



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği yayınıdır. 4 ayda bir yayınlanır. Ücretsizdir.



"SALGIN GÜNLERİNDE KURUMSAL YÖNETİM"



ÜMİT HERGÜNER

HERGÜNER BİLGEN ÖZEKE
AVUKATLIK ORTAKLIĞI,
KURUCU ORTAK
MAKALE



ÜMİT YAYLA

TKYD YÖNETİM KURULU ÜYESİ
ÜMİT YAYLA AVUKATLIK
BÜROSU, YÖNETİCİ ORTAK
MAKALE



SHELLEY TAYLOR

ASPEN FAMILY BUSINESS
GROUP
AİLE ŞİRKETİ DANIŞMANI
MAKALE



DR. MUZAFFER EROĞLU

MİSAFİR EDİTÖR,
TKYD AKADEMİK KURUL
MAKALE



Dengeyi sağlamak deneyim ister.

Tıpkı global vizyonu, uluslararası operasyon çözümleri, objektif ve bağımsız raporları, hızlı ve güvenilir sonuçları ile tüm yatırımların değer tespitini gerçekleştiren Denge Deęerleme gibi.



- Gayrimenkul Deęerlemesi • Kira Tespiti • Makine-Ekipman/Tesis Deęerlemesi
- Taşıt Deęerlemesi • Şirket Deęerlemesi • Pazar Araştırmaları • Lokasyon Analizleri
- Fizibilite Hizmetleri • Maddi Duran Varlık Deęerlemesi



DR. MUZAFFER EROĞLU

Kocaeli Üniversitesi
Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi

Merhabalar,

Covid-19 salgınının 2020 yılı başlarından itibaren Çin'den başlayarak yayılması ile birlikte tüm dünyada ve Türkiye'de son yıllarda hiç karşılaşılmamış bir sağlık krizi ile karşı karşıya kalındı. Bu ani gelişen sağlık krizi belki de tüm dünyada modern zamanların en öngörülemeyen ve en hızlı şekilde gelişen ekonomik durgunluk dönemine girilmesine sebep oldu. Yaşanan sağlık krizi ve ekonomik durgunluk şirketlerin gelişen koşullara göre çok hızlı şekilde aksiyon almasını gerektirdi. İşte burada kurumsal yönetimin önemi çok daha belirgin hissedilmeye başlandı ve en iyi çözüm önerilerine ilişkin tartışmalar da başladı. Kurumsal yönetim sistemini ve bunun bir gereği olarak risk yönetimini salgın öncesinde kurmuş olan şirketler ani gelişen sorunlara karşı daha hazırlıklı yakalandılar ve sorunları gidermeye yönelik tedbirlerini daha etkin şekilde aldılar. Diğer taraftan birçok şirketin krize çok hazırlıksız yakalandığını ve kurumsal yönetim sistemlerindeki zayıflıklardan kaynaklı olarak önemli sorunlar yaşadığını gözlemledik.

Son yıllarda gerek dünyada gerekse Türkiye'de kurumsal yönetimin şirketler tarafından benimsenmesi için önemli mevzuat değişiklikleri yapıldı. Dünya ile uyumlu olarak Türkiye'de de mevzuat halka açık şirketler ile kapalı şirketler açısından farklı sorumluluklar getirmektedir. Mevzuat ile iyi kurumsal yönetim sisteminin kurulmasına yönelik uyulması zorunlu kuralların yanında uyulması tavsiye edilen ve gönüllülük esasına dayanan kurallar getirildi. Mevzuat ile getirilen kuralları sadece uyulması gerekli bir hukuki süreç olarak gören birçok şirket ise kurallara şekli anlamda uyum sağladı. Ama görüldü ki mevzuat uyumu iyi kurumsal yönetime ulaşmak için tek başına çözüm değildir. Bu nedenle de şirketlerin gerçek anlamda kurumsal yönetimi benimsemesinin bu salgın döneminde ne kadar önemli olduğu bir kez daha ortaya çıktı.

