticiyi oraya götürdüler deneyimlerinden faydalanmak için. Çünkü attan düşen mi daha iyi bilir yoksa onu anlatan mı, bunlar düşmüş kişilerdir daha iyi bilirler diye damdan düşene götürdüler. Hakikaten orada fayda sağladılar. Dolayısıyla kurumsal yönetişime de baktığımız zaman bu riskleri daha önce yaşamış, farklı boyutlarda yaşamış kişilerin değerlendirme içerisine alındığı, yani yönetim kurulların bulunduğu kurumlarda bu risklerin daha iyi yönetilebildiğini görüyoruz aslında.

Berfu Güven: Zafer Bey, aslında hani geçen yıl ve bu yıl diye baktığımızda bir yılda çok şey değişti. Sadece bizim gündemimiz değişmedi tabi, dünyanın gündemi değişti Türkiye'nin gündemi de, yani 180 derece değişti. Çok zor dönem diye herkes anlatıyor. 2014 için özellikle gelişmekte olan ülkeleri çok zor bir yıl bekliyor deniliyor. Böyle bir yılda, zor dönemlerde siz kurumsal yönetimin önemini kendi açınızdan nasıl öne çıkarıyorsunuz? Bir de içselleştirme konusunda sizin tespitiniz nedir, nerden işi başlamak gerekiyor sizce?

Zafer Kurtul: Evet, ben kurumsal yönetim ilkelerini şirketin performansını artıracığını, şirketin hedeflerine ulaşmada çok önemli bir araç olduğu, çünkü artık hakikaten birçok şirketimiz önemli boyutlara ulaştı. Şimdi yönetici hissedar olabilir veya profesyonel bir yönetici olabilir, bu çok. Belki Türk şirketinde yönetici hissedardır ancak yöneticimin tamamen hissedar olsun veya profesyonel yönetici olsun yönetim tarzı, modern yönetim prensiplerini uygulaması bu hakikaten biraz kişinin kişiyle ilgili, yönetici ile ilgili. Ancak şirketin gelişmesi için, büyümesi için, hedeflerine ulaşabilmesi için örneğin kararların delege edilmesi lazım, yani yönetici bütün kararları ben alacağım diye dediği zaman o şirketin karar alması, piyasa koşullarına uyması, rekabetle başa çıkabilmesi mümkün değil. Dolayısıyla delege etmesi lazım... Delege edilebilmesi için gerekli kontrol yapısını, gerekli o kurumsal yapının işte belki bir denetim departmanı iyi bir denetim iyi bir raporlama alt yapı, ondan sonra tabi günümüzde o getirilerle çalışıyoruz. Bunun yanında halka şirket yabancı yatırımcılar var, analistler var, şirketle ilgili raporlar yazıyor, şirketin performansın takip ediyor. Yani hakikaten hem delegasyonu teşvik eden hem kontrolü sağlayan, artık şirketlerimizde birçok şirketimizde iyi bir yapı var. Şimdi bu delegasyon konusu, örneğin eğer ekonominin kötü gideceği dalgalanmaların çok olduğu durumlarda bir miktar bu delege edilen yerler daraltılabilir, bu normal kaşınılabılır. Yani bu gibi ortamlarda, örneğin bir yöneticinizin 1 milyon lira yatırım yapma yetkisi veya bu kadar masraf yapma yetkisi varsa bunlar bir miktar tekrar değiştirilebilir.

Berfu Güven: Biraz kenara koyuluyor demek istiyorsunuz.

Zafer Kurtul: Yo yo rakamlara bakılır, ortama göre bunlar üzerinde bir miktar değişiklikler yapılabilir. Tabi tersini de düşünmek lazım. Çok iyi bir ortam, büyüyen piyasa koşulları, mesela ben yine bir bankadan Akbank'tan örnek vereyim. O çok sık yaşadığımız bir konudur ve şubelerin kredi etkileri şimdi ekonominin çok iyi olduğu bir dönemde çok kredi yetkisi verilir. Biraz kredi kararlarında, işte kriterler esnetilebilir ama ekonominin daha zor şartlar olduğu, daha riskin arttığı dönemlerde bunlar biraz daha sıkılaştırılabilir. Tüm işlerde aynı şekilde, yatırım kararlarında mesela, Sabancı Holding yeni yatırımlar yapıyor. Şirketlerimiz yeni yatırımlar yapacak, bu kararlarda bazı kriterlerde değişiklikler yapılabilir. Bunun gibi ama bu da neticede de günün şartlarına uyma, yani kesinlikle kurumsal yönetimden taviz verme veya esnetme anlamında olamamalı diye düşünüyorum. Diğer konu yine kurumsal yönetimin özellikle bu konuyu da desteklediğini düşünüyorum ki yine başarı için çok önemli, kurumsal girişimcilik yani her çalışanın sanki kendi şirketi gibi çalışması, motive olması ve

çalışanın da performansını yakından takip edebileceğimiz, her çalışanın şimdi Sabancı Holding'de 60 bin kişi çalışıyor. Yani diyelim her çalışanın hepsine tek tek hedeflerini veriyoruz, verebiliyoruz. Yani bunları tekrar topladığımızda kurumun ana hedefi ile ana hedefe ulaşmamızı sağlıyor. Ki bu hedefte en basitinden hissedarlarımıza değer yaratma, sürdürülebilirlik ve dolayısıyla 60 bin herkese bir kar zarar tablosu verebiliyorsak, hedeflerini koyup takip edebiliyorsak, performansı da bu şekilde değerlendirebiliyorsak ve tabii ki alınan kararların değerlendirilmesi ve kontrolünü de yapabiliyorsak hakikaten kuvvetli bir alt yapımız var. Bu performansı destekliyor ve tabii aynı zamanda da riski de daha iyi yönetiyor. Bunun yanında konuştuğumuz tabii ki şirketin ana departmanları diyeyim ve bir hissedarlar yönetim kurulu, yönetim ve yönetimin bütün kademeleri uyum içinde olması, aynı hedefi paylaşması, aynı hedefte hedeflerden müteakip kalma tabii ki bu konular da son derece çok kritik. Bir de çok önemi şeffaflık, şimdi yine ülkemizde işte kayıt dışı diyebiliriz kayıt dışının da tabii önemli bir şeyi var, yeteri kadar şeffaf olmayabilir bazı diyelim bazı şirketlerimiz. Daha çok ailelerin daha yakın yönettiği şirketlerimizde bazı şeffaflık konusunda ve ülkemizde daha iyi bir gelişim yapmamız lazım, bu hakikaten önemli şirketlerimizin gelişmesi. Çünkü biz ülkemizin hedeflerini verirken işte 2020 diyoruz 23,25 diyoruz. Burada büyük hedeflerimiz var. Şöyle bir kabulü gerektiriyor, ülkemizde de üçlü iyi yönetilen şirketlerimiz modern şirketlerimiz olacak. Bunları yapabilmek için tabii şeffaflık, her konuda kamu yönetiminde şirket yönetiminde şeffaflık çok önemli.

Berfu Güven: Bu noktada isterseniz devam edelim, şeffaflık noktasında. Yani bir şirketin şeffaf olabilmesi için halka açılması mı gerekiyor? Bu yol borsadan mı geçiyor Bekir Bey ne dersiniz? Şirketlerin de biraz isteksiz olduğu görülüyor halka açılma konusunda. Özellikle İSO1'e baktığımızda aşağı yukarı sadece %10'un sadece halka açık olduğunu görüyoruz, bunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

Bekir Sıtkı Şafak: Bir şirketin şeffaf olabilmesi için, olması için şart illa borsaya açılması değil tabii ki, yani borsaya açık olmayan birçok şirketimiz var. Dediğiniz gibi büyük şirket bunlar ve çoğu da hakikaten şeffaflık açısından ve tabii şeffaf olacaksınız da kime karşı olacaksınız? Borsada halka açılırsanız sizin ortaklarınız, paydaşlarınız daha fazla olduğu için şeffaflığınızın daha fazla olması lazım. Çünkü ortaklarınız artık bilinen, kamuya mal olmuş bir şirket oluyorsunuz. Tabii bu açıdan baktığınızda daha görünür bir halde olduğunuz, daha görünür bir şirket haline geldiğiniz aşık fakat halka kapalı bir şirketin de şeffaflığı aslında yine şart. Aslında sadece kamuya duyurması belki gerekmiyor ama ortaklarına, paydaşlarına, bankalarına veya finansörlerine, başka paydaşlarına mutlaka halka açık olması lazım. Artık dünya günümüzde sadece borsada işlem görmek için değil başka bir sürü şey için de sizin belli ölçülerde bağımsızlık denetimini yaptırmanız, şeffaf olmanız, markanızı belli bir düzene standarda uygun olarak getirmeniz gerekiyor. Halka açılmaya karşı endişeye gelince, aslında çok fazla orda aslında dünyada, sadece bizde değil bu usul, bu sıkıntı. Özellikle son yıllarda dünyada da böyle bir sıkıntı var. Artık yatırımcının değişik bir bakış açısı var, yatırım fonlarının veya dediğim gibi farklı bir bakış açısı oluşmaya başladı. Daha ziyade, şirketi eskiden mesela belli bir ölçüde ortaklarla yine beraber büyütme hedefi varken, ki bakın uluslararası şirketle Apple veya Microsoft'a veya buna benzer Intel'e bunlar aslında çok büyük bir şirket halindeyken halka açıklık yapmadılar, daha küçük bir yerde halka açıldılar ve ortaklarla beraber büyüdüler. Çok fazla öneriler ortaya çıktı fakat günümüze geldiğinizde, baktığımızda mesela son halka arzlarda artık milyar dolarların birkaç rakam beraber söylenerek halka açılmalar oluştu. İşte Facebook'a bakalım veya daha farklı son halka açılmalara bakın. Burada tabii belli bir ölçülerin belli bir kitleye ulaştıktan sonra halka açılmaya başladı. Neden? Çünkü karşı taraftaki yatırımcı "istiyorum ben, büyük bir volüm istiyorum, büyük rakamlar istiyorum. Dolayısıyla sen küçük şirket olarak gelme, büyük şirket olarak gel ki bir takım makinelerle yaptırabilirim." Dolayısıyla işin biraz farklı boyutu olmaya başladı. Bizim şirketlerimizde sermaye yurtiçinde, çok fazla yeterli sermayemiz yok. Yani tasarruf oranımız çok düşük olduğu için ve özellikle bizim geleneksel olarak bankalara daha yoğun bir tasarruf alışkanlığımız olduğu için, yurtiçine çok fazla bir tasarruf birikimi sağlayamadığımızdan dolayı mutlaka yurtdışından yatırımcılara ihtiyaçları var bizim firmaların. Dolayısıyla büyük firmalarımız halka açılmaları gerekirse eğer, halka açılmayı düşündükleri anda yurtdışında da kendilerini tanıtmaları lazım. Bu kolay bir süreç değil ve buna çok fazla ihtiyaç olan diyeyim

artık firmalarımız giriyor bu işe tabi. Bu aslında çekingenlik olabilir, aslında bunun karşılığını alacakları sabahki oturumda TAV'ın örneğini gördük. Çok büyük bir imkanı, sahip olma ihtimallerini de ellerinin tersiyle itmiş oluyorlar. Bunu bir cesaret olarak öne çıkıyor olmaları lazım ama tabii ki şöyle bir olay var. Bu işe başlıyorsunuz biraz zaman geçiyor, tam anlaşacağınız zaman bir bakıyorsunuz olaylar değişiyor. Dış algısı değişmiş, başka olaylar ortaya çıkmış, vazgeçen de çok fazla oluyor. Duymuyoruz belki biz bunları. Dolayısıyla bunlar sadece yurtiçinde değil dediğim gibi yurtdışında da yaşanan bir süreç. Halka açılmalar maalesef eskisi kadar çok hızlı değil. Çin'den örnek vereyim mesela çok fazlaydı halka açılmalar fakat fazla halka açılmalar bu sefer yatırımcı kitlesinde bir fiyatlandırmada bir takım sıkıntılara sebep oluyor. Mesela Çin geçen sene bütün kurallarını değiştirdi. Her sene 500-600 şirket açılırken geçen sene 700 tane şirketin halka açılmasının dosyasını bir yıl beklettiler ve bu sene yeni kurallar ortaya çıktı. Daha sonra sıkı kurallar koydular. Öbür taraftan başka bir sıkıntı yatırımcının da tabi bu halka açılmalarından dolayı memnuniyetsizliği de ortaya çıkması lazım. Her ikisinden birisi, ortaya koymak da çok kolay değil. Koşullar hem mikro şirkete bağlı koşullar hem ülkenin koşulları. Dolayısıyla biraz zorlanılıyor. İşte bu kurumsal yönetim ilkeleri, belki bu noktada bir çözüm bulabilir miyiz diye ortaya koymamızın da temel sebeplerden birisi de, halka açılmaları çünkü şirkette değer yaratmaya yönelik bir takım uygulamalar başlatabilir miyiz? Buna kurumsal yönetim anlayışı açısından bakabilir miyiz? Bir de buradan bakacağız.

Berfu Güven: Ahmet Bey siz ne dersiniz, kurumsallaşmanın ilk adresi borsa mı olmalıdır? Siz Şişecam ve ana hissedar İş Bankası olarak aslında borsada ağırlığı olan birkaç büyük gruptan birisiniz. Siz mesela halka açılarak en büyük faydayı nerede gördünüz ve sizce piyasa gerçekten bu ilkeleri benimsemiş halka açık şirketleri ödüllendiriyor mu?

Prof. Dr. Ahmet Kırmızı: Şimdi burada bu sorunun cevabı bence öncelikle halka açılmak hangisinin nedeni olmalı? Yani "kurumsal yönetim yaparsak halka mı açılmalıyız?" sorusu bence yanlış algılanıyor bakın yada yanlış söyleniyor. Bir kere şirket kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilen bir şirket olmalı, ondan sonra halka açılmalı. Yani işin özü düzgün kurallara bağlı ve bunu özümsemiş bir yönetim tarzının olduğu bir şirkette bunu, başkalarıyla bu sermayeyi paylaşmak, bu şirketi başkalarına açmak bence olması gerekeni ifade ediyor. Ama "hayat nasıl işliyor" dersiniz şu başka bir gerçek ki borsaya açılmadan da, bu tür zorlamalar olmadan da kurumsal yönetime eğilmek yada buna merak salmak pek mümkün olmuyor. Bunun örnekleri az, dolayısıyla bu açıdan bakıp da halka açılan şirketlerin kurumsal yönetim açısından daha hızlı mesafe aldıklarını, almak zorunda kaldıklarını söylemek mümkün. Hiç şüphesiz bu itici bir unsur, iyi bir unsur... Biraz öncede söyledim, yani halka açık olmasanız ama kurumsal ilkelerinizi koyup da o ilkeler çerçevesinde gidiyorsanız zaten sizin finansörler nezdinde, diğer kuracağınız ortaklıklar nezdinde yada diğer ülkelerdeki kuruluşlar nezdinde her zaman bir itibarınız oluyor, bu gerçeği gözden kaçırmamak lazım. Ne zaman sermayeyi paylaşmak isterseniz diğerleriyle, bu size bir artı getiriyor. Oraya gittiğinizde daha da geliştirebilirsiniz, bu sizi daha da yukarıya taşıyacaktır hiç şüphesiz. Bir düzeltme değil ama kendi adıma bir şey söyleyeyim. Zafer Bey farklı yaklaştı konuya, bana göre kriz zamanlarında bu ilkelerden vazgeçmek kesinlikle doğru değil. Yani ben Zafer Bey'in yetkileri azaltma meselesini de zaten ilkelerden vazgeçmek olarak algılamadım. O yönetimin belli bir resmi çizilmiş, kurumsal ilkeler çerçevesindeki yönetimde kendisine tanılan imkanı ekibiyle paylaşması yada paylaşmamasıyla bağlantılı bir şey ama ekiple paylaştığınızda yada paylaşmadığınızda; bir örnek vermek gerekirse bir ihale açılacaksa, bir mal alacaksanız, bir teslimde bulunacaksanız, üretim yaparsanız bunu piyasanın koşulları dışında şirket kurallarına göre yaptığımız sürece krize göre yetkiyi kendinizde toplarsınız yada verirsiniz. Ama sizin yaptığınızla sizin delege ettiğiniz kişinin yaptığı da mutlaka ilkelerin içinde ve kurallara uygun olmalı, kurumsal yönetim bunu gerektiriyor zaten. Dolayısıyla kriz aşma yöntemleri farklı bir şey ama kurumsal yönetim ilkelerinden vazgeçmeyi kesinlikle gerektirmiyor. Benim kendi yaklaşımımı söylüyorum. Dolayısıyla burada söylenebilecek şeyler birden fazla tabi, hepsi de bağlantılı konular. Şeffaflık, sürdürülebilirlik bunlar hepsi kurumsal yönetimin içinde bulunan kavramlar ama üste temelinde şu var; ister borsaya açık olun ister olmayın yönetimin mutlaka ve mutlaka kurumsal yönetim ilke esaslarını ve bunun yö-

netim tarzını özümsemiş olması lazım. Bunun dışında istediğiniz kuralı getirin, esnemeler kriz zamanında da krizin olmadığı zamanlarda da mutlaka olur. Eğer patron şirketinin içine bağımsız üye diye koyup da bağımsız üyelerini kendinize yakın birilerini seçiyorsanız, şekli olarak bunlar bağımsızsa, bu kurumsal yönetim olmuyor aslında. Dolayısıyla bunları daha somuta götüren ve gerçekten bu ilkelere ışığında yönetilen şirketler yaratmak lazım. Bu kriz yada kriz sonrası, öncesi, sonrası içinde yada dışında, şirketin çizgisini hiçbir şekilde değiştirmeyecek ve sürdürülebilir dediğimiz tarzını muhafaza etmesine imkan verecek bir yönetim olur.

Berfu Güven: Yılmaz Bey sizin ekleyeceğimiz var mı? Bir de mesela bir şirket düşünelim, borsaya açık, mali tabloları çok iyi, borcu yok, karlılığı çok iyi ama kurumsal ilkeler konusunda bazı tereddütler var. Yada tam tersi düşünelim; mali tablolar, böyle bozulmalar baş göstermiş küresel koşullar nedeniyle ama şirketin önü açık, çok şeffaf ve hesap veren bir şirket. Yatırımcı her durumda o şirkete yatırım yapar, ilgi gösterir diyebilir miyiz?

Dr. Yılmaz Argüden: Şimdi yatırımcı her zaman performansı bekler. Dolayısıyla performansın hangi şirkette daha iyi olacağını düşünürse oraya yatırım yapar. Ancak kurumsal yönetim ilkelerine uyan şirketlerin yaptığı yatırımlar risklerinde az olduğunu görür. Yani hani performansı da çok iyi değil ama riski biraz daha az olduğu için bir şans daha verebilir. Öbürünün performansının iyi olmasına rağmen riski de çok yüksek diye de ona göre de başka türlü fiyat olarak değerlendirilir. Dediğim gibi kurumsal yönetim aslında risklerin nasıl yönetildiği ile alakalı bir unsur ve uzun vadeli bakış açısıyla alakalı bir unsur. Hem yatırımcı hem iş ortağı hem çalışanı, güvenebildiği kuruluşa daha yakın olur ama kuruluş performans göstermezse istediği kadar kurumsal yönetim ilkelerine uysun, ben zaten bu nedenle de kurumsal yönetim ilkeleri içerisinde mutlaka performans konusuna da bakılmasına gerektiğini düşünüyorum, sadece şeffaflık “çok şeffafız ama şeffaf bir şekilde batıyoruz” kimseye faydası yok. Şeffaf olup aynı zamanda performans gösterme ihtiyacımız var. Bu performansı gösterirken öğrenebiliyor muyuz? Kendimizi geliştirebiliyor muyuz? Bu tip konulara bakma ihtiyacımız, bir de aynı zamanda ortamda çok önemli olduğunu düşünüyorum. Mesela bir öğleden sonra olduğu için biraz uyukulu hal olabilir, bir soru soralım. Türkiye’de adalet sistemine kimler güveniyor bir el kaldırsın. Böyle bir ortamda kurumsal yönetim çok kolay kolay bitmez, bunu da unutmamak lazım.

Berfu Güven: Hukuk alt yapısı en önemli unsurlardan bir tanesi.

Dr. Yılmaz Argüden: Elbette hukuk alt yapısı önemli çünkü bu kültür meselesi. Yani bizim kültürümüzde ağırlıklı olarak sultanlık kültürü var biliyorsunuz. Hep aile babasına biat etme kültürü var, aşiret reisine biat etme kültürü var. Halbuki kurumsal yönetim dediğimiz şey her konunun bilgili ve bilinçli insanlar tarafından tartışıldığı bir ortam ve adalet diyoruz, adillik diyoruz ilk ilkesi. Şimdi ülkedeki sisteme güvenmiyorsanız kurumun içerisindeki adalete ne kadar güvenirsiniz? Yani kendimizi fanusta da görmeyelim. Dolayısıyla bizim kültürümüzde bu işleri yapmak o kadar kolay değil ama bunun sonucu olarak da görüyoruz ki bizim kültürümüzde çok uzun yaşamış kurumlar olmuyor maalesef. Yani riskler bir gün bu kuruluşların düşmesine neden oluyor. Mesela kurumları bıraktık, bir tane örnek verelim; gene niçin Roma’da çok daha fazla tarihi eser vardır İstanbul’dan? İstanbul daha eski bir şehir.