Covid-19 salgını ile birlikte şirketler bir anda önemli sorunlar ile yüz yüze kaldılar. Bunun sonucunda salgın döneminin en az hasarla çıkmak için çok yoğun ve her zamankinden daha fazla çalışmaları gerektiğini anladılar. Salgın öncesinde kurumsal yapısını ve krizler ve riskler ile mücadele altyapısını kurmamış şirketlerin bu alt yapısını bu sefer çok daha kısa sürede kurması gerekecektir. Bununla beraber salgın döneminde ve salgın sonrasında oluşacak yeni ekonomik koşullara uyum için gerekli hazırlıkların da yapılması gerekmektedir. İşte bu durumda yıllardır şirketlerde kurulması için çaba gösterdiğimiz kurumsal yönetim alt yapısının oldukça kısa sürede oluşturulması bir gereklilik olarak tekrar karşımıza çıktı.

TKYD kuruluş amacına uygun olarak salgın sürecinin en az hasarla geçirilmesi ve şirketlerin salgın sonrasındaki zorlu döneme hazır olmalarını sağlamak için bu süreçte önemli çalışmalara imza attı. Bu çalışmalardan en önemlisi salgın sırasında ve salgın sonrasında şirketlerin kurumsal yönetim durumunun resmini çekmek için düzenlenen ankettir. Ankete 76'sı halka açık olmak üzere toplam 208 şirket katılmıştır. Anket sorularını hem hissedarlar hem de üst düzey yöneticiler cevaplamıştır. Anket Türkiye'deki yerleşik şirketlerin krize hazırlıklı yakalanıp yakalanmadığı ve kriz sonrası değişim öngörülerini açısından önemli veriler içermektedir. Ankete göre birçok şirketin üst yönetim yapısı ve risk

yönetimi açısından kendini krize hazır hissettiğini görmekteyiz. Burada ankete katılan şirketlerin aynı zamanda kurumsal yönetimi daha fazla benimsemiş şirketler olduğunu öngörmekteyim. Bu nedenle de önemli sayıda büyük ve orta ölçekli şirketin kurumsal yönetim sorunları ile karşılaştığını ve karşılaşmaya devam edeceğini halen iddia edebiliriz. Tabii bunun yanında ankete katılmayan küçük ölçekli şirketlerin (bunların krizden belki de en çok etkilenen şirketler olacağını düşündüğümüzde) kurumsal yönetimi benimsemelerin ne kadar önemli olduğu gerçeğini bir kez daha hatırlatmakta fayda var.

TKYD Covid-19 salgının başlaması ile birlikte benim de çok faydalandığım önemli bir girişimde daha bulundu. Salgın krizi sırasında ve kriz sonrasında ortaya çıkan ve çıkması muhtemel sorunlara karşı alanında uzman ve geniş tecrübeye sahip kişilerin yazdığı makale serisini yayınlamaya başladı. Toplam 22 makale kısa sürede web sitesinde okuyucuların erişimine sunuldu. İşte bu özel sayıda yayınlanan makalelere yer verilerek önemli bir veri kaynağının kalıcı olması sağlandı. Bu makale serisini dört grup altında sınıflandırabiliriz.

İlk grup makaleler kurumsal yönetim açısından değerlendirmeler içermektedir. Burada şirketlerin kurumsal yönetim alanında alması gereken tedbirleri ve çıkarılması gereken dersleri içeren makalelere yer verildi. Bu kısımda ilk olarak TKYD Yönetim Kurulu başkanı Feyyaz Ünal tarafından daha salgının başında yazılan ve krize ilişkin ilk tespitlerini içeren yazıya yer verilecektir. Sonrasında ICGN tarafından yayınlanan tüm dünyadaki şirketlere salgın döneminde kurumsal yönetim açısından hangi önceliklere dikkat etmelerinin gerektiğine ilişkin yazının Türkçe tercümesine ICGN Yönetim Kurulu Üyesi Melsa Ararat'ın yorumları ile birlikte yer verildi. Devamında önemli bir uluslararası organizasyon olan IFC'nin kriz döneminde şirketlerin davranış biçimlerine ilişkin önerilerine ilişkin makaleye ve Fikret Se-

bilcioğlu ve Ali Duman tarafından gerek Türkiye'de gerekse dünyada kurumsal yönetim açısından salgının etkilerini değerlendiren makaleye yer verildi. Bu kısımda en son olarak Dr. Emre Doğu tarafından yazılan salgının paydaş ilişkileri üzerine etkisini değerlendiren makaleye yer verildi.

İkinci grup yazılarda salgının hukuki açıdan etkilerine, şirketlerin dikkat etmesi gereken hukuki sorunlar ve bunların çözüm önerilerine yer verilmiştir. Av. Ümit Hergüner, Av. Kayra Üçer ve Av. Ahu Sazıcı Uzun yönetim kurullarında dikkat edilmesi gereken süreçleri ve yönetim kurulu üyelerine düşen ödevleri değerlendirdiler. Av. Umut Kolcuoğlu makalesinde salgının şirketlerin hukuksal süreçlerine etkisini değerlendirdi. Bunlarla birlikte hukukun birçok alanında önemli etkiler yaratacağı düşünüldüğü için bu alanlara ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir. Ben kaleme aldığım yazıda Covid-19 krizi esnasında ve sonrasında rekabet hukuku açısından şirketlerin dikkat etmesi gereken hususlara yer verdim. Salgının iş hukuku üzerindeki etkilerine yönelik ise Av. Ufuk Yalçın, Av. İsmet Bozoğlu, Av. Begüm Ergin, Av. Naci Bülent Erturgut tarafından önemli değerlendirmelere yer verilen makaleler dergide yer aldı. Son zamanlarda hukukumuzda önemli yer tutan kişisel veri güvenliğine ilişkin olarak ise Av. Barış Kavlak bilgi güvenliğinin sağlanması üzerine Lerzan Nalbantoğlu kişisel verilerin korunmasında dikkat edilmesi gereken süreçlere ilişkin ve Av. Deniz Tuncel, Av. Onur Sümer, Av. Pınar Karabıyık kişisel veriler açısından alınması gereken işyeri tedbirlerine ilişkin oldukça bilgilendirici makaleler yazdılar.

Üçüncü grup yazılar ise sermaye piyasaları ve finansal düzenlemeler açısından etkiler üzerine yazılardan oluşmaktadır. Burada av. Ümit Yayla halka açık şirketlerin bildirim yükümlülüklerine ilişkin önemli tespitlerde bulunduğu bir makale kaleme aldı. Şirketlerin finansal düzenlemelerine ilişkin olarak ise Aslı Gedik salgı-

nın finansal tablolar üzerindeki etkilerini yazdı. Bu kısımda son olarak Emrah Akın salgın esnasında şirketlerin yürüttükleri mali süreçlerdeki muhtemel sorunlar ve bunlara ilişkin çözüm önerilerini içeren bir makale yazdı.

Son grup yazılar ise salgına daha geniş pencereden bakan ve salgın sonrasındaki dünyaya ilişkin tespitler içeren yazılardan oluşmaktadır. Shelley Taylor aile şirketlerinin salgın sırasında pozitif düşünmeyi sağlamalarına yönelik tespitlerini kaleme aldı. Tülin Seçen salgın sırasında işi sürdürmeye yönelik önerilerini yazdı. Tanyer Sönmezer kriz zamanlarında liderlerin özelliklerine ve liderlerin işi kolaylaştırmak için gerekli davranışlara ilişkin tespitlere yer verdi. Bu sayıda son olarak ise Covid-19 sonrasına ilişkin tespitler içeren yazılara yer verildi. Naci Demiral kriz sonrasında kimin nasıl hayatta kalacağına ilişkin tespitlerini yazdı. Özge Altunbaş Göktekin ise krizi sonrasında hızlı toparlanma için değerlendirmelerini okuyucular ile paylaştı. Dr. Mustafa Aykut ise Covid-19 salgını sonrasında oluşmasını öngördüğü yeni gerçeklikler ve post modern çağa ilişkin değerlendirmelerini sundu.