Berfu Güven: Tabii korunmasıyla alakalı bir durum

Dr. Yılmaz Argüden: Hayır korunmasıyla alakalı bir durum değil, mülkiyet haklarıyla ilgili bir durum. Çünkü Osmanlı’da iyi bir eve, inşaata sadrazamın veya sultanın el koyma hakkı var. Dolayısıyla herkes tahtadan yapıyor, sürdürülebilir bir kurum kurmuyor. Çünkü her an bir risk var, öbür tarafta mülkiyet hakları var, tamam. Dolayısıyla Türkiye bakın İstanbul’a binalarımıza baktığımız zaman kalan eserler sadece devletin yaptığı eserlerdir, saraylardır, camilerdir. Herhangi bir vatandaşın yaptığı bir eser memlekette yoktur. Bu binalarda olduğu gibi kurumlar için de geçerli. Ben şunu da inanıyorum; mesela Microsoft Türkiye’de olsaydı bizim devletimiz mutlaka bir tık vergisi koyardı, hayatta 50 milyar doların o şirkette kalmasını izin vermezdi. Yani şimdi devletin böyle baktığı bir ortamda siz kurumsal yönetimde bunu sürdürülebilir kılmaya çalışmanın da pek kolay olmadığını kabul etmek lazım. Bu kültür meselesi eğitimden başlıyor. BİST başkanımız ailede olması lazım dedi, katılıyorum.

Aileden başlamak üzere bizim hesap verebilirliği, uzun vadeli düşünmeyi, kurumları inşa etmeyi, bizden sonraki nesillere bir şeyleri geliştirerek taşıyabilmeyi düşünen yöneticiler, yönetim kurul üyeleri, ülke yöneticilerin olması önemli olan. Yoksa hepsini durumsal olarak karar veriyorsak, bir kişi el kaldırmadı galiba ben görmedim.

Berfu Güven: Ben gördüm

Dr. Yılmaz Argüden: Gördünüz mü ha, yani birkaç kişi de vardır şimdi böyle bir ortamda kurumsal yönetim diye konuştuğumuz zaman dediğim gibi kutupta muz yetiştirmeye benziyor biraz. Muz çok faydalı bir meyve hakikaten, çocukların yetişmesine yardımcı oluyor, içinde çok güzel fosfor var, daha iyi düşünmene yardımcı oluyor, yaşlılar yiyebiliyor ama kutupta da zor yetiştiriyor yani.

Berfu Güven: Peki prosedüre boğmadan nasıl kurumsal olunabilir? Çünkü burada prosedürlerden, bir takım unsurlardan da söz edelim.

Dr. Yılmaz Argüden: Bir kere prosedür falan, korkmayalım. Prosedüre boğmak değildir kurumsal yönetim. Kurumsal yönetim geleceğini sürekli olarak düşünen ama farklı bir bakış açısı olan insanlarla beraber tartışılarak karar verilen bir ortamdır ve ne yapacağı konusunda hemfikir olunduğunda bunu bütün kurumun beraber uygulayabildiği bir şeydir. Bunun için eğitim de gerekir prosedür de gerekir ama prosedür hep olmak diye bir şey yok. Prosedüre boğmadığınız zaman hukuk olmuyor zaten. Bugün benim istediğim yarın başka türlü, dün, öbür günkü aynı kuralı çatışır bir şekilde olursa o zaman tamam, prosedürsüz çok hızlı ilerliyoruz, hızlı batarız.

Berfu Güven: Prosedür şart diyorsunuz, prosedürsüz kurumsal yönetimi benimsemek ya da şirkete oturtmak çok kolay değil.

Dr. Yılmaz Argüden: Prosedür bürokrasi değildir, prosedür afişin prosedür olabilir önemli olan kurumların sürdürülebilirliğini sağlayacak süreçleri yaşatmaktır. Süreç yaşatmak tabii ki zaman alır. Mesela başka bir kültürden örnek verelim; Japonlar bir şeyi planlayana kadar adamın canını okurlar ama uygulama kararını verdikleri anda onlardan daha hızlı uygulayan yok çünkü hazırlığı bitmiş oluyor. Sonuç olarak biz nerede değer yaratıyoruz ona bakalım. Yani bu prosedürlerden kopmanın bir manası yok. O prosedürler değer yaratıyorsa, bizim risklerimizi dahi yönetmemize yardımcı oluyorsa aslında daha sürdürülebilir kurumlar elde ediyoruz demektir, daha fazla binayı gelecek nesillere taşıyacağız demektir. İstanbul'a bunu yapmamız lazım.

Berfu Güven: Zafer Bey az önce borsaya açılmaktan bahsetmiştiniz, konuyu ilk siz açmıştınız o nedenle size sormak istiyorum. Sabancı Grubu olarak borsada 10 kadar iştirakinizle varsınız. En çok nerede faydasını gördünüz ve Türk şirketlerinin, özellikle büyük şirketlerin halka açılmak konusunda isteksizliğini neye bağlıyorsunuz?

Zafer Kurtul: Halka açılma hakikaten Türkiye'de, dediğiniz çok doğru, çok az halka açık şirket var yani bizim ekonomimizin büyüklüğüne baktığımızda büyüklüğü ile orantılasak bile işte 350-400 civarı. Hakikaten çok az şirket, bunun 2000 şirket olması lazım. Bununla ilgili de iyi bir çalışma, destek var. Neden halka açılmaya bu kadar isteksiz davranıyor şirketlerimiz? Belki halka açılma bürokrasi getiriyor, doğru olabilir. İkincisi bir hesap vermek gerekiyor, azınlık hissedarlara hesap vermek gerekiyor. Üçüncüsü acaba bir çok şirketimiz yani paraya ihtiyacı mı yok diye cevap veriyor, bazıları yeterli seviyede değil, yani halka açılacak durumda değil, yani gerek kurumsal yönetim gerek büyüklük açısından, dolayısıyla bu nedenlerden dolayı maalesef halka açık çok az şirketimiz var. Şimdi bir risk konusunda ben bir şey eklemek istiyorum. Bu tabii kurumsal yönetimin önemli hale gelmesi, birçok tabii kurumsal skandallar oldu, işte Enrayn, Worldcom, ondan sonra bu son 2008'deki bankacılık sistemindeki problemler, bu gelişmiş ülkelerin bankacılık sistemindeki problemler hakikaten bu kurumsal yönetimi risk açısından, kontrol açısından da önemini bir kere daha ortaya çıkardı. İşte birçok ülke mevzuatında ek tedbirler aldı ama ben bunu hem riskin iyi yönetimi, bazı şirketler uygulamalarda fazla bürokratik olabilirler biz özellikle Sabancı'da Sabancı topluluğu şirketlerimizde nasıl daha az bürokratik oluruz, daha çok bu sistemlerimizi geliştirmeyi, performansı, risk yönetimini nasıl daha iyi artırma konusunda kullanabiliriz bu konulara daha fazla odaklanıyoruz. Yani hani bürokrasi tabii, bunun bazı durumlarda fazla bürokrasi de negatif performansı negatif etkileyen bir konu olarak

karşımıza çıkabilir. Şimdi bu halka açılma konusunda şunu söylememiz lazım ki; yani hani sermaye piyasalarında yararlanmanın topluma çok önemli katkısı var. Yani topluma derken ekonomiye, işte ekonomik hedeflerimize baktığımızda işsizlik, işte cari açık, ondan sonra büyüme, gelir dağılımı bütün bunlara sermaye piyasalarının verimli kullanımı son derece önemli. Şimdi bunu yapabilmemiz için bizim daha çok halka açık şirketimizin olması lazım, yani bu fon akışını verimli bir şekilde ekonomiye kazandırmanın lazım. Tabi bu sadece halka açılma diye bakmayalım. Yani kredi piyasası, yine sermaye piyasaları aracılığıyla, işte borçlanma piyasası, bono piyasası, bir de tabi ülkemizde tasarruf az birikim az, yurtdışı kaynakları kullanmamız gerekiyor. Kullanmalıyız ki bu şeyi daha hızlı yapalım, gelişimi. Dolayısıyla bu mekanizmayı çalıştırabilmemiz için mutlaka şirketlerimizin de bu fonlardan yararlanabilecek yeterli alt yapıya birçok konuda sahip olması lazım, bunu çok önemsiyorum. Bir de insan kaynakları, biraz bahsetmiştik yani, insan kaynaklarını geliştirmemiz için mutlaka yetkilerin belirlenmesi, sorumlulukların hedeflerin. Şimdi düşünelim, bir şirket 1000 kişi çalışıyor ama hiçbir yazılı prosedür yok, hiçbir politika yok, karmakarışık bir ortam. Şimdi bu şirketin kaliteli bir işgücünü, işi alması ondan sonra performansı ölçmesi, buna göre bir performans yönetimi yapması, bir ödüllendirme sistemi, gerek finansal olarak gerek yükselmek olarak bunları yapması mümkün değil. Dolayısıyla bu sistemleri olmayan bir şirketin kaliteli işgücü çekmesi de mümkün değil. O zaman bu nasıl yenilikçilik yapabiliriz, nasıl inovasyon yapabiliriz, nasıl rekabet edebiliriz, hem iç piyasada tabi rekabet etmek zorundayız hem artık çok global hem yurtdışı şirketlerle rekabet etmek zorundayız. Bu rekabet hem ürün satımında rekabet hem de hisse senedi fiyatı değer yaratma. Çünkü yatırımcıda baktığımızda, yatırımcının alternatifleri işte gelişmekte olan ülkelerde, işte birçok ülke var, birçok sektör var, birçok şirket var. Şimdi tüm bunları çok iyi değerlendiriyorlar hakikaten, biz sık sık yatırımcı toplantıları yapıyoruz. Baktığımızda bizi hakikaten yakından tanıyorlar. Bazen bizim bir bütçemiz oluyor, 2014 onların tahminleri oluyor. Onları zaman zaman daha yakın bile olabiliyor gerçekleştiğinde. Şimdi daha iyi bu, tahmin yaparken ekonomik büyümeyi tahmin ediyorsunuz, işte kurları tahmin ediyoruz. Şimdi burada daha şey olabilirler tabi bir tanesi daha doğru tahmin ediyor olabilir işlerinde.

Berfu Güven: Bütün hesaplar sil baştan mı yapılıyor? Öyle hareketli bir dönemden geçiyoruz ki, 2014 için hani böyle bir tespitiniz var mıdır? Revizyonlar olacak mı bütçelerde, çünkü kur her gün rekor kırıyor.

Zafer Kurtul: Şimdi dediğiniz doğru, bizim bugün bütçemizde 2014 sonu dolar kuru 2.20'ydi.

Berfu Güven: Şimdiden ulaşıldı.

Zafer Kurtul: Şimdiden ulaşıldı ama tabi her zaman da görüyoruz, piyasalarda bir oluş devam ediyor. Bir yukarı bir değerlendirme oluyor, ya yukarıya aşağıya ondan sonra genelde daha normal seviyeye geliyor. Şimdi bu Türkiye olarak çok değişik bir dönem yaşıyoruz. Üstelik bir seçim yılı söz konusu, dolayısıyla daha önümüzü net görebilmemiz için özellikle bu seçimlerde biraz görmemiz lazım gerektiğini düşünüyoruz, daha iyi tahmin yapabilmek için.

Berfu Güven: Ahmet Bey hemen aynı konuyla ilgili size de sorayım. Yani hep deniyordu ki; iş dünyası kur hareketliken kurşun kalemle tahminlerini yapıyor ama şimdi kalemler de bir kenara bırakıldı. Herkes bekliyor deniyor. Sizce bu hesaplar sil baştan mı oldu 2014 yılı için?

Prof. Dr. Ahmet Kırman: Şöyle ki biraz Zafer Bey'e yakın bir şeyler söyleyeceğim. Şu nedenle bizim de yılsonu kur tahminimiz yılın başına denk geldi. Gayet ortalamayı tutturuyoruz diye düşünüyorduk. Aslında şöyle, o kadar çok etkenin olduğu bir yerdeyiz ki bunları tahmin ederken çok da dakik yada böyle nokta atışı yapmanın olmadığını hepimiz biliyoruz. Burada aslına bakarsanız kurumsal yönetime tekrar bağlamak adına tekrar söylemek istiyorum, bu tür geçişlerin hepsinde özellikle kriz dönemlerinde, Yılmaz Bey'in de çok vurguladığı gibi çok yere tartışarak ve konuşarak, çabuk ve flexibleye bağlı olarak hareketler yapıp pozisyonunuzu, parasal pozisyonlarınızı kastetmiyorum yani üretim satış yada benzer tedbirleri almak için, çaba sarf etmeniz gerekiyor. Yoksa yani yılın başında bir şey tahmin ettikten sonra yılın sonuna kadar öyle gidecek olsaydı hayat, olmuyordu öyle bir hayatta. Hiçbir piyasada da böyle bir gerçek yok. Dolayısıyla sürekli bir değişen gidişat var tabii ki şüphesiz. Burada müsaade ederseniz hemen kısa bir şey söyleyeceğim, şimdi Yılmaz Bey de belirtti, Zafer Bey de

kurallardan yazılı kurallar lazım dedi. Bu güne adapte edip kısa hikaye etmeme müsaade edin.

Berfu Güven: Buyurun

Prof. Dr. Ahmet Kırman: Herkes bir araya gelmiş oturup toplanmışlar. En eski meslek kimin mesleği diye konuşuyorlarmış. İşte hemen doktorlar atılmış demiş ki; tarihle beraber insan tedavisi ortaya çıktı. Biz sistemi düzelttik, böyle yaptık düzgün hale geldi. Onun için en eski biziz. Mimarlar demiş ki; biz her tarafa binaları yaptık, düzen geldi, böyle gitti. Herkes anlatıyor, bir adam orada oturuyor, bu kaostan sonrası konuşuluyor. Tabi herkes kaostan sonra ilk vaziyet edip işi düzelttiğini ve dolayısıyla en eski mesleği kendisi olduğunu söyleyince, adamdan ses çıkmayınca merak etmişler. Siz demişler, hiç konuşmuyorsunuz. Benim sizinle tartışacak bir şeyim yok demiş. Ben hukukçuyum, o kaosu biz yaratmıştık zaten demiş. Şimdi bunu adapte edersek, kurumsal yönetim ilkelerini yazımıyla da ilgili galiba bu kaosu yaratanlar bu kriz ortamında söz konusu olabilir.

Berfu Güven: Yılmaz Bey sizin halka açıklıkla ilgili sanıyorum ekleyeceğiniz bir nokta vardı; isteksizlik.

Dr. Yılmaz Argüden: Müsaade ederseniz bir kere isteksizliğin altında yatan sebeplerden bir tanesi de sadece bu değil kesinlikle, kamu benim işime ne kadar karışacak diye bir soru işareti, dolayısıyla SPK'ye çok görev düşüyor burada. Elbette ki küçük hissedarların haklarını koruyacak kadar belli ilkelerin konması gerekiyor ama bu ilkeler sabah akşam değişirse, yetkiler fazlaca yani o kültürün kabul ettiğinin ötesinde verilmeye çalışılırsa bir miktar ileriye götürüyor ki taşısın. İleriye doğru şey yapıyor ama biraz adım fazla atıldığı zaman bu sefer insanları bu işten uzaklaştırmaya başlıyor. Mesela birkaç tane örnek verelim; bir tanesi şuydu; ilk taslaklarda illa Türkiye'de oturacak yönetim kurul üyeleri, Türk şeyine tabi olacak. Şimdi bunun manası yok, niye biz yabancı deneyimlerini almayalım değil mi? O konuda bir değişiklik yapıldı, şimdi başka bir tane var. Ben gene kritik ettiğim konuların bir iki tanesine değinmek istiyorum bu vesileyle. Mesela bağımsızlık 6 senede biter, o zaman 5 senede 5 bölü 6'sı mı bitiyor bağımsızlığın? 0 ila 5 arasında bir miktar insan olacak, 5 ila 10 arasında olacak, 10 ila 15 arasında olacak sadece bağımsızları döndürüp öbürleri döndürmediğiniz zaman bu sefer bağımsızlardan sağlanan faydayı patronlar yeteri kadar göremezler. Görmedikleri zaman da ya bağımsız görünümdeki bağımlılara gitmeye başlarlar ve bağımsızlara çok fazla yetki verilmişti, bazı şeylerde geri adım atıldı. O kadar yetki verildiği zaman gene patronlar korkuyorlar, ben görüyorum bu adamlarla çalışıyorum. Diyor ki aman başımıza bir iş gelmesin bağımsız görüntüsünde çok bağımlı bulmak çok rahat, bağımsız görüntüsünde bağımlı bulmaya başlıyorlar bu sefer. Bu esas yapmak istediğimiz işe ters yöne doğru götürüyor. Çünkü temeli risklerin doğru değerlendirildiği bir ortam yaratmak, yoksa kurallara uymak değil. Her şey kuralla da olmuyor. Dolayısıyla kural koyucuların kural koyarken hakikaten çok hassas ve dikkatli olmaları lazım... İşin ruhunu bozmayacak, bir de toplumun kültüründen de çok uçuk olmayacak, şekillere gitmemek lazım. gidildiği zaman toplum onla ilgili mutlaka bir palyatif çözümler buluyor. Palyatif çözümler ve maalesef işin esasına aykırı davranışlara doğru yönlendirmeye başlıyor. Bu sadece bizim için de değil dünya için de geçerli. Mesela iyi uygulanan bir yerlerden birisi İngiltere idi, İngiltere'de yazılı kural sayısı biliyorsunuz yazılı anayasası bile yok nerede daha fazla kural koyarsanız mesela raporlama sistemlerinde bile biliyoruz, çok fazla kural koymaya başladığınız zaman insanlar bütün vaktini çek risklerinin üzerinden gitmeye başlıyorlar. Bu sefer işin içerisine yeteri kadar düşünecek olmuyor. Halbuki burada temel olan kurumun geleceğini olan risklerin farklı bakış açıları olan o şirketin karşılaştığı riskler konusunda deneyimi olan kişiler tarafından değerlendirildiği bir ortam yaratmaktır. Bunu söylemesi kolay, yapması kolay değildir. Kurallarla da sadece kurallarla da olmaz, bu bir kültür meselesidir. İnsanların benimsemesi lazım. Dolayısıyla kuralları aşırıya koyduk mu çok deskriptif haline getirdiğimiz zaman da insanlar biraz bundan kaçıyorlar. Halka açılmaktan kaçmanın bir kısmı da kurallar konusunda biraz fazla deskriptif olmak olabilir, bu riske de dikkat çekmek lazım.

Berfu Güven: Peki, Bekir Bey size söz hakkı doğdu.

Dr. Yılmaz Argüden: Onun için zaten.

Berfu Güven: Şimdi şirketlerin bazı beklentileri var. Şöyle bir durum var, yani SPK'nın temel görevi finansman ihtiyacı olan şirketleri işte halkın tasarruflarıyla ya da fona olan kurumsal yatırımcıyla

buluşturabilmek. Burada hem yatırımcı tarafında hem de şirketler tarafında çok şey bekliyor SPK'dan insanlar. Ne diyorsunuz? Hem Yılmaz Bey'in özellikle vurguladığı noktalarda hem de yeni bir takım düzenlemeler olacak mı? Gerçi bir takım revizyonlar oldu SPK kanunu da başta olmak üzere.

Bekir Sıtkı Şafak: Evet, şimdi aslında 2 yıl önceki tartışma yani kurumsal yönetimin ilkelerini ilk koyduğumuzdaki tartışmayla bugünkü tartışmayla arasındaki kalite farkına bakarsanız aslında Yılmaz Bey'in söylemiş olduğu noktaya gelmiş oluyoruz. Biz 2 yıl önce bağımsız kurul üyelerini falan ilk çıkardığımız zaman olay bağımsız kurul üyeleri kimdir, olur mu böyle şey? falandan şimdi bağımsız kurul üyeleri nasıl olmalıdır, sayısı kaç olmalıdır? gibi. Hani bu aslında bir süreç kolay değil, herkesi her anında bir, sonuçta biz bu kuralları koyduğumuzda bağımsız kurul üyeleri yeni gelmedi. Fakat zorunluluk geldiği anda ama biz mesela ilk çıktığı zaman kurumsal yönetim ilkeleri 2005 yılında veya 2004 yılında artık zorunlu olmayan bağımsız kurul üyeliklerini olmasını istemiştik ama çok fazla itibar edilmedi veya çok fazla benimsenmedi. Fakat ne zaman ki bir zorunluluk ortaya çıktı, insanlar tartışmaya başladı, hangisi iyi hangisi kötü tartışmaya başladı. Sonuçta tek başına bağımsız kurul üyeliği de aslında bir şey değildir. Sonuçta bağımsız yönetim kurul üyeliği sonuçtur. Bizdeki asıl sorun bu, hani daha önce bahsettiğim gibi ilişki tarafından yapılan işlemler veya şirketlerle ilgili bir takım, işte Yılmaz Bey'in söylemek istediği belki sizin ilk bir sorunuz vardı, "performans iyi olmasına rağmen neden yatırımcı gelmiyor", eğer mesela şirketin çok fazla karlılığı vardır ama o karlılığı bir şekilde kendi lehine hakim ortak kendi lehine eğer kullanıyorsa eğer o yatırımcıda güven eksikliğine sebep olur. Bu da aslında kurumsal yönetimin orada uygulanmadığı anlamına gelir. Dolayısıyla oraya da yeterince yatırımcı gitmez, dolayısıyla hisse senetleri ıskontolu işlem görmeye mahkumdur. Fakat kurumsal yönetim ilkeleri iyileşirse, yani bu ne demek, hakim ortak ilişki taraflı işlemlerini daha şeffaf bir şekilde ortaya koyarsa ki bunun içinde bağımsız yönetim kurul üyeliğini bu yüzden koyuyoruz, sonuçta SPK bu işi yapacak durumda değil, her bir şirkete gidip de kontrol edecek ne akıl alır ne mantık alır bunu ama kendisine hem yön verecek, yani şirkete hem yön verecek hem de tecrübe kazandıracak isimler aynı zamanda bu işleri de belki de hakikaten yapmıyordur hakim ortak. Ama bir güven tesisi etmesi açısından bağımsız kurul üyelerine böyle bir fonksiyon yüklerseniz eğer, o zaman yatırımcının şirkete ilgisi artar ve yatırımcının ilgisi artması onun, o hissenin performansını artırır. Dolayısıyla bunlar hep sebep sonuç ilişkisi, yani tek başına bağımsız kurul üyesi koymamız hiçbir şeyi ifade etmez. Ondan beklenen veya görevi ifa edecek veya o algıyı oluşturacak insanlar zihninde bir görev tanımının olması lazım. Prosedürler her zaman çoktur azdır, çok fazla kural vardır. Bu hep krizlerden önce çıkar, sonra krizlerde hep derler ki işte "çok kural koyalım". Bu global bir şeydir, çok fazla kural konur. Sonra krizlerin etkisi biraz geçtikten sonra "kurallar çok fazla canım, biraz daha regülasyon yapalım" derler kuralları azaltıp. Fakat insanoğlu hep o şey vardır, birazcık içimizdeki kötü hisler uyanmaya başladığı anda aç gözlülük veya işte kötüye kullanım her zaman ortaya çıkar, illaki şey o da piyasayı bozar. O zaman da bir kriz ortaya çıkar, bu sefer de derler ki "tekrar kural koyalım" bu bir süreç. Ben bu yani hayatta 2,3 kere görmüş olduğum süreci tekrar yaşıyoruz. Şuanda tekrar fazla, çok fazla bir regülasyon olduğu bir döneme girdik. Özellikle 2008'den sonra bankacılık alanında özellikle, dolayısıyla bu bir süreç dediğiniz gibi. Yılmaz Bey'in söylediği doğru ama onu da yapmak çok kolay bir şey değil. Yapabilen birisi olsa keşke ama insanoğlu dediğim gibi o duygularını da çok fazla kötü duygularını bastırmak veya onlara engel olmak da mümkün değil, her insana da bir polis koymak da mümkün değil. İşte böyle idare edeceğiz işte bilmiyorum.

Berfu Güven: Ahmet Bey buyurun.

Prof. Dr. Ahmet Kırmızı: Ekleme yapmama müsaade ederseniz, yani burada bana göre önemli olan kural koymak değil tek başına. Şimdi 2001 krizi çıktığı zaman Zafer Bey de bankadaydı ben de bankadaydım. O kadar çok over regüle edildi ki ortalık ve şöyle regüle edildi; Avrupa topluluğu ne yapıyor, Amerika ne yapıyor aynen tık buraya koyalım. Şimdi SPK açısından da bunlar zaman zaman oluyor. Söylemeye çalıştığım şu; burada bu regülasyonları getirmekte bir sıkıntı yok ama ülke gerçeklerini bu gelişmeyi ivmelendirebilecek şekilde ileri prensiplerle bağdaştırmamız lazım. Yani alıp monte ettiğiniz zaman bünye bunu kabul etmiyor, yani elbiseyi vücuda göre dikmek lazım. Bunu tartışmak

lazım, yani tartışıyoruz. Bunun temeli açıklık ve birbirimizle konuşmak, şirketi de böyle yönetmek ama kuralları koyarken bu kadar serbest çalışıyoruz.

Bekir Sıtkı Şafak: Aslında bir ufak ekleme yapayım, biz kurumsal yönetim ilkelerini koyduk fakat sonrasında 5-6 kere değiştirdik. Çok fazla değişiklikler oluyor ama o aslında bizim birazcık sizi dinleme veya sektörü dinlemekten kaynaklı değişiklikler. Onu sormuştunuz hem onun da cevabını vermiş olayım.

Dr. Yılmaz Argüden: Demek ki baştan dinlemek lazım.

Bekir Sıtkı Şafak: Hayır baştan da olsa şey yapmıyorsunuz.

Dr. Yılmaz Argüden: Hayır kurumsal yönetim sadece şirketler için değil kamu sektörü için de son derece gerekli bir husus.

Bekir Sıtkı Şafak: Mutlaka

Dr. Yılmaz Argüden: Ve hani demin söylediniz bürokrasi falan gibi git gel olduğu zaman güveni ve şeyi zorlaştırıyor. Dolayısıyla kamunun biraz daha yavaş karar alması akşamdan sabah kadar alması, tartışarak karar alması, katılımcı bir yaklaşımla katılıyor olması da toplumsal güveni artırıcı bir unsurdur.

Bekir Sıtkı Şafak: Yalnız Yılmaz Bey bizim toplumumuzun şeyi yok, bir taslağa dönüş vermek gibi bir alışkanlığımız yok maalesef. Bizim hani bir ay duruyor taslak fakat ortaya koyduğunuz anda, yayınlandığınız anda şeyler başlıyor mesela aynısı bizim şimdi futbola tekrar gelecek ama 1 sene önce konulan bir kural vardı. İşte yabancılarla ilgili alt alta 1 sene önce konulmuş bir kural, hiçbir ses seda yok fakat uygulamaya başladığınız anda “vay efendim o kural” ama 1 senedir zaten o kural var.

Berfu Güven: Şirketler geç tepki veriyor diyorsunuz.

Bekir Sıtkı Şafak: Yani taslaklara veya şeylere çok fazla şirketler kesinlikle söylemek istemiyorum. Şirketler kısmı en tepki veren, en görüş veren kesim fakat bizim yatırımcı kesimimiz veya diğer sektörler çok fazla hatta kamu bile çok fazla uzatmaya gerek yok. Taslaklara veya bu tür düzenlemelere çok fazla önceden cevap verme gibi bir alışkanlığımız yok. Bizim kanunda çok fazla yeni düzenleme yaptık, onları da söylemişiniz, biz geçen sene içerisinde 60’tan fazla düzenleme yaptık. Hemen hemen hepsini de sektörden ciddi anlamda uzun sürelerle, 3-4 aylık sürede görüşler aldık. Hepsini yansıtmaya çalıştık. Artık biz kendi düzenlememizi yapıyoruz Ahmet Bey gerçekten buna inanabilirsiniz. Yani sonuçta etmiyoruz çoğunluk yani alıp da aynen kopyalamıyoruz çoğunluk, gerçekten ülke koşullarına göre adapte ediyoruz ama tabii uymamız gereken bazı Avrupa Birliği kuralları veya uluslararası kurallar var, onları mutlaka almamız gerekiyor çerçeve olarak. Ama bazı ufak tefek şeylerde bizim kendi piyasamıza özgü düzenlemeler, adaptasyonlar yapıyoruz ama her türlü eleştiriye de açığız. Çok da iyi, düzgün yaptığımız iddiasında değiliz, her şeyi yüzde yüz yaptığımız iddiasında değiliz. Her şeyi düzeltebiliriz, sabah başkan bey de onun ipuçlarını verdi.

Moderatör Berfu Güven: Sanıyorum toparlamamız gerekiyor, ya son bir tur yapalım ya da salondan panelistlerimize soru sormak isteyen varsa mikrofonlar var, aralarda hemen yardımcı olabiliriz. Soru sormak için hemen bir el gördüm, buyurun, mikrofon ulaştırabilirsek.

İzleyici: Sesi geliyor mu?

Berfu Güven: Buyurun

İzleyici: Teşekkür ederim, Ayhan Sağaltıcı, Türkiye Futbol Federasyonu başkan adaylarından biriyim. Evet aslında, ben 6 yıldır konuşuyor bu şeffaflık, adil, hesap verebilirlik bunu da ek olarak karşıda panelde gözüktüğü gibi hesap alabilir durumda olmak kesinlikle, bunu da 3 Temmuz sürecinde sayın Ali Koç Bey’e özel bir mesajla göndermişim. Hesap almak istiyorsan hesap verebilir olmanız lazım dedim. Buna istinaden de süreçlere başlamıştı maliye de, artı buna sorumluluk diyoruz. Altan onu yukarı çıkartıp aslında baştan başlamak lazım, sorumluluğu o şekilde rahat bir şekilde değişim gösterebilir mi saygıyla, bir şekilde, 30 saniyelik bir yorum yaptım. Buna istinaden de şunu söyleyeceğim, soru olarak geçen gün, geçen 6 ay öncesinde evet “dernek yönetmesini bilmeyenler kurumsallığı nasıl konuşur” diye kamuoyuna bir mesaj attım, spor kamuoyuna. Daha sonrasında hepimizin bildiği gibi Fenerbahçe Spor Kulübü kurumsallıkla ilgili bir sunum yaptı. Sadece oradan aldığım tamamen bir

cümle vardı, etikle ilgili. Sayın CEO'su Hakan Bey. Hakkı Bey af buyurun, biz dedi "etik değil, yapmıyacağız" dedi, "gönlümüzde mech edeceğiz" dedi. Orada puanı verdim ve kendisine teşekkür mesajı attım.

Berfu Güven: Son cümlelerinizi bir daha alabilir miyiz? Ben de duyamadım.

İzleyici: Etik ve ahlaklılıkla ilgili bir...

Berfu Güven: Sorunuz nedir ve kimedir tam olarak bir cümle olarak alabilir miyiz?

İzleyici: Geliyorum, hemen geliyorum. Evet, şimdi özür dilerim. Bu kurumsallığı aslında hepimizin bildiği olduğu gibi hep bildiğimiz şeyler bunu nasıl değiştirebiliriz. Şöyle bir toparlayayım, not almadım özür dilerim, çok özür diliyorum. Evet, dernekteki hassasiyeti dernekteki yönetim kalitesi oluşturamadığımız bir ortamda kurumsallıktan ne kadar bahsedebiliyoruz? Teşekkür ederim. Hepinize sorabilirim yani 4 tane katılımcıya.

Berfu Güven: Yılmaz Bey buyurun, sizinle başlayalım. Özellikle dernekteki o kurumsallık eksikliğini işaret ediyor.

Dr. Yılmaz Argüden: Şimdi Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin sivil toplum kuruluşları yönetim rehberi yayınlandı. Sayın başkan bir gösterirseniz, yani kurumsal yönetim toplumsal kültür haline gelmesi lazım. Ülkemizin kurumlarını daha sürdürülebilir olması, daha fazla değer yaratmak bu sadece şirketler için değil sivil toplum kuruluşları, dernekler, vakıflar ve hepsi kadar önemli, belki daha da önemli. Kamu sektörü için de geçerli, hepsinde kurumsal yönetim ilkeleri uygulamamız lazım. Bunlarla ilgili de müthiş raporlar da var. Mesela uygulamada ve uygulamayı içselleştirmede kültür olarak içselleştirirsek her aşamada uygulamamız gerekiyor.

Berfu Güven: Yorum eklemek isteyen var mı? Bir soru daha alabiliyoruz sanırım, buyurun.

İzleyici: Teşekkür ederim.

İzleyici: Teşekkürler, umarım sesim geliyor.

Berfu Güven: Buyurun

İzleyici: Ben bağımsız yönetim danışmanıyım, çeşitli firmalarla çalışırım, özellikle yurtdışından yabancı yatırımcılarla çalışırım. Bu etkinliğe her yıl katılırım, sohbetler gayet güzel ama hoş bir seda kalmaması adına gelecek yıl için başarılı olmak için kurumlara önerileriniz nelerdir ve yatırımcıları çekebilmek için?

Berfu Güven: Çok teşekkür ediyoruz. Zafer Bey buyurun, sizinle devam edelim.

Zafer Kurtul: Kurumların ana yönetim prensiplerini oluşturması, bu vizyon ve misyonla tabi başlamak söz konusu olabilir. Bu ana prensiplerde, hiçbir zaman bir esneme yapamayacakları ana prensiplerin oluşturulması, bunlar burada çok kritik olan şeffaflık, ben şeffaflık derken şunu kastediyorum bütün mali tabloların ve şirket içi bütün raporların doğruyu yansıtmaması ve bunların ayrı bağımsız birimler tarafından gerek şirket içi gerek şirket dışı çok iyi bir kontrol edilebilmesi, şimdi bu hakikaten bu çok önemli. İkincisi şirketin etik standartlarının belirlenmesi. Mesela Sabancı topluluğunda bu hakikaten çok uzun yıllardır üzerinde çok önemle durulan, çalışılan, geliştirilen bir konudur. Biz geçen yıl bir uyum yönetimi projesi başlattık. Burada bütün şirketlerimizi mevzuata uyum, etik standartlar açısından daha koordineli, daha tek bir elden bu konuya daha fazla odaklanacak bir yapı oluşturmak. Dolayısıyla bu önemli, standartların belirlenmesi çok önemli... Bunun yanında iş yapma tarzını nasıl çalışacak, nasıl karar alacak, kim kararı alacak, bu kararı nasıl daha sonra değerlendirecek, kontrol edilecek bütün bunların politikaların prosedürlerin yazılı hale getirilmesi ve şirketlerde bağımsız bir denetim fonksiyonunun kurulması. Sabancı topluluğunda her şirket doğrudan yönetim kuruluna report eden, raporlayan bir denetim ekibi var. Ayrıca Sabancı Holding bünyesinde de yine yönetim kuruluna bağlı sorumlu bir denetim ekibimiz var. Bunun yanında tabi bağımsız denetim yaptıran herhalde hala çok az şirketimiz var Türkiye çapında baktığımızda. Bu bağımsız denetimin oturtulması, yerleştirilmesi ve ciddiye alınması yani sadece işte bankalar istiyor veya şu istiyor diye değil de hakikaten bu bağımsız denetim firmalarından nasıl yararlanabiliriz bunların yapılması zannediyorum çok önemli. Tabi bunlar yapılırken, aslında Yılmaz Bey söyledi, yani kültür bu aslında yük değil şirket için, yani o kültürü o görüşü de benimsemek lazım aslında. Bunlar yapıldığında göreceğiz ki şirketin performansı

artacak, şirketin daha motive çalışanları olacak, şirketin daha iyi bir geleceği olacak. Bu arada tabi buna bir direnişle haksız rekabet yani rakip daha farklı daha esnek çalışıyor özellikle bu şeffaf, ben şeffaflıktan kastettiğim hem vergi açısından hem bu grup içi ilişkiler yani hepsine şeffaflık diyorum. Dolayısıyla haksız rekabet tabi çok karşımıza çıkan bir konuydu, bunun da tabi toplu bir şekilde çok iyi denetlenip, yani buna da bu da bir bahane olmasın, haksız rekabette bir bahane olmasın, şimdi bu sistemi iyi kurmuş şirketlerin önünde de çok müthiş ufuklar açıldığını görüyoruz. Yani çok örnek var ülkemizde, dolayısıyla çok öneriyoruz tabi doğru bir yapıyı kurmak ve bunu iyi uygulamak, bunları söyleyebilirim.

Berfu Güven: Bekir Bey, hem bir toparlama hem de katılımcımızın sorusuna yanıt tavsiye niteliğinde şirketlere ne söylemek istersiniz son olarak?

Bekir Sıtkı Şafak: Aslında çok kısaca cevap vermek gerekirse şimdi sermaye piyasalarındaki temel yaklaşım var. Şu birisinin fazla parası var onu şirketine verecek ama hangi şirkete verecek, o paranın düzgün kullanıldığı inandığı şekilde vermesi gerekiyor. Dolayısıyla önümüzde yapacağımız temel şey yatırımcının yatırımcıya güven tesis edecek mekanizmayı kurabilmektedir. İçerde, sadece güven tesisi etmek yetmiyor aynı zamanda değer oluşturabilmeyi, hala sürdürebileceği bir mekanizmayı da içerde kurması lazım ve bunu da yatırımcıya doğru dürüst anlatabilmesi lazım ki yatırımcı ona güvenerek o parayı versin ve ona ortak olsun. Dolayısıyla her şirketin kendi şeyi farklıdır ama temel mantık buna dayalı.

Berfu Güven: Ahmet Bey sizin son olarak söyleyeceğiniz?

Prof. Dr. Ahmet Kırmızı: Valla benden önceki konuşmacılar söyledi zaten bu sorunun tek bir cevabı olup da günün anlam ve özetini yapacak bir şey söylemek mümkün değildir. Ama yani bir yabancı yatırımcı doların 2.20 olduğu bir yerde eğer gelip de bu kâğıtları almıyorsa ne zaman alacak bilmiyorum yani, gerisi güveni getiririz.

Berfu Güven: Yılmaz Bey sizinle başladık sizinle bitirelim. Son olarak bir tavsiye niteliğinde şirketlere ne söylemek istersiniz? Zor bir yıl 2014 ve böyle bir yılda kurumsal yönetim ilkelerine bir takım revizyonlar, güncellemeler geliyor.

Dr. Yılmaz Argüden: Tatilde çıkalım dersin senden başlayalım.

Berfu Güven: Son söz olarak bunu söylüyorsunuz. Çok teşekkür ediyorum. Sözün özü “aslında patron bile olsa hesap verebilir olmalı”, bu ortaya çıkıyor. Şeffaflık, adil olmak ve mali tabloların hazırlamaların yanında, sorumluluk sahibi olmak çok önemli, belki performansı zor olarak bir dönemden geçiriyoruz. Ama asıl olan Türkiye'nin potansiyelidir, belki bunu unutmamak lazım. Belki de geçmiş gösteren mali tabloların yanında geleceğe yatırım yapan yerli ve yabancı yatırımcı için biraz daha bu kurumsal yönetim ilkelerine belki bu dönemde daha çok sarılmak gerekiyor. Çok teşekkür ediyorum bizleri dinlediğiniz için...

OECD Şirket İşleri Bölümü Başkanı Mats Isakkson Konuşması

Bu çeşit bir tanımlamaya teşekkür ediyorum ve Türkçe telaffuzum için şimdiden özür diliyorum.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Başkanı Sn. Göçmen, Sermaye Piyasası Kurulu'ndan Sn. Şafak, Hanımefendiler, Beyefendiler

Burada bu kadar değerli ve saygın bir iş topluluğu ve kurumsal yönetim uzmanları önünde bulunuyor olmaktan dolayı kişisel olarak büyük gurur duyuyorum. Bunun da ötesinde, kurumsal anlamda OECD olarak bu zirvede Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Sermaye Piyasası Kurulu ile işbirliği içinde olmaktan onur duyuyoruz. Bu işbirliği, gelecekte çok daha derinleşeceğine ve kuvvetleneceğine inandığım uzun süreli bir birlikteliğin sonucudur.

Muhtemelen pek çoğunuz biliyordur, OECD, “Kurumsal Yönetimde OECD İlkeleri” adı verilen uygulamalarla kurumsal yönetimde oldukça özgün bir rol oynamaktadır. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ülke hükümetleri ve yetkilileri tarafından kabul edilmiş uluslararası standartlardır. OECD ilkeleri Basel’de bulunan Mali İstikrar Kurulu (FSB) tarafından da uygulandığı için kurumsal yönetimde G20 standartları haline gelmiştir.

Bu ilkelerin geliştirilmesi, yorumlanması ve güncellenmesi sorumluluğu OECD Kurumsal Yönetim Komitesi üzerindedir ve bu komite OECD üye ülkeleri hükümet yetkilileri ile Brezilya, Rusya, Çin, Hindistan gibi ortak ülkelerin yetkililerinden oluşmaktadır.

Kıdemli hükümet yetkililerinden oluşan bu komite 6 ayda bir Fransa Paris’teki genel merkezimizde toplanmaktadır. OECD’nin 1961’deki kurucu üyelerinden biri olarak Türkiye tüm kurumsal yönetim çalışmalarımızda ve komitenin detaylı işlerinde çok dikkat çeken bir rol oynamıştır. Şu anda Türkiye Sermaye Piyasası Kurulu’ndan Sn. Bekir Şafak, Amerikalı ve Japon meslektaşları ile birlikte başkan yardımcılığı görevini yürütmektedir.

Komitenin Başkanlığını, yarın burada aramıza katılacak olan İtalya Gayrimenkul Piyasaları Düzenleyicisi CONSOB’dan Marcello Bianchi yürütmektedir. Türkiye’nin Komite içindeki etkisini anlatırken eksik kalmış olabilir, Türkiye OECD Komitesinin analiz ve raporlama işlerine destek veren OECD Sekreteryası’nda da önemli bir rol oynuyor. Şu anda bizim takımın içinde yer alan kıdemli uzmanlardan biri olan Sn. Serdar Çelik eskiden Sermaye Piyasası Kurulunda Ankara’da görevliydi. Ondan önce de şu anda Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği’nde liderlik eden Sn. Barış Dinçer, OECD’nin kurumsal yönetim çalışmalarının geliştirilmesi ve ileri götürülmesinde önemli rol oynuyordu.