Sonuç olarak ifade etmek isterim ki TKYD Kurumsal Yönetim dergisi bu sayısı gerçek anlamda dolu dolu ve Covid-19 krizi dönemine ve sonrasına ilişkin referans kaynak olacak makalelere yer verdi. Misafir editör olarak yazıların hepsinden çok faydalandım.

Sağlıklı günler dilerim.



FEYYAZ ÜNAL
Yönetim Kurulu Başkanı

Gerçekle Karşılaşma Anı: Kurumsal Dersler

Koronavirüs, kaçınılmayacak etkileri ile sağlık, yaşam şartları ve ekonominin tam ortasında yerini aldı. Dünyanın dört bir yanında olağandışı önlemler tartışılıyor. İnsanlar yaşam mücadelesi verirken, pek çok şirket ve sektör büyük zarar aldı. Mart ayında gerçekleşen G20 video konferansında: insanlar, çalışanlar, iş dünyası, KOBİ'ler, makroekonomide kaynak hareketliliği, ticaret ve gelişmekte olan ülke ekonomilerine ilişkin politikalar konuşuldu. Durum, risk yöneticilerinin senaryolarının ötesinde pek çok yeni ve olumsuz sonuç doğurdu.

Şirketler için bu ortamda kurumsal olarak yapılabilecekler, kuşkusuz toplantıları uzaktan erişime açmanın çok ötesinde. Yönetim kurulları için düşündüğümüzde cesur adımların atılması gerekiyor. Kurumsal yönetim bakışıyla şirketlerimiz dikkatini çekmek istediğimiz pek çok konu var. TKYD olarak hazırladığımız yazı serisinde soru işaretlerinize ışık tutmak istedik.

Tam da bu belirsizlik dönemi için 2018 yılında liderlerle bir "Esneklik ve Dayanıklılık" araştırması yapmıştık. Her türlü senaryo için hazırlıklı olunması gerektiği; kriz yönetme kabiliyetine sahip olunabileceği, ancak dayanıklı ve hazır olmanın yumurta kapıya gelince olamayacağı, çıkan sonuçlardan birkaçı idi. Karar alma süreçlerinin doğru işlenmesini sağlamak bu dönemde öne çıkıyor. Bu kritik kararlar döneminde, yönetim kurulunun "ortak aklı"na güvenmesi önemli. Hayatta kalmanın sürdürülebilirliğin yerini aldığı bu dönemde, kuşkusuz Çevre-Sosyal ve Yönetim faktörlerinin anlamı her zamankinden fazla öne çıktı.

Şirket yönetimleri finansal bilgi, likidite, iş sürekliliği gibi konuları öncelikli olarak değerlendirecektir. Ancak bu dönemde alınan kararlar asla "şeffaflık"tan ve "hesap verebilirlik"ten ödün vermeden yürütülmeli. Bu tür dönemler şirketin tüm çalışanlarının da yönetimle birlikte hareket etmesini gerektirecek önemli bir eşittir. Olumlu ya da olumsuz yaşanan tüm tecrübeler, şirketlerin gelecek çalışma biçimlerini etkileyecek birer "gerçekle karşılaşma anı" yaratmış olabilir. Gelecek için alınan dersleri unutmayın.

Ortak aklı yönetebilen, kaynaklarını doğru planlayabilen, teknoloji ve insanı eşit derecede göz önünde tutan kurumsal yapıların, bu dönemi daha az hasarla atlatacağına inanıyorum. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği olarak, üyelerimizin, ülkemiz şirketlerinin en iyi uygulamaları yapabilmeleri için çalışmaya devam ediyoruz. Siz kıymetli yöneticilerimize, içinde bulunduğumuz bu dönemi sağlıklı bir şekilde yönetebilmek için görüş alışverişi platformu sunmaya devam edeceğiz. Bizlerle her zaman bağlantıya geçebilirsiniz.