OECD’nin kurumsal yönetim çalışmalarının sadece OECD üyesi ülkeler ile sınırlı olmadığını bil-



mek bizim için önem taşıyor. Daha önce ifade ettiğim gibi OECD kurumsal yönetim ilkeleri gerçek bir global standardı temsil etmektedir ve bu sebeple sadece OECD'ye üye ülkelerde ve finansal istikrar kurulunun üyelerinde değil, aralarında Dünya Bankası'nın da bulunduğu pek çok uluslararası organizasyon tarafından ülke değerlendirmelerinde kullanılmaktadır. Bunların yanı sıra bizim ortak ülkeler olarak adlandırdığımız ülkelerde de artan bir hızla ve aktif olarak OECD içindeki çalışmalar yer alıyor. Bu ülkelere daha önce söylediğim gibi Çin, Rusya, Hindistan, Brezilya, bazı Orta Doğu ülkeleri, Kuzey Afrika ülkeleri, Avrasya ve Balkanlar da dahildir.

Bu ülkelerin çoğuyla derinleştirmek ve geliştirmek istediğimiz özel programlar mevcuttur. Bu çalışma için Türkiye hem lider hem de referans olarak çok önemli bir role sahip. Bu sebeple Borsa İstanbul, Hazine ve Merkez Bankası gibi kurumlar ile işbirliği içinde olduğumuz için çok şanslıyız.

Hepinizin bildiği gibi kurumsal yönetim kavramı tek kelime veya tek cümle ile açıklanabilecek bir kavram değil. Hatta bu konuda yeterli tanımı yapmayı başaramayan kitaplar dahi yazıldı. Aslında bence bu anlaşılabilir bir durum çünkü kurumsal yönetim çok kapsamlı ve farklı amaçlarla farklı şekillerde kullanılan bir kavram. Bence bunda yanlış bir şey de yok. Bence yapmamız gereken kimin ne yapması gerektiği ve neden bunun yapılması gerektiği konusundaki karmaşayı ortadan kaldırmak.

Kurumsal yönetimin farklı açılardan gelişimini sağlamak için herkesin katkısına ihtiyaç var. Bu kavramın kullanım alanlarından biri benim tabirimle kurumsal yönetimin iş seviyesi boyutudur ve bu boyut her şirketin tecrübeleri, yapıları ve rutinleri ile ilişkilidir. Yani şirketlerin etkin ve karlı şekilde yönetilebilmeleri için yapılması gerekenleri ifade eder.

Bu odadaki pek çok kişinin kurumsal yönetimin bu kanadıyla ilgili ilk elden bilgi ve tecrübeye sahip olduğunu biliyorum. Bir şirketi günlük olarak yönetme deneyimi, şirketin farklı organ ve yapıları arasındaki ilişki organizasyonu ve tüm bunları paydaşlar ile ilişkilendirme gibi beceriler, ben ve benim gibi bürokratların hatta OECD kurumsal yönetim komitesi üyelerinin uzmanlığı değildir ancak çok önemli becerilerdir. Bizim OECD'de yaptığımız iş, farklı bir pencereden, farklı bir boyuttan ve farklı bir seviyeden kurumsal yönetime bakmaktır. Bu da kurumsal yönetimin kamu politikası boyutudur.

Bu boyut, tüm şirketlerin ve yatırımcıların katılımıyla kanun ve düzenleme kalitesi ile yakından ilgilidir. Örneğin şirketler hukuku, gayrimenkul hukuku, açıklama standartları ve borsa sıralaması zorunlulukları gibi. Bunun politik bir konu olmasının sebebi ise, kanunların ve düzenlemelerin kalitesinin (miktarının değil) bir ülkenin iş ikliminde temel belirleyici olmasıdır. Girişimciler için iş geliştirme ruhunu, uzun dönemli ekonomik büyümeyi, ekonomik verimliliği, finansal istikrarı ve sürdürülebilir büyümeyi desteklemek için Bakanlar tarafından OECD Kurumsal Yönetim Komitesi'ne verilmiş uluslararası standart belirleyici olma vekâleti gibidir.

Umarım konunun ne kadar kapsamlı olduğunu ve OECD'yi ilgilendiren küçük bir kısmını tanımış oldum. OECD ilkeleri, genel sermaye piyasalarının ve borsa özelinin, büyümeye, yeni işler yaratmaya ve verimliliği arttırmaya dönük uzun vadeli kaynaklara şirketlerin ulaşabilmesini mümkün kılacak şekilde çalışmalarını güvence altına almak amacındadır.

OECD ilkeleri, hükümetlere, yatırımcılar girişimciler ve şirketler arasında güven ve ilişki inşa etmek konusunda yardımcı olmalıdır. Bu özel sektörün sürdürülebilir şekilde finansmanının sağlanması ve uzun vadeli ekonomik büyüme için gereklidir.

Ülkenin tasarruflarını verimli ve uzun dönemli yatırıma dönüştüren bu kurumun güçlenmesi, günü kurtarmak için kısa vadeli kredi ve borçla dönen şirketlerin ağırlıklı olarak yer aldığı gelişmekte olan pazarlar için ayrıca önemlidir. Türkiye'nin de bu konuda bir istisna olmadığını düşünüyorum.

Türkiye her anlamda tam bir girişimciler ülkesi. Bu ülkede işveren ve kendi iş sahibi olanların toplam işgücü içindeki payı % 40 ve bu oran diğer karşılaştırılabilecek ülkelerin yaklaşık 2 katı. Bu dinamik girişimci yapının büyük bölümünün küçük ve orta boy şirketlerde bulunduğunu da biliyoruz. 2003 ile 2010 arasında Türkiye'de toplam çalışan sayısı 20 ile 50 arasında değişen şirketlerin sayısı 500 binden 1,2 milyona yükseldi. Bu %120'lik bir artışa denk geliyor.

Aynı dönemde toplam çalışan sayısı 50 ile 250 arasında, değişen şirketlerin sayısı da 900 binden 1,7 milyona ulaştı. Bu da yaklaşık 2 kat artış demek ancak bu firmaların çoğu hala bizim yarı resmi düzen

dediğimiz düzenin içinde faaliyet gösteriyorlar. Bu firmaların çoğunun profesyonel yönetime ve daha önemlisi uzun dönemli sermaye piyasalarına ulaşmaları çok sınırlı...

Bu durum en az 2 sebepten dolayı çok talihsiz: birincisi şirketlerin yatırım yapmaları, büyümeleri, çalışanlar için yeni iş alanları yaratma potansiyelinin tamamını kullanmaları ve çalışanlara yeni gelir fırsatları yaratmaları açısından olumsuz etki yapacaktır. İkincisi, üretkenliği olumsuz etkileyecektir ki üretkenlik ekonominin gayri resmi bölümünde resmi bölüme göre ciddi şekilde düşüktür.

OECD’de gerçekleştirdiğimiz bir çalışmaya göre Türkiye’de resmi sektör üretkenliği gayri resmi sektörlere göre 5 kat daha fazla ve bu durum hane halkı gelirinde, şirket karlılıklarında ve toplam ekonominin tasarruf kapasitesinde baskı oluşturuyor.

Türk şirketlerinin büyürken “gayri resmîlik tuzağına” düşmemesi ve tasarrufları arttırabilmesi için çok iddialı bir reform takvimi olduğunu biliyorum. Ayrıca inanıyorum ki iyi kurumsal yönetimin geliştirilmesi ve kuvvetli hisse senedi piyasası, Türkiye’deki istisnai girişimciliğin tüm faydalarını alabilmek için böyle bir programın içinde bulunmalıdır. Bu, büyümekte olan şirketlere sadece yenilikçilik ve büyüme için sağlam bir finansal zemin hazırlamaz, aynı zamanda emeklilik fonları ve yatırım fonları gibi yaratılan değeri paylaşmak için yatırım yapmaya niyetli olan kurumsal yatırımcılardan da bir havuz oluşturulmasını sağlar.

Buradaki hedef kazan-kazan durumunun yaratılmasıdır. Şirketler uzun vadeli sermayeye kavuşurken ulusal ve uluslararası kurumlar da borsanın işleyişine ve dürüstlüğüne olan güvenlerini sağlamlaştırıyorlar.

Bu sebeple Türkiye Bekir Bey’in liderliğinde OECD’nin hisse senedi pazarlarının gelişimi ve gelişmekte olan pazarlarda kurumsal yönetim konularındaki çalışmalarının liderliğini üstlendi. Gelişmekte olan pazarlarda kurumsal yönetim ve hisse pazarlarının gelecekte gideceği yönü düşündüğümüzde gelişmiş pazarlardaki örneklerle mesela New York ve Londra gibi ileri hisse pazarlarına bakmamız çok doğal olacaktır.

Bu pazarlarda geçtiğimiz yıllarda General Electric, IBM, Microsoft gibi çok başarılı ve büyük firmaların gelişimine katkıda bulundu. Ancak son 10 yılda bu pazarlar da yapısal, kurumsal sahiplik ve yatırım tecrübeleri gibi konularda bazı temel değişimler geçirmek durumunda kaldı.

Bilmemiz gereken; ileri hisse pazarlarındaki bu geniş kapsamlı fırsatların, kurumsal yönetim koşullarını ve uzun vadeli sermaye sağlamak için hisse piyasasının temel işlevlerini nasıl etkilemiş olabileceğidir. OECD “Kimin Umurunda? Günümüz Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim” başlıklı çalışmasında tam olarak bu soruları sormaktadır. Bu rapor, Kurumsal Yönetimde Değer Yaratma ve Büyüme başlıklı daha geniş bir OECD projesinin bir bölümüdür ve web sitemizden ulaşabilirsiniz. Bugün sınırlı sürem içerisinde size, üzerinde durduğumuz konular ve bulgularımızdan birkaç örnek vereceğim.

Öncelikle sermayeye erişim konusuna eğildik ve bunu öğleden önce konuştuğumuz üzere ilk halka arz üzerinden yaptık: İlk halka arz sırasında şirketler ne kadar kazanıyor, kaç şirket borsaya gelmeyi istiyor. Başlangıç olarak Amerika Birleşik Devletleri’ni ele alırsak; 90’lı yıllarla son 10 yılı karşılaştırdığımızda borsaya giren yeni şirketlerde %80’lik bir düşüş görüyoruz. ABD hisse senedi piyasaları borsaya kote şirketlerinin yarısını son on yılda kaybetmiştir ve bu durumda iki farklı eğilimin etkisi var. Birincisi artık çok daha az şirket borsaya kote ediliyor, ikincisi de şirketler borsayı terk ediyor; böylelikle yerine koyma oranı çok düşük. Bir başka gözlem de; ABD hisse senedi piyasalarına gelen az sayıda şirketin eskisine oranla iki katı büyüklükte olmaları, bu durumda dışarıda kalanlar düşük ölçekli şirketler oluyor.

Bugün Amerikada ortalama halka arz boyutu veya borsaya açılmak isteyen şirketlerin ortalama büyüklüğü 250 milyon dolar civarında. Intel firması ilk halka arz edildiğinde büyüklük 7 milyon dolar civarındaydı, bugünün parasıyla değerlendirirsek 30 milyon dolar civarına denk geliyor. Artık bu büyüklükteki firmalar borsaya açılmıyorlar çünkü kurumsal yöneticiler bu rakamlara çok ilgi göstermiyorlar. Bu bizim için önemli bir gözlem.

Size İngiltere’deki durum hakkında da bilgi vermek isterim. Diğer Büyük biraz daha karmaşık bir

yapıya sahip. Son 10 yılda aslında yeni birçok firmanın borsaya açıldığını görüyoruz. 1995'ten beri 3000 yeni firma borsada işlem görmeye başlamış. Serdar'ın yaptığı araştırmaya göre her bir firmaya tek tek baktığımızda işlem gören firmaların yarısının sadece isim olarak bulduklarını hiç sermaye katılımında bulunmadıklarını görüyoruz.

Kalan yarının yaklaşık 1.470 kadarlık bölümü, önceden seçilmiş yatırımcılara yapılan blok satış yöntemini kullandı, son 30 kadar yeni arz ise sadece gerçek halka arz perspektifi ile yapıldı. Bu doğrudur veya yanlıştır demiyorum ama kesin olan bir şey var ki o da İngiltere'de 3000 yeni giriş yok, bundan çok daha azı var. Şirketlerin çoğu sadece borsaya isimlerini yazdırıyorlar, bu da başka bir gözlem.

Bazı insanlar ben bu rakamları paylaştığımda bunların gerçekte çok da önemli olmadığını çünkü Amerika ve kıta Avrupasında son zamanlarda çok ilgi çekmeye başlayan girişim sermayesi şirketleri olduğunu söylüyorlar. Yeni iddia şu; artık menkul kıymetler borsasına ihtiyacımız yok çünkü girişim sermayesi şirketleri var.

Bence girişim sermayesi şirketleri çok ilginç ve birçok firmaya da değerli katkılarda bulunuyorlar ancak milyon yıl geçse de girişim sermayesinin nakit girdisinin borsada yaratılan kaynaktan fazla olması mümkün değil. Girişim sermayesi firmalarının elinde bulundurduğu toplam fon büyüklüğünün aşığı yukarı 3 trilyon dolar civarında olduğunu tahmin ediyorum.

Bu paranın yaklaşık 3'te 1'i atıl para olarak duruyor, taahhüt edilmiş rakam olduğu için onunla hiçbir yatırım yapılmıyor. Kalan 1 ile 2 trilyon dolar arasındaki parayla, o veya bu şekilde gayri menkul yatırımları da dahil olmak üzere yatırım gerçekleştiriliyor. Birçok açıdan bu çok önemli bir hareket ve sahip olmanın yeni bir formu, ancak bu borsada kaybedilen hacmin yerine geçecek boyutta değil.

Girişim sermayesi firmalarının istatistiklerine baktığımızda aklımızda tutmamız gereken bir başka nokta ise kaydedilen girişim sermayesi işlemlerinin birçoğunun kendi aralarında gerçekleşmiş olmasıdır. Sanırım 2011 yılında Avrupada gerçekleşen girişim sermayesi satın almalarının yarısı kendi aralarında yapılmış işlemlerdi.

Sizinle benim aramdaki bir işlemin IBM'e net sermaye girişi olarak kabul edilmesini iddia etmeye benziyor bu durum. Elbette böyle bir şey doğru değil, bu işlemlerin hiçbirisi net sermaye girişi olarak kabul edilemez.

Menkul kıymetler piyasasının gelişimi hakkında altını çizmek istediğim son konu sahiplik ile ilgili. Buradaki en büyük konumuz ise şirketlerde emeklilik fonları veya sigorta şirketleri gibi kurumsal hisse sahiplerinin artış eğiliminde olması.

Bu şirketler her gelişmiş ekonominin en büyük oyuncularındır ve hane halkı birikimlerinin kurumsal yatırıma dönüştürülmesini sağlayan en değerli kanaldır. Bir anlamda odadaki fil diye tanımlayabiliriz.

Son 10 yıl içinde, OECD bölgesi içinde emeklilik fonları, sigorta şirketleri ve yatırım fonları tarafından yönetilen toplam rakam 36 Trilyon dolardan 73 Trilyon dolara yükseldi. Yani yatırım için çok fazla para oluştu ortada, peki bu insanlar yatırım yaptıkları zaman ne yapıyorlar? Şirket ortağı rolünü tam olarak oynayabiliyorlar mı? Veya şirketlerle yeterince meşgul olabiliyorlar mı?

Bazıları kesinlikle yapabiliyorlar ama büyük resme bakacak olursak göz önünde bulundurmamız gereken birkaç trend var. Her şeyden önce, hisse senedi piyasasında endekslemenin artmasına neden oldu. Şu anda değerli kağıt piyasasında daha önce hiç olmadığı kadar çok para var. Saniye bazında endeks üzerinden ticaret yapan ve bu sebeple endeksi başka bir seviyeye taşıyan borsa yatırım fonları kurulmasına tanıklık ettik. Üçüncü olarak da hakkında bazı hikayeler duymuş olabileceğiniz "yüksek frekanslı ticaretin" artışını gözlemledik. Birçok trader için bilgiye herkesten hızlı ulaşmalarını sağlayan ve bu yöntemle para kazanmalarını sağlayan co-location çalışmasını tanıttık.

Kurumsal yönetim perspektifinden bakıldığında endeksleme, borsa yatırım fonları, yüksek frekanslı ticaret ve co-location trendlerinin ortak bir noktası var, o da bu işlemlerin hiçbirinin sahipleri şirketler hakkında temel bilgileri edinmeye teşvik etmemesidir. Eğer 10.000 şirketlik bir portföye sahipseniz, küçük bir şirkete borsada endekslenmiş olmasına rağmen zaman, para ve enerji harcamak istemezsiniz. Küçük derken de 30 milyon dolarlık şirketlerden bahsediyorum. Sanırım bu konu ileride daha derinlemesine incelemeye gerek duyulacak bir konu olacak.

İkinci olarak bu 4 faktör temel analizi teşvik etmiyor, tam aksine aktif sahipliğe de zarar veriyor. Portföyünüzdeki 10 bin şirketle nasıl yakından ilgilenebilirsiniz ki? 10 bin şirketteki hisselerinizin oylarını nasıl verebilirsiniz ki? Bunu hakıyla yapmak isterseniz sizin için oldukça pahalı olacaktır.

Yüksek frekanslı ticareti düşündüğümüzde onlar her akşam defterlerini kapatıyorlar, şirketlerdeki oy haklarını düşünmüyorlar veya şirket yönetimi ile yakından ilgilenmiyorlar. Borsa yatırım fonlarında da durum farklı değil. Onlar da hisselerini başkalarına devrediyorlar ve açıkça geri almayı düşünmediklerini ifade ediyorlar.

Daha önce de söylediğim gibi, bu yeni gelişmelerin nasıl etkileri olacağı konusunda emin değiliz. Gelişmiş menkul kıymetler pazarlarının küçük firmalara karşı daha az ilgi duydukları, sermaye alokasyonları konusunda eskiye nazaran daha zayıf oldukları ve farklı tipteki yatırımcılar arasında eşit olmayan bir oyun alanı yaratıldığı konusundaki önerilerimizi sunduk.

Bu ülkelerde hükümetlerin sorunlar hakkında düşünmeye başladıklarını biliyoruz. Eminim hepimiz İngiltere Borsası'nın Kay Değerlendirmesi adı verilen çalışmasını biliyor veya haberdarsınız. Bu çalışma İngiltere Borsası'nın işleyişi ve risk sermayesi sağlayıcısı olarak rolünü nasıl yükselttiği ile ilgili zaman zaman kritik bilgiler veriyor.

Bir diğer örnek Amerikada borsaya açılmak için istenen kuralların yükünü azaltmak amacıyla kullanılan işten çıkartmalar. Aktif ve bilgili sahipliği motive etmek, ödüllendirmek için aktif ve pasif hisse sahiplerini oy kullanmada değil kar payı dağıtımında farklılaştırmak konusu tartışıldı.

Bahsettiğim konularla ilgili tartışmalar hala devam ediyor ve herhangi bir sonuca varmak için henüz çok yolumuz olduğunu düşünüyorum. Ancak bu tartışma ve bu deneyimler yakında kullanılmaya başlanacak olan OECD İlkeleri Değerlendirmesi için besleyici nitelikte olacaktır. Kurumsal Yönetim Komitesi bu değerlendirmeyi Mart ayındaki toplantı ile başlatacak ve 2015 yılı boyunca da revizyonlar yayınlamayı planlıyorlar.

Daha önce de belirttiğim gibi, bu süreçte özel sektörün uzmanlığı ve deneyimlerine çok ihtiyaç duyacağız. Bu amaçla, Leaserlardan, yöneticilerden, yatırımcılardan, menkul kıymet piyasalarının görünümüne büyük katkıları olan gelişmekte olan pazarlardan katkı alacağımız oldukça kapsamlı bir açık istişare prosesi yarattık. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'ne ve diğer Türk kuruluşlarına buraya verecekleri katkı açısından çok inanıyor ve güveniyorum.

Daha önce söyledim, Türkiye çok istisnai bir girişimci enerjisine sahip. Kurumsal Yönetimin, bu enerjinin saklanması izin vermemesi ve girişimciliğin ülkenin refahına hizmet edecek hale gelmesinde yol gösterici olması gerekir.

Burada olmak büyük bir ayrıcalık ve hepimize beni dinlemek için zaman ayırdığınız için teşekkür ediyorum. Çok teşekkürler.



Hakan Ateş, Faik Açıklalın, Hakan Binbaşgil, Meriç Uluşahin, Cüneyt Başaran

“Finans Sektöründe Kurumsal Yönetimin Önemi” Paneli

Cüneyt Başaran: Hoş geldiniz. Ben önce izinlerinizle, biraz önce OECD yetkilisi Mr. Mats Isaksson'un çok detaylı görüşlerini aldık, bunun üzerine bize kalan zaman içerisinde mümkün olduğunca bu panelde sektörün duayenleriyle beraber kurumsal yönetim uygulamalarının finans sektöründe niye önemli olduğunu, artılarını, eksilerini nereden nereye geldiğimizi, daha neler yapmamız gerektiğini ayrıntılı olarak konuşacağız. Hepinizin tanıdığı kişiler var bugün bizim panelimizde ama ben birkez daha üzerinden geçeyim; Meriç hanım Meriç Uluşahin Şekerbank Genel Müdürü, Hakan Binbaşgil Akbank Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdürü, Faik Açıklalın Yapı Kredi CEO'su ve Hakan Ateş Deniz Bank Genel Müdürü bizlerle beraber. Süremizi iyi kullanmak açısından 5,6 dakikalık cevaplarla, mümkünse eğer ilk turu geçip, arkasından ikinci turu yapmak istiyorum. Daha sonra zamanımız el verdiği sürece konuklardan sorularla ilerleyeceğiz. Hemen uzatmadan konumuza geçelim, konumuz kurumsal yönetim uygulamaları ve bunun finans sektörüne neden önemli olduğu. Bununla ilgili çok kısaca bankacılık sektörünün BDDK'nın vermiş olduğu yayınlamış olduğu raporda sizin çok iyi bildiği ama benim iki tanesinin altını çizim soruya geçmek istediğim bir konu var. Kurumsal hedeflerin oluşturulması, ekonomik kazanç sağlama dahil günlük operasyon faaliyetlerin sürdürülmesi, pay sahiplerinin menfaatlerinin korunması, mevduat sahiplerinin haklarının korunması ve sistemdeki mevcut yasalar ve uygulamalarla uyumlu çalışma, bunların hepsi gayet güzel, kulağa da hoş geliyor ama hemen Meriç Hanımla başlayarak şunu soracağım; Meriç Hanım bu nasıl bir durumdur ki siz genel müdür olarak şapkanızı takacaksınız, biranda ekonomik kazanç sağlamak için kurumsal hedeflerin oluşturulmasını sağlayacaksınız ama diğer taraftan diğer şapkanızla yada aynı şapkanızla masanın öbür tarafına geçip kurumsal yönetim uygulamaları çerçevesinde pay sahiplerinin mevduat sahiplerinin haklarını koruyacaksınız?

Meriç Uluşahin: Teşekkürler, şimdi ben biraz Şekerbank üzerinden bahsetmek isteyeceğim buna çünkü daha genel konuşmaları muhtemelen önceki panellerde çok detaylı girildi “kurumsal yönetim nedir ne değildir” olarak. Şimdi Şekerbank'a baktığımız zaman aslında bu kurumsal yönetim felsefesi belki bizim kökenimizden gelen bir bankayız. Bu pay sahiplerinin hisselerinin korunmasından baş-

layacak olursak Şekerbank kooperatiflerin bir araya gelmesiyle kurulmuş bir banka. Binlerce pancar kooperatifçisini bir araya gelerek yani aslında sermayenin son derece tabana hakim olarak kurulduğu bir kültürden ve bankadan yükselerek bugünlere geliyor. Zaman içerisinde bu kooperatiflerin hissesi gene son derece sermayenin tabana yaygın olduğu çalışanlara geçiyor çoğunluk hisseleri olarak. Ve hemen hemen ilk halka arz yapan bankalardan birisi hisselerini, bugünkü duruma baktığımız zaman da toplam hissedarlık payının yaklaşık %70'i gene tabana yaygın bir banka olarak devam ediyoruz. Bunun %30'u kadar bir kısmı halka açık, geriye kalanın gene çalışanlarının sahip olduğu ana ortaklardan birisi. Bu tabi bize Şekerbank özelinde bir kere her şeyden önce sermayelere karşı hesap verilebilirlik, sermayelere karşı şeffaf olmak ve bir nevi aslında deminki konuşmada da çok güzel değinildiği gibi rutinlerin, kuralların ve banka içerisindeki süreçlerin oluşturulması ve bunu bir gelenek haline dönüştürülmesi, çok iyi bir zemin hazırlayan bir kültürden geliyoruz. Böyle baktığımız zaman da aslında işin bu şapkasıyla baktığımızda bizim için kurumsal yönetim bu anlamda kökenlerimizden hep beraber taşıdığımız bir durum. Hatta buradan yola çıkarak da bizim 2008 yılında bu hissedarlık yapısında biraz daha %30'luk başka bir toplu sermaye dahil ettiğimiz zaman ilk bu SPK tebliğleri oraya çıkmadan bile biz kurumsal yönetim komitesini direkt hissedarlık sözleşmemize yerleştirmiş durumda ve şuanki tebliğdeki ön görülen komitelerin hepsi banka bünyesinde oluşturmuş bir bankayız, bu kültürden gelerek baktığımızda. Bu anlamda 2008 yılında ilk kurumsal yönetim notunu aldık uluslararası yatırım şirketinden ve Borsa İstanbul'a kote olan bu kurumsal yönetim anlamındaki ilk bankalardan biriyiz, ilk bankayız hatta. %70 olan kurumsal yönetimiz notumuz gene bu uluslararası derecelendirme şirketi tarafından yapılıyor her yıl düzenli olarak. Şuan %99.9'a çıkmış durumda, o yüzden bizim süreçlerimizin her parçasına biz bunu yerleştirdik. Tabi bu sizin sorduğunuzun diğer tarafı var; müşterilerle veya mevduat sahipleriyle bunu, bu şapkayı nasıl taşıyor olmak? Biz aslında bu üretimden gelen ve bu kolektif yatırımdan gelen ve akıldan gelen, çalışanların da aslında yaptığı işte bizzat geliri artırmak, o geliri tekrar bankada bırakmak felsefesinden gelen yaklaşımla biz bu tüm iş süreçlerimize de yerleştirdik. Bunu diğer anlamda baktığımızda, örneğin sosyal sorumluluk projesi dediğimizde biz gene bu anlayışla bakıp sürdürülebilirlik felsefesinden biz bunu ürünlerimizin içerisine koyduk, içerisine koymaya başladık. Örneğin endo kredi dediğimiz durum, bizim için bir ticari ürünün ötesinde, muhakkak ticari geliri var ama diğer taraftan bu diğer şapkayı takarak, bu sürdürülebilir penceresinde enerji verimliliğini daha çok ülkenin de sürdürülebilirlik kalkınmasına destek olacak bir şapkayla planladığımız bir ürün aslında. Bu pencereden baktığımızda tüm bu bilişimler bize kreditorler tarafından gerek mevduat sahipleri olsun gerekse yurtdışı kreditorler tarafından olsun o stratejimizde olan inanç ve uzun vadede fon kaynağını da beraberinde getiriyor. Bunları hızlıca toparlayacak olursam; aslında kurumsal yönetime verdiğimiz bu önem bizim hem karlılığımızın sürdürülebilir düzeyde devam etmesini yani bir yıl çok düşük bir yıl çok geride değil ama aynı zamanda fon sağlayıcı taraflara verdiğimiz güvenlerde kaynakların banka içerisinde kalarak büyümemize destek olan, daha uzun vadeli bir kaynak yapısına erişmemize olanak sağlıyor. Ben diğer turlarda devam edeyim isterseniz.

Cüneyt Başaran: Peki diğer turlarda daha detaylı bu sorulara geçeceğiz ama Hakan Binbaşgil'e geçelim. Ve Hakan Bey, siz de tabi Akbank üzerinde bu soruya cevap verebilirsiniz ama şunu soracağım. Kurumsal yönetim uygulamaları tabii ki önemli, dünyada her yerde önemli, Türkiye'de önemli ama Türkiye'deki önemi bir Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kanunu'ndaki yeni düzenlemelerle bir kat daha öne çıktı. Genel sektörde altı çizilen bir konu var. Sizin Akbank olarak kurumsal yönetim uygulamalarınıza bakışınızdaki değişim rahatlatıldı mı ki kanunun devreye girmesi ya da sizin olmasa da genel olarak sektörün bundan sonra bu konuda daha masif olması gerekir.

Hakan Binbaşgil: İsterseniz önce sektörle ilgili başlayalım kurumsal yönetim her sektörde çok önemli ama bankacılıkta belki niye daha önemli diye düşündüğümüz zaman, tabi bankalara baktığımız zaman hepimizin öz kaynakları var. Ama aslına bakarsanız bankalara has özel bir durum tabi mevduat, bizler için aslında çok kritik bir fon kaynağı, aslında biz yaptığımız faaliyetlerin bir kısmını topladığımız mevduata dayalı olarak yapıyoruz. Yani işte bizde kaldıraç dediğimiz olay var. İşte belki 10 liralık sermayeniz varsa aslına bakarsanız 100 liralık iş yapabiliyoruz, 10 katı iş yapabiliyoruz. Tabi

bu mevduat toplama işi bankalara ek bir sorumluluk getiriyor. Yani aslında paranın hepsi bizim değil, dolayısıyla burada tabi yani her sektörde çok önemli olmakta birlikte başkalarının birikimleri üzerinden faaliyette bulunduğumuz için her sektörde önemli olan bu kurumsal yönetimin hani bir parça daha bankacılıkta daha önemli olduğunu düşünebiliriz. Yani bu mesela dünyada 2008 krizinde global kriz tabi bunun bir çok nedenleri var ama hani içine çok detayına baktığınız zaman burada bir kurumsal yönetimdeki eksikliklerin de burada belli ölçülerde rol aldığını söyleyebiliriz. Dolayısıyla bizlerde çok regüle bir sektörüz, onu söyleyebilirim. Aynen sizin dediğiniz gibi bizi TTK, Türk Ticaret Kanunu etkiliyor. İşte buradaki çoğumuz halka açığız, halka açık olduğumuz için SPK'nın bir takım yasaları etkiliyor. Bir de tabi bizim regülatörümüz var, BDDK, o da çok çok önemli. Halka açık olmasak bile bazı bankalar BDDK'nın tabi, burada çok önemli yaptırımları olabiliyor. Yani hani bunun da temel nedenlerinden birisi biliyorsunuz işte 2001'de çok önemli bir kriz yaşadık. Bankacılık sektöründe maalesef çok önemli sıkıntılar oldu. O günden bu güne tabi bu düzenleme, denetleme, bu şeyler çok daha farklı boyutlara geldi. Aslında tabi çok sağlıklı sektör var yani, dolayısıyla sizin sorunuz işte bu TTK, diğer şeyler olmasaydı Akbank aynı şekilde devam eder miydi, tabi yani bu yasanın bize getirdiği bazı şeyler var. Bağımsız üyeler var, başka şeyler var. Tabii ki ek bir takım katkıları olmuştur ama hani bu kurumsal yapıyı, hani bankanın gerçekten çok uzun senelerdir desteklediğini ve benimsediğini söyleyebilirim. Yani özellikle ben burada üç konu üzerinde durmak istiyorum. Yani bizlerin özellikle çok dikkat ettiği konu; bir tanesi şeffaf olabilme, bu gerçekten bu demin söylediğim bütün bu mevduat toplama ayrı bir sorumluluk getiriyor. Tabi bizim bir sürü paydaşımız var. Halka açığız, işte siz demin bahsettiniz, çok benzer bir şekilde bizim aşağı yukarı %40'a yakın hissemiz halka açık. Bunun çoğu yabancı yatırımcı, yurt içinde de var ama özellik hissenin çok önemli bir kısmı Amerika'da, başka ülkelerde, dünyadaki finansal merkezlerde trader ediliyor. Tabi hakikaten şeffaf olmak durumundayız, zaten yatırımcı da bunu istiyor, yani sizler de aynı şekilde istiyor, hakikaten bilmek istiyor. Sadece geçmişi bilmek istemiyor. Bakın bu da çok önemli, geleceği bilmek istiyor. Bu çok önemli bir şey. Yani dolayısıyla dünyadaki artık raporlama standartları, yani belki daha önceki şeylerde tartışılmış olabilir, standartlar da değişiyor. Sadece geçmişe yönelik değil, iyiye yönelik, o şirketler nereye gidecek mesela biz hani bir örnek vermek açısından dün bir yatırımcı toplantısı yaptık. İşte buradan dünyaya bağlandık, geçen sene kendimize bir standart getirdik. Dedik ki yani "Akbank her sene sadece işte bir sonraki yılın hedeflerini değil 3 yıllık stratejik hedeflerini açıklayacak", geçen sene yaptık, söz verdiğimiz için dün yaptık. Şimdi siz takdir edersiniz, hani dünyanın bulunduğu ortam işte bunun gelişmekte olan piyasalara etkileri falan ama çok çok kolay bir olay değil ama burada tabi şeffaf olmak önemli, dürüst olmak önemli, ne hissettiğimizi gerçekten düşündüğümüz gibi söylemek önemli, bunu da bekliyorlar açıkçası. Dolayısıyla bunun önemli olduğunu söylemek istiyorum, sadece yatırımcıyı değil tabi çalışana da aynı şekilde şeffaf olmak, diğer paydaşlara şeffaf olmak falan bu konuda hakikaten samimiyetle söyleyebilirim yönetim olarak hakikaten titiz bir yönetim sergiliyoruz. İkinci konu tabi sürdürülebilirlik... Bu yani her sektörde çok önemli, bankacılıkta da çok önemli fakat bankacılığın tabi şöyle kendine has bir özelliği var diye düşünebiliriz. Bizde tabi öz kaynak karlılığı her sektörde olduğu gibi bizde de çok önemli. Burada tabi kısa vadeli düşünebilirsiniz, uzun vade düşünebilirsiniz. Yani bankacılıkta, belki bazı birçok sektörde de böyledir ama bizde tabi daha belirgin olabilir, yani kendiniz bazı yanlış şeyler yapıyor olsanız da dahi kısa vadede çok başarılı gibi görebilirsiniz. Rakamlarınız da gerçekten çok başarılı olabilir ama bankacılıkta yapılan bazı aksiyonların sıkıntıları daha sonradan görülebilir. Yanlış pozisyon alabilirsiniz, farklı pozisyon alabilirsiniz özellikle kredi tarafında. Kredi verince zaten hemen sıkıntı olmuyor belli bir zaman sonra sıkıntıları ortaya çıkıyor, dolayısıyla sürdürülebilirlik konusu özellikle bizim sektörde çok önemli olduğunu söylemek istiyorum ve buna bizim de çok özen gösterdiğimizi söylemek istiyorum. Yani son olarak da tabi risk yönetimi, yani o da her sektörde çok önemli ama bu konuda tabi bankacılıkta birçok risk var. Faiz riski var, kur riski var, başka şeyler var, operasyon riski var, kredi riski var. Dolayısıyla bu da sürdürülebilirliğin önemli bir parçası diye düşünüyorum. Belki birazdan da Akbank'ın detaylarına girerim ama özellikle bu şeffaflık konusu, sürdürülebilirlik konusu, yani bugünü düşünmemek yarını düşünmek konusu bunun çok önemli olduğunu

söylüyorum. Bazen bizim rakamlarımızı da etkiliyor, kaç puan bankanın potansiyelin gerisinde de oluyor olabiliriz ama kendimizi daha iyi hissediyoruz, daha rahat uyuyoruz. Bunları benimsediğimizi söyleyebilirim, üçüncü olarak da risk yönetimi.

Cüneyt Başaran: Peki bu konuda tekrar üzerinden geçeceğiz. Şimdi Faik Bey; diyor ki Sayın Binbaşgil “bu önemli şeffaflık, sürdürülebilirlik ve risk yönetimi zaman zaman kısa vadede kazançlar gözüme çarpıyor olabilir ama orta ve uzun vadeli olarak kurumsal yönetim uygulamaları çerçevesinde kalmak daha makuldür, daha mantıklıdır”. Ben de size şimdi biraz şeytanın avukatlığını tarafından gireyim; piyasaların bu kadar hızlı geliştiği, sizler gibi büyük risk alan, almak durumunda kalan finans sektörü oyuncularını olarak, risk almak durumunda kalan oyuncuların biraz karar alma şartlarını yada kısıtlarını zorlamıyor kurumsal yönetim. Yani bu bağlı olmak tamam da öbür taraftan süre geçiyor, piyasalar değişiyor, Amerika’da Fed konuşuyor, o konuşuyor bu konuşuyor. Nasıl olacak bu durum?

Faik Açıklalın: Şimdi, birincisi küçük bir düzeltme yapayım müsaade ederseniz.

Moderatör Cüneyt Başaran: Tabi buyurun

Faik Açıklalın: Biz sektör olarak büyük riskler almayız, biz sektör olarak ölçülebilir...

Moderatör Cüneyt Başaran: Ölçülebilir, peki iyi oldu, altını çizdik.

Faik Açıklalın: Aynen. Kurumsal yönetişimin de belki burada en önemli katkısı, biraz önce Hakan Bey’in ve Meriç Hanımın da bahsettiği gibi; bir bu işi sadece trader içgüdüsünden bir akıl sürecine döndürebilmesinde, belki daha karar aşamalarını kurumsallaştırabilmesinde, en önemlisi de verilen kararların kısa, orta ve uzun vadeli sonuçlarının takip edilip, o sonuçlara göre bir takım dersler çıkarılıp, bundan, gerekli bu zaten, kararların takip edilebilmesi demek. Şeffaflık demek, bundan sonuçlar çıkarılması demek, hesap verebilirlik demek, dolayısıyla kurumsal yönetim de aslında kendi içinde bu sistemin sürekliliğini sağlayan bir mekanizme gibi düşünmek lazım. Orda aslında 4 tane kurumsal yönetimin faktörünü görüyorsunuz. Hakan Bey zaten 2’sini, 3’ünü de söyledi. Bence 5’ncisinin de muhakkak ve muhakkak performans olması lazım. Çünkü orta ve uzun vadede performansın olmadığı bir kurumsal yönetim modeli aslında akademik kalmaya mahkum.

Cüneyt Başaran: Kurumsal yönetim çok iyi ama performansta sıkıntı var...

Faik Açıklalın: Aynen, dolayısıyla muhakkak ki kurumsal yönetime saygınızı performansınızla desteklemek durumundasınız. İkincisi aslında arkadaşlar pek çok konuya değindiği için müsaadenizle çok şey, hani tekrara girmeyeceğim, ikincisi muhakkak ki kurumsal yönetimin biz burada pek çok şeyi kuruyoruz. Yani bunu bir krizlerde çok ağır bedeller ödeyerek öğreniyoruz. Dolayısıyla dünya kurumsal yönetimin önemini dayak yiye yiye öğrendi. Hiç ummadığınız kurumların bir hafta sonra battığını öğrendi ve çok ağır bedeller ödeyerek öğrendi. Dolayısıyla bu kurumsal yönetimin bir kere kurallar setinden ziyade evet bunların görevler ayrılığı var, bunların kağıda dökülmesi var, bunların takip edilmesi var, en önemlisi bunların takip edilmesinin bir prosedür kitlenmesi olarak değil, hayata geçirilmesi, özümlemesi ve hani kanunun muhakkak burada hukukçular vardır, kanunun diliyle sadece lafziyle değil muhakkak ki ruhuyla da hayata geçirilmesi lazım. Bu son derece önemli, çünkü bankacılık dediğiniz şey aslında bir güven mübadelesi müessesesi ve maalesef güvenin gelişimini incelediğinizde güven bir süreçte oluşuyor, bir gün de oluşmuyor. “Bana güven” diyerek insanları güvendirmezsiniz, ondan sonra da bir anda kayboluyor olabiliyor yaptığınız yanlışlarla. Aslında dolayısıyla bu 4 sürece dikkat etmek ve hakkıyla uygulamak belki de sizin aslında sigorta priminiz oluyor. Dolayısıyla biraz önce bahsettiniz, evet yola çıkarken hazırlığınız baştan biraz fazla sürüyor olabilir ama doğru araçla, doğru depoya, doğru miktar yakıtla, yol koşullarını hava koşullarını vs. doğru belirleyerek çıkarsanız, ben naçizane yelken yapıyorum yani ona baştan brifinge vakit harcamazsanız, yolda o brifingin bedelini 50 kere ödersiniz. Dolayısıyla müsaadenizle ben böyle bir benzetme yaparak toparlayayım.

Cüneyt Başaran: Peki tekrar dediğim gibi bu konuya değineceğiz, şimdi Hakan Bey umutta hala sizin katılmış olduğunuz panellerde, ben dahil bu sorular bir çok kez soruldu, ben bir kez bunu bu konuyla ilgili soracağım. Sonuçta evlilik geçirmiş bir şirketin genel müdürü olarak, bir bankanın genel müdürü olarak buradasınız. Bunların özellikle sonuncusunu soracağım, kurumsal yönetimin uygulamalarını sahiplenen ve bunu uygulayan bir banka genel müdürü olarak siz bu şirket birleşmelerini,

daha doğrusu satın alınmasında bunun yabancı yatırımcının bakışında, fiyatlanmasında ve karar alınmasında işleri kolaylaştırdığını gördünüz mü?