Sevgi ve saygılarımla...

**ICGN ORTAK YÖNETİM
SORUMLULUKLARI BEYANI** **9**

**COVID-19 PANDEMİSİ KARŞISINDA
KURUMSAL YÖNETİM | KRİZ YÖNETİMİNE
İLİŞKİN LİDERLERE YÖNELİK FAYDALI
BİLGİLER** **11**

MAKALE / FİKRET SEBİLCİOĞLU **14**

- COVID-19: YÖNETİM KURULLARININ ALACAĞI ÖNLEMLER VE KURUMSAL YÖNETİM AÇISINDAN DÜŞÜNDÜRDÜKLERİ

MAKALE / ALİ DUMAN **17**

- COVID 19 ZAMANLARINDA DÜNYADA KURUMSAL YÖNETİM

MAKALE / DR. EMRE DOĞRU **22**

- COVID-19: KURUMSAL YÖNETİMDE PAYDAŞ İLİŞKİLERİ DÖNEMİ

MAKALE / DR. MUZAFFER EROĞLU **28**

- COVID-19 VE REKABET HUKUKU: REKABETİN KURALLARI DEĞİŞİYOR MU?

**MAKALE / AV. ÜMİT HERGÜNER
AV. KAYRA ÜÇER
AV. AHU SAZCI UZUN** **34**

- COVID-19 TEHDİDİ KARŞISINDA YÖNETİM KURULLARINA VE YÖNETİM KURULU ÜYELERİNE DÜŞEN GÖREVLER

MAKALE / AV. DR. Umut KOLCUOĞLU **38**

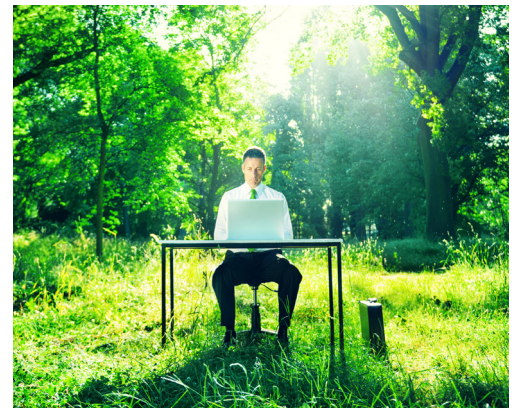
- COVID-19 TEHDİDİ KARŞISINDA YÖNETİM KURULLARINA VE YÖNETİM KURULU ÜYELERİNE DÜŞEN GÖREVLER