Hakan Ateş: Şimdi esas itibarıyla temel kurumsal yönetim ilkelerine arkadaşlarım değindiler ama işin başına döndüğümüzde, OECD de bu işin başındaki yetkili, Sayın Mats Isaksson'ın açılış konuşmasında yerini bulan bir yaklaşımı var. O da şu; diyor ki “sermayeye ulaşmak için ve dış kaynağa ulaşmak için bu kaçınılmaz, olmazsa olmaz” ve böylelikle prag equity'den bir şey verdi, bir rakam. Yani müthiş ilgimi çekti. 36 trilyon dolardan son 10 yılda yanılmıyorsam 72 trilyon dolara çıktı. Türkiye ekonomisi 800 milyar dolar, kaç katı olduğunu hesaplayın. Bu para neye istinaden veriliyor? Yani el değiştiriliyor, yatırımlara yönlendiriliyor, tümüyle o parayı teslim ettiğiniz kişi veya kuruluşu sizi doğru bilgilendireceğine, yaptıklarından haber vereceğine ve iyi işler yapacağına, yani kurumunu iyi yönettiğine dair inancınızla ilgili bir olay tabii. Biz Denizbank olarak, şahsım olarak, bankanın kurucu genel müdürü olarak bu süreçleri yakinen bir fiil yaşadım. Olmasıyla olmamasını gece ve gündüz kadar farklı olduğunu, gerek halka açılırken yeni hissedarlar kazanmamızda gerek sonraki iki satışta biri Avrupa Birliği'nden Belçika-Fransa ortaklığı Dexia'nın, biri de Rusya Federasyonu'nun en büyük bankası Ziber Bank'ın sahipliği el değiştirirken, bir de profesyonel yönetici ve bankanın CEO'su olarak görev yaptığım için, yakinen izledim. Ben dememe izin verirseniz belki onu ikinci turda gireceğim, çünkü burada biraz ilgi çekebileceğini düşündüğüm bir iki başka şey var. Belki başka dinleyiciler gözünde daha elle tutulabilir örnek haline getirebilecek konulardan söz edeceğim. Bir kere yani iyi yönetim ile iyi şirketin güvenilirliği ve riskin arasında doğrudan bir ilişki kuruyor. Yani bütün yatırımcıları bu bir, ikincisi 2007'de Türkiye yabancı güven endeksinde 20'nci iken 2012'de 13'ncülüğe çıktı, dolayısıyla bu arada da geçen sürede de ciddi dış yatırıma sahne oldu. Burada da bir kanıtı var. Diğeri de mesela sorumluluk, şimdi sorumlulukta şöyle bir şey getirmek istiyorum; dünyadaki şirketlerin 2002'de büyük şirketlerin %48'i CEO ve Chairman'ı aynı, bu 2009'da %12'ye düşüyor. Bunu bir prensibini uygulama anlamında Türkiye'de bir çok daha iyiyiz, bugün 49 bankanın CEO ile Chairman'ı farklıdır. Türkiye'de yani yönetim kurulu başkanı ile genel müdürü farklıdır ve bu aslında iyi yönetimden gelen hesap verebilirlikle ilgili bir konudur. Mesela çok büyük bir bankanın Amerika'da veya Amerika Birleşik Devletleri'nde hazine sorumlusu müsteşarlık, bakanlık yapmış bir yönetim kurulu üyesinin “ya benim o bankanın bilanço dışı işlerinden haberim yoktu” dediğine şahit oldu. Bütün dünya yani bırakınız yani küçük yatırımcıları yönetim kurulunda görevli bir üyenin bile bilgisi olmayan olaylar olduğu ortaya çıktı. Onun için biz Türk bankacıları olarak bundan biraz daha ilerdeyiz, 2001 krizimizi de teşekkür ediyoruz o anlamda, bir anlamda. Eşitlik diyoruz mesela; dünyada 9 tane global banka karlarını artırmak için yüksek faizle mortgage verdi, örneklerden gidiyorum ki ve bunu yaparken de küçük yatırımcıları bilgilendirmedi. İkincisi de bu ortaya çıktığı zaman buradan doğan zararlar mesela kamuya da mal olduğu için söylemem de bir sakınca yok J. Morgen 13 milyar dolar tazminatı bu nedenle ödedi neden şeffaflığını korumadı ve azınlık hissedarlarının haklarını neden korumadı diye. Ama Türk bankaları bu konuda müşterilerle karşılıklı sözleşmelerinde azınlık hakları bağımsız arkadaşlarımızın söz ettiği konularda gerçekten... Hem biz yani Borsa İstanbul'un %33 hissesine sahip hem de oradaki işlem hacmi %43'üne sahip bir kesim olarak bu konuda çok doğru bir örnek oluşturdu ve kriz döneminde yardım almayan 3 bankacılık Avustralya ve Kanal ile birlikte üçüncü bankacılık grubu oldu. Şeffaflıktan bir örnek vermek istiyorum mesela Banki adlı İspanyol bankası biraz sıkıntılı durumlarını gizleyerek 3.75 Euro bölü hissedar halka açıldı, 2 hafta içinde 1.80 Euro'ya indi, şimdi 1.20'lerde. Avrupa Birliği bankaları stres testi uyguladı, bakın birincini uyguladı 3.5 milyar Euro kar sermaye eksiği var dedi, ikincisini uyguladı 2.5 milyar Euro ödedi. Üçüncüsünü uygulayacak yani inandırıcı olmaktan uzaklaşıyor ve Avrupa Birliği belki de Amerika gibi testini doğru dürüst yapıp gerekli açıklamaları kamuoyuna paylaşırdı finansal sisteminde belki bu kadar yani kötü edilmiş, durgunlaşmış bir ekonomiyle karşılaşmayabilirdi. Bizdeki regülasyonlar bu konuda çok sıkı. Bankacılık sektörü olarak anında açıklama yapacaksınız, sektör bilançoların günlük bazda verme imkanınız olacak. BDDK, Merkez Bankası ve SPK'da hatta bunu biraz daha SPK'nın getirdiği kuralları daraltarak bankacılık sektörüne BDDK uyguluyor ve takip ediyor. Bir de hesap verebilirlik, bu da önemli. Birtakım mesela biz halka açılmadan önce ana sözleşmemize

bir kural ekledik. Dedik ki; bağımsız üyeler bir tanesi tamamen azınlık hisselerden sorumlu, bütün kurulları orada. İki kurul var; bir tanesi denetim kurulu birisi kurumsal yönetim ve atama komitesi, SPK ile sonradan getirilen. Biz bunu 2004'te halka açılmadan önce yapmıştık, bu komitelere başkanlık edecek ve bu komitelerin kararları yani mimikleri o tutanakları tamamen bağlayıcı nitelikte olacak. Bu kuralı kendi ana sözleşmenize koyduğunuz zaman ne oluyor? Oraya geleceğim, yurtdışından mesela şu anda kredi mevduatını %100'nü geçti. Sermayeye ulaşmak çok önemli bir hadise bütün dünyadaki kurumlar açısından ve şirketler açısından. Mesela biz kredileri değerlendirirken yönetim riski diye bir şeyden bahsederiz. Yani babadan Allah oradaki patron veya işin sahibi işi yöneten kişi ölürse, vefat ederse bu şirket devam edebilir mi? Bu bir soru. Bunun yanı sıra da biz gerek yurtdışı mevduat ve yurtdışı kredilere akses gerekse de yurtdışı sermayedara ulaşım için mutlak süratle bu ev ödevimizi doğru yapmak zorundayız ki her zaman için biz kendi karlılıklarımız elde edip onu olduğu gibi sermayeye koyuyoruz ama bu maalesef yeterli değil. Bunun için birinci kuşak, ikinci kuşak gibi envai çeşit sermayeye ihtiyaç var ve size güvenen insanın size yatıracağı paraya ihtiyaç var olduğu gibi bize de getirip yurt dışı fonlar yatırıyor ve bunun da güvenilirliğini kazanabilmek için mutlak süratle kurumsal yönetim artık zorunlu yani ihtiyari bir olay değil.

Cüneyt Başaran: Anladım, peki şimdi Hakan Bey, Hakan Ateş Bey gayet net bir şekilde açıkladı. Özellikle bilinen çok bilinen isimlerin başında kurumsal yönetim uygulamalarıyla ilgili bir ortamda Türkiye'nin bütün regülatörlerin de bu konuya net bakmasından dolayı bankacılık sektörünün çok iyi bir yerde olduğunu anlamında altını çizebiliriz ama şunu soracağım; bu sene yani, 2014 başı itibariyle kurumsal yönetim uygulamaları çerçevesinde bakıldığında bu mudur geldiğimiz yer? Tamam mıdır, iyi miyiz, yani bankacılık sektöründe hala yapılacaklar var mı hala sizce?

Meriç Uluşahin: Şimdi aslında denetleme, düzenleme, mevduat, uygulama anlamında ben Hakan Bey'e katılıyorum. Yani hakikaten bu bir zorunluluk haline geldi ve çıkan, denetlenen kurallar, kaideler SPK'nın olsun BDDK'nın hani düzenlemeleri olsun bunlar çok net ve yani orada ince ayarlar olabilir. Ama hani arada çok kapanması gereken bir açık ara farklar olduğuna ben şahsen katılmıyorum ama her şeyden önce hani diğer arkadaşlarım da değindi, tahmin ediyorum Faik Bey değinmişti hani kuralı çıkarmaktan ziyade bunu içselleştirmek ve uygulama dökmek önemli. Yani siz istediğiniz kuralı koyun, eğer iç kurum bunu şeklen uyguluyorsa yani onu tüm süreçlerine katmamışsa o zaman bu sorgulanabilir, ne kadar kurumsal bir süreç vardır diye ama ben buradaki, Türkiye'deki bankacılık sektörünün hakikaten çok ileri düzeyde olduğunu düşünüyorum. Hem bu sadece BDDK'nın düzenlenmesi anlamında değil geçmiş dönemlerden çıkarılan dersler, özellikle çok yüksek kağıt iştahı nedeniyle bu dolu süreçlerin atlanıp çok yüksek risklerin alınması. 2000 krizi öncesine bakarsak tüm bunlar aslında sektöre bazı kurallar, bazı limitleri, bazı düzenlemeleri otoritelerin de ötesinde bankaların kendileri içerisinde de öz eleştiri yapmaları, koymaları hatta kimi zaman bazı rasyonel, yoksa da eminim her bankanın içerisinde kendi kendilerine koydukları farklı kurallar, kaideler ya da ekip kuralları şeylerin ötesine geçiyordur. Ha bu evet bunun eksik yapıldığı dönem varsa da bu zaten denetim süreçlerinde ilgili yerlerde uyarılıyor. Ben bir şeyin daha altını çizmek istiyorum, biz mesela hakikaten bu o kadar şeffafız ki bence biz diyelim ki x bir ülkede bir yatırım fırsatı yada bir bilgiye ihtiyacı olduğunda o ülkelerin denetleme kurullarına veya ilgili mercilerine girdiğimizde bankacılık sektörüyle ilgili veri ve bilgi almakta bizde ki kadar zengin bir database yada detaylı bir database'e çok da rastlamıyoruz. yani şuan günlük olarak BDDK'dan son çeyrek itibariyle bankamızda Merkez Bankası verilerinden SPK verilerinden Bankalar Birliği verilerinden hani her bankanın artık hani röntgenin de ötesinde yani en ince detayına kadar her şeyi çekmenin mümkün olduğu bir sektörde yaşıyoruz diye düşünüyorum ben. Hani böyle baktığımız zaman da hani burada artık yatırımcıların önlerini çok daha iyi görebildiği, hangi riski hangi bankada ne kadar alabileceği, stratejilerine bakacağı ve ona göre değerlendirebileceği bir platform Türkiye geneli bankacılık sektörüne baktığımızda bence rahatlıkla söyleyebileceğimiz düzendeyiz gözlüğü ile bakıyoruz. Hani bunu şirketlerin yansımına da öncülük ettiğimizi düşünüyorum. Çünkü biz bu süreçleri iyileştirdiğimiz zaman ister istemez müşterilerimizle çalışırken bizler de müşterilerimizin bir kreditorüyüz baktığımızda, yani önümüze iki firma geldiğinde ve hemen hemen

aynı ölçekte iki firmayı ele aldığımızda hani birisinde son derece eski usul, belki sırt tek babaya veya tek bir sermayedara dayalı ama arkasından gelen ailenin devamının bu işi götürüp götürmeyeceğine soru işareti bakan bir şirkete kredi vermekte daha istekli oluyoruz. Yoksa evet bir yere gelmiş ama içerisinde doğru yerlere doğru finansçısını, doğru pazarlamacısını veya kontrol noktalarını oluşturmuş, daha bir kendi çapında, daha yani her yerde de çok detaylı kurumsal yönetim şirket boyutunda bir şirket demeyebiliriz ama bunu oluşturduğumuz bir firmaya vermeye kredi verme şeyimiz iştahımız daha fazla oluyor yada fiyatlamamız buna daha uygun oluyor, teminatlarımız buna göre daha esnek olabiliyor. Böyle baktığımız zaman tabi firmalara da bizler kurumsallaşmayla bir nebze oraya doğru itiyoruz diye düşünüyorum.

Cüneyt Başaran: Peki, tam da aslında ben de bu noktaya gelecektim. Meriç Hanım'ın bıraktığı yerden Sayın Binbaşgil ile devam edelim. Sizden de bir değerlendirme isteyeyim. Hani sektör açısından neredeyiz? Artılarımız ve eksilerimiz daha yakın ilişkiler içerisinde bulunduğumuz Avrupa ile karşılaştırabiliriz. Basel 2 - Basel 3 anlamında hani onlar bizden ön safhaya geçti gerçi. Hakan Ateş diyor ki "zaten orayı geçebilselerdi çok daha kolay ödenirdi bu problem ya da kolay çözüldü" diye. Hem o değerlendirmeyi isteyeceğim sizden hem de mesela Meriç Hanım'ın da söylediği gibi tamam, bankacılık sektörü kurumsal yönetim uygulamaları gayet güzel de neticede masanın öbür tarafında şirketler var. Hani bu konu onların da bu konuyu özümsemiş olması ya da onların da aynı o sektörlerinde, bankacılık sektörlerinde kurumsal yönetim uygulamaları konusunda daha yukarı gelmesi toplam performansı daha fazla artırır diye düşünüyorum ama siz ne diyorsunuz bu konuda?

Hakan Binbaşgil: Şimdi ben aslında Meriç Hanım'ı destekleyici bir cümle ile girmek istiyorum. Yani mutlaka her sektörün iyileşebileceği alanlar vardır ama hani bugün bankacılık sektörüne baktığımız zaman gerçekten iyi bir noktadayız. Kurumsal yönetim açısından iyi bir noktada olduğumuzu söyleyebilirim. Şimdi yalnız altını çizmek istiyorum, şeffaflık tabi çok iyi bir şey performansı artıran bir şey. Tabi şeffaf oldukça da yönetimin üzerindeki baskı demeyeyim ama yani daha iyi olma dürtüsü giderek artıyor. Bir şey söylüyorsanız, şeffaf oluyorsanız ona da tabi sonunda yerine getirmeniz lazım. Yani aslında işin güzel tarafı bu yani, söyledikçe, konuştukça bir şeyleri yaptıkça, hesabını vermek zorundasınız, bu aslında böyle bir güzel bir noktaya geliyor. Giderek aslında hem yönetimi hem de şirketlerin performansı artıyor diye düşünüyorum. Dolayısıyla şunu söylemek istiyorum, yani hani şeffaflık dediğimizde taahhüt edilen şeyin yapılmasının da önemli olduğunun bir altını çizmek istiyorum. Tabi iyileşebilecek tarafları yok mu? Bankacılık sektöründe var. Yani paydaşları da sadece hissedarları olarak düşünmemek lazım. İşte küçük hissedar, büyük hissedar, çalışan, işte ne bileyim bankalara mal satanlar, müşteriler, yani belki kendimize öz eleştiri yapacak olursak belki özellikle müşteri olan tarafta yani hani belki müşteri hani belki sektör olarak kendinizi özellikle bu karlılık konularını birazcık daha iyi belki anlatabiliriz diye düşünüyorum. Yani şimdi bir şey var, bir algı var ki bankalar çok karlı vs. Oralarda belki sektör tam kendini anlatamamış olabilir. Yani gerçekten bankacılığın karları çok mu iyi yoksa öz kaynakları mı çok yüksek? Onun için yani başka türlü ölçülmesi lazım, öz kaynak verimliliği ile ölçülmesi lazım. Buralarda belki daha iyi olabiliriz diye düşünüyorum ama burada hani tek tek bankalardan daha çok belki hani toplu olarak hani sektörü anlatacak bir iletişim tarafında biraz daha iyi olabileceğimizi düşünüyorum.

Cüneyt Başaran: Yani, kurumsal yönetim uygulamaları çerçevesinde niye bankacılık sektörü düzenli olarak belli miktarda kar edilmesi gerektiğini daha mı net anlatmamız lazım?

Hakan Binbaşgil: Yani şöyle tabi, yani siz tabi Türkiye'nin hayalleri var. Türkiye büyümek istiyor, dünyada ilk 10'a girmek istiyor. Bunu yapabilmesi için Türkiye'nin kredi bulması lazım, bu dışarıdan olabilir içinden olabilir. Dolayısıyla içinden olacaksa ki özellikle son zamanlarda genellikle öyle oluyor, tabi Türkiye'deki bankaların güçlü olması, güçlü olmak ne demek işte sermayesi giderek güçlenmesi çünkü bir bankanın sermayesi ne kadar güçlüyse tabi oradaki kredi verme kapasitesi de doğal olarak ta o kadar artıyor. Dolayısıyla bu öz kaynak verimliliği dediğimiz konu aslında bankaların kendisi için, ülkenin geleceği için en önemli bir şey. Tabi burada bir banka için olabilecek en önemli, aslında ülke için en olabilecek en önemli konulardan bir tanesi sektörün karlılık içerisinde hayatına devam

edebilmesi. İşte biz bu 2008 krizinden sınırsız bir şekilde hani problemsiz geçtiysek zannediyorum ki buradaki finans sektörünün kuvvetli olması önemli bir payı olduğunu düşünüyorum. Belki bu konuları daha iyi anlatabiliriz, ben eleştiri olarak onu getirebilirim. Şirketlerle ilgili soru sordunuz, şimdi tabi kurumsal yönetimi sadece bankalarda değil Türkiye'nin, ülkenin genelinde olması tabi ülke için çok hayırlı bir şey. Zaten Türkiye bir yere gelecekse yani herkesin bu prensipleri benimsiyor olması ülkeyi tabii ki çok daha iyi yerlere getirecek. Çünkü kurumsal yönetim dediğiniz şey sonunda o şirketin performansını artırıyor, kaynakların daha verimli yere gitmesini sağlıyor, kaynağı ucuzlatıyor, kaynağın daha uzun vadede olmasını sağlıyor. Dolayısıyla bu konu ülke için çok önemli diye düşünüyorum ve bankalar olarak şöyle düşünüyoruz, yani tabi bizim müşterilerimiz ne kadar kurumsal yönetimi benimserse bankalar tabi bundan o kadar çok mutlu olurlar. Dolayısıyla kredilerde daha rahat oluruz. Aktif kalitemiz baktığınız zaman zaten iyi yani, onu söylemem lazım, sektörde problem yok ama her zaman iyisin iyisi var. Dolayısıyla bankalar hani kredi verme konusunda bazen tereddüt ettiği durumlar oluyor ama kurumsal yönetim ne kadar üst düzey olursa tabi kredi kararları o paralelde çok daha rahat olabilir. Dolayısıyla ülke kadar çok önemli olduğu kadar bankacılar içinde çok önemli onu söyleyebilirim.

Cüneyt Başaran: Peki, hemen Faik Bey sizinle devam edelim. Sizin örnekten devam edelim. Yelken güzel, arkadan rüzgâr da var, deniz gayet iyi gözüküyor, kurumsal yönetim uygulamaların hepsine uyuyoruz.

Faik Açıkalın: Şimdi karşıdan gelen tekneleri itme zamanı

Cüneyt Başaran: Şimdi karşıdan gelen tekneler var, görmedim. Uzaklarda şimşeklerin çaktığını görüyoruz, yani kurumsal yönetim uygulamalarına gayet güzel uyarken, her şey yolunda giderken sektörde bir anda uymuştuk ama niye bir anda bu başımıza geldi dediği...

Faik Açıkalın: Aslında kurumsal yönetim

Cüneyt Başaran: Ya da JP Morgan'ın niye bu kadar, en fazla kurumsal yönetim uygulamalarına dikkat edildiği bir bölgede başı sürekli derde giriyor?