**MAKALE / AV. UFUK YALÇIN
AV. İSMET BOZOĞLU
AV. BEGÜM ERGİN
AV. NACİ BÜLENT ERTURGUT** **42**

- COVID-19'UN İŞ HUKUKU KURALLARI VE UYGULAMALARINA ETKİSİ

MAKALE / AV. ARB. FIRAT BARIŞ KAVLAK **46**

- BİLGİ GÜVENLİĞİNİN SAĞLANMASI, GÜNCEL TEHDİTLER VE KORONAVİRÜSÜ



MAKALE / AV. LERZAN NALBANTOĞLU	48
• COVID-19 SALGIN HASTALIĞI SÜRECİNDE: KİŞİSEL VERİLERİN KORUNMASINDA DİKKAT EDİLECEK HUSUSLAR	
MAKALE / AV. DENİZ TUNCEL AV. ONUR SUMER AV. PINAR KARABIYIK	52
• KİŞİSEL VERİLERİN KORUNMASI AÇISINDAN COVID-19 İŞYERİ TEDBİRLERİ	
MAKALE / AV. ÜMİT YAYLA	55
• COVID-19: HALKA AÇIK ŞİRKETLERİN BİLDİRİM YÜKÜMLÜLÜKLERİNE ETKİLERİ	
MAKALE / ASLI GEDİK	60
• KORONAVİRÜS FİNANSAL TABLOLARA BULAŞTI	
MAKALE / EMRAH AKIN	64
• KORONA KRİZİNDE DESTEKLER, UZAYAN SÜRELER, ENGELLER VE DAHA YAPILABİLECEKLER?	
MAKALE / SHELLEY TAYLOR	68
• ZAMAN HEDİYESİ PANDEMİ GÜNLERİNDE AİLE ŞİRKETİNİZ İÇİN POZİTİF DÜŞÜNME	
MAKALE / TÜLİN SEÇEN	71
• ZOR ZAMANLARDA İŞİ SÜRDÜREBİLMEK VE COVID-19	
MAKALE / TANYER SÖNMEZER	74
• ZOR ZAMANLARI KOLAYLAŞTIRAN LİDERLER	
MAKALE / NACİ DEMİRAL	78
• BU KRİZDEN KİM SAĞLAM ÇIKACAK?	
MAKALE / ÖZGE ALTUNBAŞ GÖKTEKİN	82
• COVID-19 SONRASI İŞ DÜNYASI HIZLI TOPARLANMA İÇİN ÖNERİLER	
MAKALE / DR. MUSTAFA AYKUT	84
• POSTMODERN ÇAĞ ŞİMDİ BAŞLADI	



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği adına sahibi
FEYYAZ ÜNAL

Konuk Editör
DR. MUZAFFER EROĞLU
muzaffereroglu@gmail.com

Genel Yayın Yönetmeni
BETÜL AYGENSU
baygensu@tkyd.org

Ürün Hizmetleri ve Dağıtım
AHMET BALCILAR
abalcalar@tkyd.org

Yönetim Adresi
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
Gayrettepe Mahallesi, Yıldız Posta Caddesi
No:6 Akın Sitesi 1. Blok K:7 D:14 Beşiktaş/İstanbul
Tel: 0 212 347 62 00
www.tkyd.org

Yayın Türü
Yaygın, süreli. Kurumsal Yönetim Dergisi TKYD'nin dört ayda bir yayımlanan üyelerine özel yayın organıdır. 2000 adet basılır, ücretsiz olarak dağıtılır.
Bu dergi basın ve meslek ilkelerine uymayı taahhüt eder. Dergide yer alan yazı, fotoğraf, illüstrasyon, harita gibi malzemelerden yazılı izin alınmadıkça alıntı yapılamaz. Ağustos 2020'de dijital olarak yayınlanmıştır.

* Bu yazı TKYD tarafından hazırlanan Korona Zamanlarında Kurumsal Yönetim serisi kapsamında 18.05.2020 tarihinde internet sitesinden yayınlanmıştır.

*Sayın Kurumsal Lider*¹

Covid-19 Salgını Döneminde Kurumsal Yönetim Öncelikleri

Toplam \$54 trilyon varlığı yöneten yatırımcıların liderliğinde faaliyet gösteren Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı (ICGN), uzun zamandır yönetim kurulu üyelerinin ve yatırımcıların ortak çıkarlarının şirketlerin piyasa değerlerini uzun vadeli bir perspektifle koruyup geliştirmeyi ve böylece güçlü ekonomilerin ve sağlıklı toplumların oluşmasına katkıda bulunmayı gerektirdiğini, bu ortak çıkarların ortak sorumluluklar doğurduğunu savunmaktadır.

Bu ortak sorumluluklar hiç Covid-19 salgını ile karşı karşıya olduğumuz dönemdeki kadar önemli olmamıştı. Bu anlayışla “Kurumsal Bir Lider” olarak sizinle, şirketlerin ve yatırımcıların yönetim (governance) öncelikleri konusundaki bakış açımızı paylaşmak arzusundayız. Küresel Kurumsal Yönetim İlkelerini ilk yayınladığımız 2001 yılından bu yana, ICGN olarak şirketlerle olan diyalogumuzun içeriğini yönetim kurulu liderliğinin temel unsurları, güvenilir kurumsal bilgilendirme, sorumlu yatırım yönetimi ve paydaşlara hesap verme sorumluluğu belirlemiştir.

Son yıllarda iklim değişikliğinin getirdiği zorluklar tartışmaları çevresel risklerin yanı sıra kurumsal yönetime doğru çevirdi. Covid-19, bu diyalogun önemini pekiştirirken bir şirketin uzun vadeli finansal sağlığı ve sürdürülebilirliğinin temel belirleyicisi olarak sosyal faktörlerin öneminin arttığı yeni bir etkileşim dönemini temsil etmekte.

Buradan hareketle **ICGN Ortak Yönetim (governance) Sorumlulukları Beyanını** saygıyla dikkatinize sunuyoruz. Şirketler,

- Finansal sağlık ve ödeme gücünü korumak için kısa vadeli likidite gereksinimlerini karşılamak için çaba harcarken, çalışan güvenliği ve refahına öncelik vermeli,
- Yeni bir gerçekliğe uyum sağlamaya çalışırken, sosyal sorumluluk, adalet ve sürdürülebilir değer yaratma konusunda uzun vadeli bir bakış açısı ile hareket etmeli ve kamuoyuyla paylaştıkları toplumsal bir amaç belirlemeli,
- İşgücü, paydaşlar ve sermayedarların tamamını göz önünde bulundurarak, sermaye dağılımı kararlarında bütünsel ve eşitlikçi bir yaklaşım benimsemeli,
- Strateji ve operasyonlarının dayanıklılığı konusundaki yaklaşımlarına güven duyulması için tüm paydaşlarla kapsamlı iletişim kurmalı.

Kovid-19 salgını, zamanımızın en büyük halk sağlığı ve ekonomik krizini yaratmakta ve bu kriz küresel ölçekte yeni iş birliği biçimlerini zorunlu kılmaktadır. Salgın, sosyal başarısızlıkların, cinsiyet, ırk ve gelir ayrımına ilişkin derin eşitsizliklerin hızla ortaya çıkmasını tetiklemiştir. Etkili konumlarda olan iş dünyası liderleri ve kurumsal yatırımcılar olarak, bu beklenmedik zorluk dönemde yolumuzu bulmaya çalışırken yeni bir yönetim (governance) diyalogunu benimserken bu mektubun ortak çıkarlarımıza dayanan bir gündemin temeli olmasını umuyoruz.

Sizi, bu mektuba ve ekteki bildirimle yanıt vermeye davet ediyoruz. ICGN'nin küresel yatırımcı bakış açıları, rehberleri ve webinarları hakkında bilgi almak için Garvin Payne (Garvin.payne@icgn.org) ile iletişime geçebilirsiniz. Politika belgeleri hakkında daha fazla bilgi için ICGN'nin Politika Direktörü George Dallas'a (George.Dallas@icgn.org) e-posta gönderebilirsiniz. Sizinle sürekli diyalog kurmayı dört gözle bekliyoruz. Dünya genelindeki ICGN Yönetim Kurulu Üyeleri ve Politika Komitesi Başkanlarının irtibat bilgileri Ek'te verilmiştir.

Saygılarımla,

Kerrie Waring
CEO, ICGN
Kerrie.Waring@icgn.org

Robert Walker
Yönetim Kurulu Başkanı, ICGN
Rwalker@icgn.org

^[1] Bu mektup TKYD tarafından ICGN'in izni ile çevrilmiş ve ICGN Yönetim Kurulu Üyesi Melsa Ararat tarafından edit edilmiştir. Şirketlerimizin ve kamuoyunun faydası amaçlanmaktadır. Mektupta yer alan ifadelerden yapılabilecek farklı çıkarımlardan iki kurum da sorumlu değildir.