Faik Açıkalın: Tekrar söylüyorum yani biraz önce ifade etmeye çalıştım. Bence Avrupa'da ya da dünyada 2008'de yaşanan krizin sebebi kural eksikliği değil kuralların uygulanmasında hassasiyet ve işte takibindeki hesap yönetimlerin profesyonellerin tutun şeffaflığına kadar vs. ne kadar giden bir hikaye. Şimdi ben aslında kurumsal yönetimi bir de öngörülebilirliği sağlayan ve sürprizlerle karşılaşmanızı engelleyen kurullar bütünü olarak da, sistemler bütünü olarak da aslında tanımlamak mümkün. Çünkü kurumsal yönetimi hakkıyla uyguladığınız müddetçe iki şey oluyor. Bir elbette dışsal koşullar olabilir vs. ama dışsal koşullara uygun senaryolarınız oluyor. O senaryoların dediğim gibi tek bir kişinin içgüdüleriyle değil de doğru karar mekanizmalarıyla değerlendirilip değişik etkileri hesaplanarak bir takım hareket planları belirleniyor. O hareket planlarının işte raporlama takipleri vs. gibi ondan sonra da oturup oradan ders çıkararak bir yapıya gidiyor. Dolayısıyla kurumsal yönetimin bu avantajı var, sizi daha öngörülebilir kılıyor. İkincisi bir parça daha sürprizlere kapalı hale getiriyor. Üç, belki de aslında beklenmedik tabi, konjonktürde işte şurada burada beklenmedik bir takım hareketlenmeler olabilir. Beklenmedik olaylara veya beklenmedik kırılmalara karşıda hareketlerinizi refleksten antrenmanı yapılmış hareketlere döndürüyor kriz senaryolarıyla. Dolayısıyla o açıdan baktığınızda aynı senaryo örnekten devam edersek, o aslında belki kendi hani evinin önünü temizlemiş şirketlerin kurumsal yönetimi hakkıyla uygulayan, benimseyen ve hakkıyla uygulayan şirketlerin belki paydaşlarında, paydaşlar derken biraz önce Hakan Bey özetledi. Nedir işte; çalışanlarınızdan, müşterilerinizden, tedarikçilerinizden, regülatörlerinizden, dış dünyadan efendim değerlendiricilere kadar bütün paydaşlarınızı bu yönde eğitmek ve bu yönde teşvik etmek. Çünkü nihayetinde baktığınızda kurumsal yönetim sistemlerini şart koşabilirsiniz, diyebilirsiniz ki herkes buna uyacak. Bu bir şeydir, o zaman bu neyi getirir? Bir reability haline dönüştürülmesini getirir, çünkü bir angaryayı getirir iki siz eğer bunu sadece kurallar bütünü olarak koyup uymayı eğer özendirmezseniz, uymaya heveslendirmezseniz kadük kalmaya mahkum bırakırsınız. Düzgün şirketlerin düzgün şirketlerle muhatap olmak gibi bir sorumluluğu vardır kurumsal yönetimde. Yeter şart olmamakla birlikte düzgün şirket olmak için

gerek şartların önemli bir miktarını kapsayan bir sistemler bütünüdür aslında veya mantık bütünüdür aslında baktığımızda. Dolayısıyla burada şuna geleceğim bir biz bir kere hani bankacılık sistemi olarak bir parça hani öz eleştirimizi de yapalım bence. Biz bir parça rekabeti daha kurumsal yönetime uygun hale getirmeliyiz, kendi rekabetimizi de böyle. Yani biraz önce Hakan Bey'in söylediği gibi biz kendimizi anlatamıyoruz, bizim kendimizi anlatmamamızın da belki bir etkisi de bir etkeni de evet o eleştirilerin çok büyük çoğunluğu doğru değil ama diğer taraftan baktığımızda muhakkak bizim de elbette sektör olarak almamız gereken dersler var, yapmamız gereken ödevler var. Dolayısıyla o noktadan baktığımız zaman muhakkak ki birincisi bu yani bunu yerine hakkıyla getirmemiz gerekiyor, getirdiğimizi anlatmamız gerekiyor, anlatırken inandırıcı olmamız gerekiyor ve bu inandırıcılıkta tutarlı olmamız gerekiyor ikincisi. Dolayısıyla bizim mesela çalıştığımız gerek pay tedarikçilerde gerek müşterilerde biz bunu yaymak konusunda bir parça daha ısrarcı olabiliriz. Bir parça daha talepkar olabiliriz ve eğer müşterilerden birisi bunu, tabii ki söylediğim rekabete aykırı algılanmasın lütfen, ama müşterilerden birisi bu konuda eğer bilinçli bir şekilde yanlış davranmaya devam ediyorsa belki de bankaların burada bu kurulları bir parça daha sıkı uygulamasında ülke geleceği açısından da ciddi bir fayda olabilir. İkincisi muhakkak ki regülatörlerin, düzenleyicilerin, denetleyicilerin ve değerlendiricilerin, reytingcilerin muhakkak ki bunu kurumsal yönetimi hakkıyla uygulayan şirketlerin, kurumsal yönetimi özümsemiş şirketlere bir pozitif ayrımcılıkla yaklaşması gerekir. Yani bir müddet sonra çitin öbür tarafında kalmak, uymayan tarafta kalmak, çitin uyan tarafına geçmekle kıyaslandığında bir takım kural ve prosedürlerin külfetinden kurtulmak olarak değil bazı imkanlara fonlama olsun, işte bir takım düzenlemeler vs. olsun bu imkanlar konusunda daha fazla avantaj yakalamaya, daha fazla kolaylık yakalamaya dönük bir düzenleme ve denetlemenin bunun etkisini, bunun özendiriciliği çok artıracağını düşünüyorum.

Cüneyt Başaran: Peki şimdi bu bölümde son söz Hakan Bey'e verelim, daha sonra varsa konuklarımızdan da soru alalım. Bu soruda biraz şimdi tüyo vereyim, biraz kinayeli soracağım bu soruyu o yüzden baştan vereyim. Şimdi biz bütün bu konuşmaların sonunda bankacılık sektörünü konuştuğumuz için burada "bankacılık sektörü olarak çok iyi yapıyoruz, kurumsal denetim uygulamalarına sonuna kadar uyguluyoruz, şeffafız, şu kadar kar ettik" diyoruz. "Önümüzdeki sene şu kadar kar edeceğimiz" diyoruz, arkasından hemen yeni düzenlemeler geliyor. Onu bir kenara koyalım, ondan sonra yeterince şeffaf kurumsal yönetim uygulamalarıyla, işte bağımsız yönetim kurul üyeleriyle ve çok geniş tartışmalar oluyor yönetim kurulunda ve en iyi kararlar alınıyor. O yüzden "kurumsal yönetimin olması çok iyidir bizde, bunu çok iyi bir şekilde yapıyoruz" Bu mudur son söz?

Hakan Ateş: Şöyle söyleyeyim, aslında yapı olarak kurumsal yönetim içinde şöyle bir olay var bir günlük yönetimi yapan grup ki o genel müdürün CEO'nun temsil ettiği bir de yönetim kurulu yönetim kurulların aslında birkaç üyesinin dışında yani uygulamacı üyesi dışında süpervizör yani danışman yani şu anlamda getirdiğiniz kararlara evet veya hayır diyen danışman yanlış bir laf oldu da gördük ki yani onay makamı olarak icra makamının ayrılması. Şimdi bunu şöyle bir örneklendirmek istiyorum; 97 yılının tam ortasında biz ilk Denizbank'ı daha ortada şubesi teknolojisi, yani sadece isim hakkı var, bir lisansı bile yok Merkez Bankası'nın onayladığı ve bir sicil numarasıyla işe başlıyorsunuz. Bizim orada koyduğumuz temel ilkelerden bir tanesi mesela hissedar aileden herhangi birinin yönetimde olmaması, boşta olmaması falan gibi çok oldukça işin o zaman için aykırı gibi gelecek şeyler vardı ama Zorlu ailesi harfiyen uyguladı kendi holdinglerine. Diğer şirketlerden çünkü herhangi biri dahil olmalı fakat sonuçta 8.5 yıllık Zorlu Holding sahipliğinde Denizbank, 2000'de çok ciddi bir kriz oldu. 2000-2001, 2000 ile 2004 arasında hiç halka açılmış şirket yok iken Türkiye'de ve birleşme satın alma da yok iken, halka açılma ikinci açılma yok iken, bakınız o tarihe 2004'ün Ekim'inde ilk bir banka olarak halka açabildi %25 hissesini. Kimdi alanlar? %93'ü yabancıları, zaten sonraki gelişmeleri hazırlayan ve tetikleyen oydu. O yabancılar sonra %400 gibi önemli karlarla işte Dexia'nın 4.7 katına aldığında 3 milyar 250 milyon dolara kendi paylarını aldılar. Sonraki krizin ilk anında bile 1.4 katına bir Rus hissedar bulabildi. Neydi sebep diye baktığımızda bence şuydu; evet bırakın firmaları kurumları ülkelerin yönetiminde bile iyi yönetim bir kriter kurumsal yönetim şeyleri taklit edebilirsiniz. Ne diyoruz;

hesap verebilirlik, saydamlık, adil olmak yani eşitlik ve sorumluluk. Yani hangisine kim karşı çıkabilir? Önemli olan, arkadaşlarım değindi, bunu lafta mı söylüyorsunuz yoksa gerçekten içinizde hissederek ve kurumları hayata geçirerek mi yapıyorsunuz? Bunu geçirebildiğiniz zaman ödülü bu. Yani sizin diyelim ki bir hissedarsınız işte 700 milyon dolarlık bir şirketiniz var, içinde 700 milyon dolar. 3 milyar 250 milyon dolara satabiliyorsunuz, en krizi dönemde 4 küsur milyon dolara satabiliyorsunuz ve sizin için nedir içinize baktığınızda? Şöyle bir ikilem var; hissedar şunu düşünür ya diyor işte saç bryantinli genç bir adam geldi benim dükkanıma beni sokmuyor yani hani amiyane tabiriyle asıl sıkıntı burada doğuyor. Yani bunu hazmetmek, içselleştirmek ve gerçekten ortak akla uygulamacının yönetimi terk etmediği ama devrettiği, delege ettiğiniz kişiye olan inançla ilgili bir şey. Bunu yaptığınız zaman hesabını da sorabilirsiniz, zaten hissedarı yurtdışından getirdik olay işte bu. Şimdi 72 trilyon dolar kim yönetiyor, o paraları yatıranlar burada ne kadar söz sahibi ama neye güveniyor, ben bilgilendirileceğim bana eşit davranılacak vs... Şimdi bunlar ne zaman bozulursa ister ülke hayatında ister şirket hayatında o zaman problemlerle karşılaşıyorsunuz. Dolayısıyla hani sorunuza cevap evet bunları uygulamak kimi kez biraz acı tecrübe gibi geliyor. Ya ben çok çabuk daha karar verebilirim, ikide birkapı açtırma durumunda kalıyorum, rekabette geliyor öğreniyor benim içimi, bağırsaklar dışarıda amiyane tabirle herkes herkesin yaptığını biliyor ama işte esas olan ve kalıcı olan sürdürülebilir de olan kanaatimce. Sizin böyle davranmanız bakın meridyenden Avrupa'nın doğusundan bir çizgi çekin, hemen Avrupa'nın bir doğuya bir batıya bakın. Şimdi bugün Çin, bankalarını halka açacağı dedi, önce %20-25 dedi, en son millet bir heves gitti aldı. Ciddi paralar ödediler. Sonra ne oldu? Hepsi çıkıyor şimdi, sokuyorlar, girip çıkıyor. Neden? Çünkü burada bir şeffaflıktan bahsetmekten uzak bir yapı içinde ne oluyor bitiyor para koyan adam bilmiyor. Para koymadan da hayatta hiçbir şey olmuyor. Yani ne şirket hayatı ne kredi bulabilirsiniz ne sermayeye ulaşabilirsiniz. Dolayısıyla gene dönüp buraya geliyorsunuz. Onun için neresinden bakarsanız bakın, olayı bağladığınız ve gelip tosladığınız da diyebilirsiniz, gelip gördüğünüz gerçek mutlak süreçle iyi yönetim ilkeleri ve onun kurumlarını kendi kurumlarının içerisine koymak ve onu iyi işletmek.

Cüneyt Başaran: Peki çok teşekkür ediyorum salonumuza dönelim süremizi de bir miktar aştık ama eğer sorusu olan varsa salondan soruyu alalım. Buyurun şuraya verelim, sağ tarafa verelim isterseniz. Peki buyurun.

İzleyici soru: Teşekkür ederim, Cüneyt Bey panelde çok güzel, bilgilendirici konulardan söz edildi. Türk ekonomisi en iyi giden sektörlerinden Türk bankacılık sektörü bu sabah itibariyle 1.6 trilyonla milli hasılatımızda hep biz düşen durumda. Bundan tabii ekonomik açıdan bakınca çok memnunuz. Ben soruma TKYD'nin kurumsal üyelerinden bir büyük bağımsız denetim kuruluşunun geçen hafta yaptığı 2013 birleşme ve satın alma raporundaki ürkütücü bir konuyla ilgili bir soru sormak istiyorum. Bu raporda bir önceki yıldaki 250 işlem sayısı 217'ye düşmüş, 22 milyar dolarlık işlem hacmi 17,5 milyar dolara düşmüş. Ben burada arada ki 4,5 milyarlık kısmı önemsemiyorum şahsen çünkü o Denizbank'ın 3.8 milyarlık 1 sene önceki rakamına da denk geliyor. Burada korkutucu olduğunu düşündüğüm dış yatırımın bunca azalması. Bu payda yine her sene olduğu gibi %38, 40'lık bir özelleştirme payı vardı. 47 milyar dolar bu sene ki, geçen sene %8'i enerji 2'si turizm olmuş. Bu da bir devlet politikası, bunu da dışarı koyuyorum ama yabancı yatırımcının 2013'te bu 17.5 milyarlık bir satın alma birleşmede %30'luk pay verilmesini ben ürkütücü buluyorum. Bu tabii yaşadığımız 2013'te düşündüğümüz şeydi ama şimdi rakamlarla başta raporlarla açıklanacak olabilir, üç aşağı beş yukarı hep aynıdır, hep iz düşecektir. Biz bir önceki sene %56, önceki sene %70'ler önceki sene %60'lar bu civarlardaydık, yabancı yatırımcı bu kadar pay alıyordu. Ben bu oranı %30'lara tabii ki çok daha iyi bilir sayın konuşmacılarımız ama 2006'ları da 2005'leri de hatırlıyorum bu ürkütücü. Şimdi sabah ve daha önceki röportajlarında söz ettiği gibi TKYD başkanı sayın Mehmet Göçmen "dikiz aynasına değil ileriye bakmak gerekir" dedi ama şunu unutmamalıyız ki yurtdışında özellikle fonlar dikiz aynasından batkılarında 2013'ü görecekler ve Türkiye'ye olan yatırımda kredi notumuzda bir inme yok gelen mesajlar varsa da ama kredi limitimizde bir inme olduğunu söylemek mümkündür. Ben bankacılık sektörünün 4 oyuncusunu, 4 değerli banka genel müdürünü burada gördüğüm anda önümüzdeki yıl-

daki, bu konuda yabancı paranın, yabancı fonların, yabancı yatırımların ülkemize gelmek konusunda projeksiyonlarını öğrenmek istiyorum.

Cüneyt Başaran: Bunu kurumsal yönetim uygulamaları içerisinde oturtalım mı genel olarak mı soruyorsunuz?

İzleyici: Bence bunu kurumsal yönetim ilkeleri içine zaten bankacılık tabii ki koyamıyoruz, kurumsal yönetim bankacılarımızı regülasyona uyma, mevzuata uyma açısından hep uyguladıkları bir yöntem. Biz ne kadar iyi olursak olalım bankacılıkta kurumsal yönetim açısından da gene de bu riski görüyorum. Böyle bir durumda kurumsal yönetim açısından da bankacılarımızı projeksiyonlarını ben kısa...

Cüneyt Başaran: Bir soru daha alalım eğer varsa, bu sorular birleştirelim hanımefendiye orada uzatabilirsek.

İzleyici: Teşekkürler. Benim genel olarak anladığım panelistlerin bankacılık sektöründeki kurumsal yönetim kalitesinden memnun oldukları şeklinde. Ekonomide şöyle bir kavram var, aslında ülkenin genel seviyesini de şirketlerin yönetim kalitesi, şirketlerin yönetim kalitesini de belirliyor. Türkiye'nin de kurumsal yönetim endeksleri çok iyi değil. Bunu son gelişmelerden dolayı söylemiyorum, son 10 yıllık şeye baktığınız zaman dünya bankasının endekslerinde Türkiye çok bir atılım yapmamış, ekonomik göstergelerde atılma payları olarak. Bu bağlamda panelistler acaba kamunun kendi kurumsal yönetim kalitelerinde bir limit oluşturabileceğini düşünüyorlar mı? Yani kamuda bir iyileşme olmadan bankacılık sektörü kurumsal yönetim göstergeleri ne kadar ileri gidebilir? Sonuçta ülkenin genel şartları bankacılık sektörü için bir limit değil midir?

Cüneyt Başaran: Peki arkadan bir soru daha vardı onu da alalım.

İzleyici: 4 tane yabancı banka ortağı olan ya da geçmiş olmuş panelistimizle görüşüyoruz. Ben buradan yola çıkarak hala etkileri devam eden 2008 krizinde kurumsal yönetim, krizi başlatan krizden çok etkilenen gelişmiş ülkelerde bir şekilde uygulanıyor olmasına rağmen bu krizlerin çıkmasını engelleyemedi. Buna karşılık Türkiye biraz ekonomik etkilendi ama finansal kriz kelimesinin yakınından dahi geçmedi. Bu anlamda bir karşılaştırma yapacak olursak Türkiye'deki kurumsal yönetim yönetim kurallarının uygulamalarının Türk bankalarının bu krizden sağlam olarkten, etkilenmeden çıkmalarında katkısı neydi? Öte yandan kurumsal yönetimleri olmasına rağmen uluslararası finansal kuruluşları bu şekilde kötü etkilenmiş olmalarının nedenleri neydi? Eksikleri neydi? Bize bilgi verirse çok sevinirim.

Cüneyt Başaran: Peki, 3 soru aldık ben çok kısaca özetleyeyim. Hakan Bey, kısa kısa herkesten biraz cevap alalım. Hepsine değinmek noktasında değiliz ama birincisi her şey iyi hoş yabancı katılım niye 2005 - 2006 yıllarına kadar geriledi bankacılık sektöründe? İkincisi bankacılık sektörünün kurumsal yönetim konusundaki performansı kamu kendisini daha iyi noktaya çekmeden ne kadar bütün Türkiye için bir şey ifade eder? Üçüncüsü, gerçi ona değinmiştik ama ben çok kısaca gene yurt dışında kurumsal yönetim uygulamaları iyi uygulandığı yerlerde kaza oldu, bizde olmadı. Bizi ne korudu, onlarda ne yanlış gitti?

Hakan Ateş: Evet, öncelikle şeyden başlayacağız ilk soru. Tekrar hatırlatır mısınız? Sıralamalarda ben hanımefendiyle çok örtüşemedik. Bütün 10 yılda Türkiye 20'ncilikten 13'ncülüğe tırmadı, o şeyde kurumsal yönetim endeksinde ama 2013'e baktığımızda ilk 5'te gelişmekte olan ülkelerin çoğu yok. Yani kurumlar olarak tabii ki kamu bir kamu derken ülkenin genelde şeffaflığı, saydamlığı kastediliyorsa bu önemli bir göstergedir tabii. Yani bugün dünyada her anlamda baktığımız zaman ülkeler içerisinde her türlü bankacılık sistemleri diğer mali sistemlerin şeffaflığı, hesap verebilir ve ölçülebilir olması her türlü yani kamuyu da kapsayacak şekilde bütün olarak değerlendirilir. Onun için onun içerisinde siz eğer kötü bir sistemin içerisinde çok iyi olamazsınız, çok iyi bir sistemin içerisinde kötü olma şansınız vardır ama her iki kötü olan zaten tavsiye olur. Yani neticede kamunun bütün regülasyonu denetlemesiyle sadece bankacılık sektörü olarak konuştuğumuzda çok açıklıkla ifade edeyim yani ben orada da görev yaptım, Dexia'nın 2 yıl boyunca kriz yıllarıydı ve bu üçüncü soruya da bir cevap olacak biraz aslında onlar benim getirdiğim veri seti karşısında hayrete şaşkınlığa düşüyorlardı.

Sadece bankamla ilgili değil ki buradaki bütün bankalar ve diğer bankalar örneğin, 31.12 bittiğinde dün kapandığında 1.1.2013 veya 1.1.2014'te karlarını zararlarını bilirler. Böyle bir şey dünyada çok az yerde var ve bizim getirdiğimiz bankacılık veri setine de yani ben diyebiliyordum ki şu kadar taşıt kredisi, şu kadar ev kredisi, bu kadar adetlere inerek şu kadar şurada arttı kobilerin mikrosu. Şu ölçeği, bu küçük ölçeği, bu sekmen sekmen bu kadar fazla veriye ulaşabildiği başka bir sistem yoktur. Bir ikincisi, demin Faik Bey ayrıntılarını söyledi, denetçisi düzenleyicisi ve derecelendiricisi bütünüyle çok iyi yakın takip edilen bir sistemin içinde oyuncuyuz biz. Denetleyicinin 7/24 bizde, hepimizde ofisi var ve her şey odanın denetiminden geçiyor. Kaldı ki Basel 3'ten mesela biz 1.1.2014 itibarıyla geçtik. Bir Basel 2'ye ful uygulamasına ve sermaye yeterliliklerimizde çok az değişiklik oldu. Sebebi şuydu; zaten bu tedbirler peyderpey alınmış ve uygulanmıştı. Üçüncü soruda söylediniz, onlar uyguluyordu da niye baktıkların cevabı aslında uygulamıyorlardı. Yani bugün Limın 2008 Eylül'üydü yanılmıyorsam bu pimi çeken kuruluşun başında hatta goril lakaplı neydi o CEO'nun adı, bende notlarımda var ama hiçbir kurumsal yönetim şeyini çalıştırmıyor. Kapalı bir düze, denetim komitesini toplamıyor. Halbuki denetim komitesi toplanır. Toplantı tutanağından bütün hissedarların bilgilendirilmesi zarureti var finans kurumları için genelde ve kurumsal yönetim için buna benzer olarak hissedarları yaptığı işlerden bir bilançonun var. Bilançoda riskler taşıyorsunuz, işimiz bu finans kurumları olarak bilançonun dışında o taşıdığınız risklerin 10 katı 100 katı var, fakat bundan kimsenin bilgisi yok. O takdirde zaten "bu kurumsal yönetimi iyi uyguluyordu" da diyemeyiz çünkü uygulamıyordu ve bunların içine de maalesef bütün o bankaları ismen dahil hatta bununla ilgili belgeseller yapıldı, diziler çekildi, hepsinde olayların bariz olduğu, doğru olduğu kurumsal yönetim ilkeleri uygulanmamasından kaynaklandığı öğrenildi. Bakın 2001'e dönün, Türkiye'de aynı sorun vardı. Yani bir banka hissedarı diyordu ki; ya ne var aldık mevzuatı, şurada yatırım yaptık. Yani biraz daha hani finans cehaletinden veya finans kurumunun ne olduğuna ilişkin bilgi eksikliğinden bu kadar samimiyetle bile söyleyebiliyordu, tam sayfa ilanlar bile verebiliyordu gazeteye. 2001'den sonra bu tarafa bakıldığında kamunun o sınırlayıcı etkisi totalde baktığınızda olmuştu, olabilmıştır, gelişmekte olan bütün ülkelerde bu sıkıntılar olmuştur ama bankacılık özeliğinde baktığınızda Türkiye kurumsal yönetimi muazzam, bankacılık sektörü açısından doğru örneğini vermiştir ve başarısının arkasında yatan şey gerçekte budur. Yoksa biz Rusya Federasyonu 72 yıllık tarihi olan Sber Bank ben 1 yıl oradayım ama bildiğim için anlatacağım. Niye 4 küsur milyar dolar, yani 3.8 artı o yılın karıyla birlikte 4 küsur milyar dolarla Rusya Federasyonu tarihi boyunca Sovyet Rusya sonrasında en büyük yatırımı nasıl yapabiliyor? Bu arkadaşlarımdan her biri, benim şuan %90 çok az glocker dan hissem var ama arkadaşım 3 ayda bir, ben de bunu senelerce yaptım, yatırımcıya gidip hesap veriyor. Resmen adam "8. sayfadaki dip notunuzda şöyle demişsiniz, neden" diye kullanıyor ve siz ona cevap vermek zorundasınız. Yine şirket ana sözleşmesinde genel kurulda ve kurallarda sorulan her soruya anında veya en geç 15 gün içerisinde cevap verme zorunluluğunu siz koyuyorsunuz, şirket ana sözleşmesinde var bu. Birçok bankanın var, dolayısıyla sorulan herhangi bir sorunun cevapsız kalması da bizim ana sözleşmesi ihlali anlamına geliyor ve başka haklar doğuyor, hesap verebilme anlamından demek ki biz doğru hesap verebiliyoruz ki değerimizi her türlü şartta rağmen koruyabiliyoruz.

Cüneyt Başaran: Faik Bey buyurun.

Faik Açıkalın: Hakan Bey, tekrar teşekkür ediyorum cevaplarından dolayı. Şimdi birincisi beyfendinin sorusu yabancı sermaye girişi, geçen seneyi ikiye ayırmak lazım; Mayıs'a kadar, 22 Mayıs'ta Bernanke konuştu. 22 Mayıs'tan sonra dünya değişti, yani 22 Mayıs'tan önceki dünya ile 22 Mayıs sonrasında dünya arasında yani somut cevap vermek adına söylüyorum, "Eylül'de bir bakacağız" dediler, ondan sonra Gelişmekte olan pazarları fon akımında bir daralma kaçınılmaz görülüyor. Bir müddet sonra tekrar yani insan hayatında, kurumların hayatında iki tane gücü yönlendiriyor; korku ve hırs. Şuanda korkunun bastığı yerde emniyetli limanlara gidiyorlar, bir müddet sonra orada aldıkları getiriler tatmin olmayacaklar ve hangi yeni ülkelere yatırım yapabilirler diye herhalde arayacaklardır. Dolayısıyla bunu belki o şartlarda değerlendirmekte fayda var. Unutmayalım ki 2008'deki kriz dünyanın bugüne gördüğü en büyük finansal kriz, daha önemlisi 2008'de kriz sadece finansal kriz değil dünyada-

ki pek çok dengesizliği o krizin içinde paketleyip faturasını ödettiler. Önce devletler ödedi fonlayarak, sonra da şimdi halklara ödetecekler. Dolayısıyla böyle bir yapı, hanımefendinin sorusu bankalar Türkiye'nin üzerine çıkabilir mi, evet yani biz hakikaten Hakan Bey çok detaylı anlattı, tekrarlamayacağım ama biz hakikaten bankalar olarak çok iyi bir gelişme gösterdiğimizi düşünüyorum. Ülkenin üzerine çıkabilir mi, zaman zaman bazı enstrümanlarımız da Euro bondlarımızda şunlarımız da bunlarımız da ülkenin notu üzerine, mesela Türkiye yatırım notu almamışken yatırım aldığımız enstrümanlarımız olabiliyor. Dolayısıyla bizim için fonlamanın kalitesi açısından hem fiyatlanması vadesi vs. açısından son derede önemlidir. Dolayısıyla biz Türkiye'nin üzerine çıkıp çıkmama sorusundan ziyade biz nasıl daha iyi olabiliriz, çünkü nihayetinde biz sadece halka açıklar yurtdışından da geliyor. Sadece buradaki sermayeden de değil dolayısıyla 3 ay gidip onun hesabını verdiğimizden dolayı da bunu kendimizi ne kadar yetiştirebilirsek, ne kadar iyi olabilirsek bizim için de iyi orta ve uzun vadede ülke için de o kadar iyi diye düşünüyorum. Beyefendinin sorusu; bizi ne korudu, onlarda ne yanlış gitti, Hakan Bey söyledi, ben de zaten ifade etmeye çalıştım. Kurallar bütünü yazmak demek kurallar bütünü doğru uygulamak değildir. Bizi ne korudu? Açıkça bizi 2001'deki krizi ve üzerine de yani o krizi bizi duvara çarpmış gibi birde ondan sonra da BDDK'nın kurulması korudu. Yani bizim ortaklığımız, İtalyan ortaklığımız diyor ki; BDDK'nın kurulduğu gün biz Türkiye'ye gelmeye karar verdik. Dolayısıyla bu belki de kurumsal yönetişimin veya bankacılık düzenlemesinin Türkiye'de yerleştirilmesi adına atılmış en önemli adımdı, dolayısıyla bizi koruyan, biz o dersi biz o dayağı 2001'de yedik. Dünyaya baktığımızda aynen öyle, dünyaya baktığımız da aslında 2008'de 2009'da buraya IMF toplantısında yabancı bankacılar geldi. Bir tanesi ile yemekte yan yana oturuyordum, bir ülkenin merkez bankası başkan yardımcısı dedi ki; "sabahleyin sizin merkez bankası bir sunum yaptı, keşke o sunumu ben 2 sene önce göreydim" dedi. Dolayısıyla burada da aslında hakikaten geldiğimiz yolu bankalar olarak ta belki bir parça daha kendimizi kutlamakta ve iyi hissetmekte hakkımız var diye düşünüyorum, çok teşekkür ederim.

Cüneyt Başaran: Çok teşekkür ederiz, Sayın Binbaşgil buyurun.

Hakan Binbaşgil: Şimdi yabancı yatırımcı konusunu Faik Bey, Hakan Bey çok iyi anlattı, benim ona ekleyecek bir şeyim yok. O müşterilerimizin de aynı şekilde özel veya kamu belki bu bankacılık deyince birkaç teknik daha ekleme yapabilirim. Yani bu 2008'i biz nasıl kazasız atlattık? Ben de katılıyorum, buradaki aslan payı aslında düzenleme denetleme BDDK. İşte bizim özellikle yurtdışı tabi çok Hakan Bey'in dediği gibi çok hakikaten yabancı yatırımcılarla ilişkimiz oluyor. 2008'de global krizde biz gittiğimiz zaman ilk bize anlattırdıkları şey Türkiye'deki hani regülasyonlar onların etkiliğini soruyorlar. Yani neyi bu kadar farklı yapıyorsunuz da, yani hakikaten şimdi de öyle hele o zamanlar daha da ön plandaydı. Türk bankacılığı dünyada ayakta kalmış 3-5 ülkeden bir tanesi olarak gösteriliyordu. Ben de katılıyorum fakat bir şey daha eklemek istiyorum. Yani tabi bütün olay bu 2001'den sonra sermayeler çok güçlendi, yani onun da çok büyük bir payı var. Bugün sermaye yeterliliği gerçi son işte bu faizler falan arttı, dolayısıyla Türkiye'de düştü ama yani hani gene baktığımız zaman %15'ler civarında sektörde bir sermaye yeterliliği var. Bu çok iyi bir rakam, şimdi biliyorsunuz %8'leri tutturamadıkları için bu kadar problem oluyordu. Bizde neredeyse iki misli, BDDK %12 sermayeyi global krizden önce hepimizden istiyordu, yani dolayısıyla hakikaten orada 2001'den sonra baya bir bu konularda baya bir temkinlilerdi. Bir kere bankacılık sisteminde Türkiye'de böyle çok riskli ürünler yok. Bu aslında güzel bir şey, biz basit temel alanda bankacılık yapıyoruz. Yani işte yok türevlerdi, bankalar hani biliyorsunuz bu şeyde, 2008'de bankalar para kaybetti ama nerden ne para kayması oldu o bile belli değil. Yani bankacı bile bunu hesaplayamıyor. Bizde böyle bir şey yok, yani gerçekten işte bizde de ufak tefek ama son zamanlarda hacim maksadıyla yapılan ufacak bir şey yani dolayısıyla bizim ürünlerimiz kompleks değil. Bizim gerçekten yani çok basit yani mevduat, kredi var üç beş başka şey ama basit, hakim olmayacağımız durum yok, yani bunun çok önemli olduğunu söylemek istiyorum. Yine yurtdışındaki en büyük sıkıntılardan bir tanesi oradaki fonlamanın tabana yaygın olamamasıydı. Bugün Türk bankalarına baktığımız zaman bizim de fonlamamız çeşitlendi ama tabana yaygın. Bu mevduat ve tabana yaygın mevduat, yani kendi yağımızda kavrulabilmek konusu çok önemli diye düşünüyorum. Türkiye borçluluk açısından çok borçluluk seviyesi düşük bir ülke, bunun da çok büyük etkileri oldu. Kurum-

lar devlet bugün tüketiciler şimdi zaman zaman basında falan okuyoruz ama yani bugün tüketiciler de hani gelişmiş ülkelerle kıyasladığınız zaman o kadar büyük boşluk yok. Bunların hepsini topluyorsunuz, milli gelirle kıyasladığınız zaman işte %20 gibi bir rakam çıkıyor, kabaca söylüyorum. Yani bugün gelişmiş ülkelere baktığınız zaman sadece mortgage zaten nerdeyse milli gelirin %70,80'i neyse, dolayısıyla hani borçluluk oranının düşük olması da bizi kurtardı. Konut kredileri mesela, örnek verebilirim; yani bizde işte milli gelirin %5,6'sı hiçbir şey değil mesela yabancı para konut kredisi bakın bu da regülatörün bir şeyi uygulamasıdır, faydasıdır. Yabancı para konut kredisi Türkiye'de 2008'den çok daha önce yasaklandı, %75 tavan getirildi. Yani bütün bunlara baktığınız zaman, bunları üst üste koyunca sağlıklı bir şey ortaya çıktı. Yapı tabii, önemli olan bundan sonra bunu korumak, karlılığı sürdürebilmek ve Türkiye destekleyebilecek bir yapıyı koruyarak olmak.

Cüneyt Başaran: Teşekkür ederiz. Meriç Hanım, son 5 dakika süre vereyim. Ama ufak bir ekleme, anlatılan bu Türk bankacılık sektörünün ve bütün uygulamaları bizi gayet bu zamana kadar korudu. Bundan sonrası için de aynı koruma yeterli mi, ya da başka şeylerde yapmamız lazım mı?

Meriç Uluşahin: Ben ufak bir destekleyici ekleme yapmak istiyorum. Hani biz "dışarı göre farklılaşma nedir" derken aslında aynı anlamda, yani bence bu BDDK'nın kurulması ve gelen düzenlemelerin de ölçülebilir riskleri almaya müsaade edecek düzenlemelere geldiğimiz, yani ölçülenemeyecek riskin almasına da çok da izin verilmedi. Bence bu da bizim hem bankanın iştahı yoktu ama düzenlemelerde bu yönde olduğu için doğru yere kanelize etti bankaları. Yurtdışına baktığımız zaman çok finansal mühendislik o kadar yani ilerliyor ki, bence bu kurumsal yönetim de diğer bir sorunda belki o süpervizör yönetim kurullarındaki kişilerin, o bilgi birikimleri yada yönetim komitesi, risk ölçüm gibi birikimleri ürünü çıkaran kişilerin gerisi de kalıyor. Zaman zaman hani böyle olunca da yapılan işlere ne kadar kural da koysanız eğer onu denetleyecek düzenlemeyi veya ilgili oluşumu da yapamıyorsanız da yani alıp gidiyor başını. Aşağıdan ve üst taraftan belki de kimi zaman bilerek saklanıyor, kimi zaman saklanmasa bile ne olduğunun farkına varılmıyor, ben böyle sorun olduğunu da düşünüyorum. Zaman zaman bakınca o yüzden o düzenlemelerin destekleyici olması da önemliydi. Bu riski biliyorsak bildiğimiz riski alalım, bilmediğimiz riskleri de bir sorgulayarak bakalım yada düzenlemesini çıkaralım, öyle girelim gibi bir yaklaşım vardı. Bu da çok olumluymuş diye düşünüyorum. Bundan sonraki süreçte bence bu devam edecek. Zaten gelen uygulamalardan, denetlemelerden, düzenlemelerden aslında hatta önden yüklemeli olarak bazı şeyler geliyor, kimi zaman belki biz sektör olarak eleştiriyoruz da "ya şimdi bu karar nereden çıktı, bizde büyümek istiyorduk" diyoruz ama zaman zaman o dikiz aynasından baktığımızda da evet doğru kararımız da diyoruz. İşte bu belki ince dengeyi kimi zaman bizim haklı olduğumuz veya gelen kuralların haklı olduğu zamanlar oluyor ama sonuç itibarıyla toplamda doğru bir yere doğru gidiyoruz. Doğru bir sermaye birikimi ile gidiyoruz, hani o yüzden de önümüz bu anlamda sıkıntısız bir şekilde açık diye düşünüyorum, yani ben böyle toparlayayım.

Cüneyt Başaran: Çok teşekkür ederim efendim sizlere, sizlere de bizi dinlediğiniz için çok teşekkür ediyoruz. Süremizi de tam zamanında bitirdik, biraz gecikti ama tekrar çok teşekkürler, iyi akşamlar.



TKYD HAKKINDA

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınmasına ve gelişmesine katkıda bulunmak ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesini sağlamak amacıyla 2003 yılında gönüllü bir sivil toplum örgütü olarak dernek statüsünde kurulmuştur.

Halka açık şirketlerle başlayan kurumsal yönetim süreci, aile şirketlerinden kamu iktisadi teşebbüslerine, sivil toplum kuruluşlarından siyasi partilere ve spor kulüplerine kadar uzanan adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu yönetimlerin temel prensibi ve aracı haline gelerek, günümüz global iş dünyasında daha da önem kazanmıştır.

Sayıları 650'ye ulaşan yönetim kurulu üyesi ve üst düzey yönetici ile Türkiye'de kurumsal yönetimin geleceğini tartışmak için bir araya gelen TKYD, bu değişimi yakından izleyerek kamuoyunu bilgilendirme görevini ilk gününden beri sürdürmektedir.

MİSYON

Türkiye ve bölge ülkelerinde kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi, hayata geçirilmesi için liderlik etmek, rehberlik yapmak ve uygulama desteği sağlamak.

VİZYON

Kurumsal yönetim konusunda uzmanlığına başvuru referans kurum olmak.

FAALİYETLER

ARAŞTIRMA

TKYD kurumsal yönetim alanındaki stratejik öncelikleri belirlemek üzere araştırma çalışmaları yürütmektedir. Bu çerçevede yapılan çalışmalardan bazıları; Boston Consulting Group işbirliğinde “Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası” araştırma projesi (2005), İstanbul Bilgi Üniversitesi işbirliğinde “Türk Yönetim Kültürü Araştırması” (2006), GFK Türkiye işbirliğinde “Kurumsal Yönetim Algı Araştırması (2009)’dır.

YAYIN

TKYD Yayınları iş dünyasını yakından ilgilendiren uluslararası makale, araştırma ve raporları ülkemize taşımaktadır. Bu çerçevede, 2004 yılından günümüze hazırlanan TKYD Yayınlarından bazıları şunlardır; Faaliyet Raporu Hazırlama Rehberi TKYD-Deloitte (2013), Ekonomi Gazeteciliği için Kurumsal Yönetim El Kitabı (2011), Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi, Dünyanın Geçici Bekçileri, Meryn E King, Teodorina Lessidrenska (2010), Aile Kalmak, Şirket Olmak, Prof. Dr. Yankı Yazgan (2008), Kurumsal Yönetimin Anonim Ortaklıklarda Yansımaları, Deloitte-TKYD (2007), Nedir Bu Kurumsal Yönetim?, Deloitte-TKYD (2006), Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası Araştırma Raporu, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri (2005).



EĞİTİM PROGRAMLARI

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği kurumsal yönetim ile ilgili konularda düzenlediği eğitim programları ile en iyi uygulamaların hayata geçmesine destek olmaktadır. Uluslararası işbirlikleri ile düzenlenen “Eğitmen Eğitimleri” ile zenginleştirilen programlar; yönetim kurulu, aile şirketleri ve kurumsal yönetim uygulamalarını kuruluşlarında geliştirmeyi hedefleyen profesyoneller tarafından ilgi ile karşılanmaktadır.

Üniversitelerde düzenlenen seminerler ile gelecek nesillere bilgi ve tecrübeyi aktarmayı hedeflerken, çalışanlar ve bayi ağlarına kurumsal yönetimde gelinen noktayı aktarmayı hedefleyen kuruluşlar ile özel projeler geliştirilmekte, TKYD Üyeleri arasında bilgi paylaşımını hedefleyen Gündem Toplantıları düzenlenmektedir.

Yönetim Kurulu Üyeliği İhtisas Programları

Yönetim kurulu üyelerinin görevlerini yerine getirecek bilgi ve tecrübeye sahip olmalarının yanı sıra güncel gelişmeleri takip etmeleri hem şirketlerin başarısı için hem de yönetim kurulu üyesinin sorumluluklarını yerine getirirken karşılaşılabileceği risklerin en aza indirilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Özellikle son on yılda küresel ölçekte yaşanan kurumsal yönetim zayıflıklarından kaynaklanan sorunlar ve buna paralel olarak gerçekleşen kanuni düzenlemeler, yönetim kurulu üyelerine önemli sorumluluklar getirmektedir. TKYD 2005 yılından bugüne kadar, İstanbul merkezli olarak 14, Anadolu illerinde ise 30 eğitim programı ve seminer gerçekleştirmiştir.



KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ

Kurumsal yönetim alanında yaşanan gelişmeler, uluslararası uzmanların ülkemiz profesyonel ve ana hissedarları ile bir araya geldiği “Kurumsal Yönetim Zirveleri”nde tartışmaya açılmaktadır. “Kurumsal Yönetimin Strateji ve Sürdürülebilir Büyümeye Katkısı” (15 Ocak 2008), “Şirket Değeri Oluşturmada Kurumsal Yönetimin Rolü” (15 Ocak 2009), “Rekabet İçin Kurumsal Yönetim” (14 Ocak 2010), “Dengeler Nerede Oluşacak?” (13 Ocak 2011), “Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Neresindeyiz?” Öncelikler & Hedefler (17 Ocak 2012), Şirketlerin Piyasa Değerinin Oluşmasında Kurumsal Yönetimin Etkisi, (15 Ocak 2013)

ÇALIŞMA GRUPLARI

TKYD bünyesinde gündem doğrultusunda oluşturulan çalışma grupları dernek faaliyetlerinde etkinliği artırmayı amaçlamaktadır. Bu gruplar; Sermaye Piyasası, Aile Şirketleri, Türk Ticaret Kanunu, Sivil Toplum Kuruluşları ve Entegre Raporlama konularında faaliyet göstermektedir. Kurumsal Yönetim alanındaki güncel konular, çalışma grupları tarafından düzenlenen gündem toplantıları, çalışma grubu toplantıları, eğitimler ve paneller ile gündeme taşınmaktadır.

PROJE ORTAKLARI

TKYD amaç ve misyonu doğrultusunda ulusal ve uluslararası saygın kuruluşlar ile işbirlikleri yürütmektedir. OECD, IFC, Dünya Bankası, CIPE, UNDP, International Law Institute farklı alanlarda ortak projeler yürüten uluslararası kuruluşlar arasında yer almaktadır.

Kurumsal yönetim alanında benzer misyonla hareket eden sivil toplum kuruluşları arasında bir işbirliği oluşturan TKYD; Azerbaycan, Bosna Hersek, Ukrayna, Arnavutluk, Makedonya'ya konsültasyon çalışmaları yapmaktadır.

Adillik

Şeffaflık

Hesap Verebilirlik

Sorumluluk