ICGN

International Corporate Governance Network
Inspiring good governance & stewardship

ICGN Ortak Yönetim Sorumlulukları Beyanı

Şirketler İçin Yönetim Öncelikleri

- Sosyal sorumluluk** - şirketler hem sürekli hem de kontrat bazlı çalışanları kapsayarak tüm personelin sağlığını ve refahını korumak üzere iş gücüne eşitlikçi bir yaklaşım sergilemelidir. Mümkün olduğu sürece, özellikle sosyal güvenlik hükümlerinin zayıf olduğu veya olmadığı ülkelerde işten çıkarmalardan kaçınılmalıdır. Zorunlu izne çıkarılan işçiler için ücretli hastalık izni ve sağlık yardımları sunulmalıdır. Erkek meslektaşlarına kıyasla daha yüksek oranda yarı zamanlı ve düşük gelirli pozisyonlarda çalışan ve işten çıkarma süreçlerinde durumunda işlerini ilk kaybedenler olan kadın çalışanlara karşı hassas olunmasını öneriyoruz. Çoğu durumda, bu pozisyonlarda görev yapan kadınlar Covid-19'a karşı mücadelede ön saflarda yer aldı.
- Yönetici ücretleri** - yönetici ücretlendirme politikası, özellikle işten çıkarmalar, ücretsiz izin kullandırma, ücret seviyesinde indirim veya primler ile ilgili olarak iş gücünün genel olarak yaşadığı durumu yansıtmalıdır. Bu kriz sırasında yeterli performans gösteren yöneticiler için bile bir şirketin uzun vadeli finansal sağlığını koruma önceliği, primden önce gelmelidir. Ücret politikalarında, üst düzey yöneticiler ile diğer personele eşitlikçi bir şekilde yaklaşılmalı ve mali fedakârlık, uygun şekilde paylaşılmalıdır.
- Temettüer** - salgından ciddi şekilde etkilenen şirketler için temettü ödemeleri, büyük ölçüde küçülmeyi veya faaliyetlerin tamamen durdurulmasını gerektirebilir. Özellikle şirket gelirinin azaldığı ve finansal istikrarın çalışanlar, tedarikçiler ve diğer paydaşları etkileme tehdidini taşıdığı durumlarda akut bir hal alır. Bu durum temettüelere ihtiyatlı bir yaklaşımı

gerektirirken, sıradan emeklilerin ve uzun vadeli tasarruf yapan kişilerin geçimlerini destekleme konusunda temettü ödemelerinin önemi göz ardı edilmemelidir. Şirketler, uzun vadeli finansal istikrardan ödün vermeden temettü ödeyebileceklerse, bu ödemelere devam etmelidirler.

- Sermaye artırımını** - bazı şirketlerin, faaliyetlerini sürdürmek için önümüzdeki aylarda ek sermaye artırımına gitmeleri gerekecektir. İngiltere'deki "Pre-emption Group" geçtiğimiz günlerde tavsiye edilen mevcut % 10'luk sınırı yükselterek, yatırımcıları % 20'ye kadar seyreltici etkisi olabilecek hisse senedi ihraçlarını desteklemeye teşvik eden bir bildirim yayınladı. ICGN, sermaye artırımını daha etkinleştirecek düzenleyici çabaları desteklemekle birlikte; hissedarlara yönelik seyrelme etkisini en aza indirmek için yeni sermaye artırımlarının ilk olarak mevcut hissedarlara sunulmasını önermektedir.
- Genel Kurullar ve yönetim kurulu üyesi seçimleri** - birçok şirket Covid-19 salgını sırasında fiziksel toplantılar yerine sanal ortamda yıllık genel kurullar yapmayı tercih ediyor. Şirketleri sanal ortamda yapılan toplantılarda soruların doğru bir şekilde ele alınmasını sağlamak için yatırımcılarla etkileşime geçmelerini tavsiye ediyoruz. Yatırımcılar, yönetim kurulu üyelerinin bu krizi yönetme yetkinlikleri konusunda güvence isteyeceklerdir. Bu durum, şirketin operasyonları ve uzun vadeli stratejisi hakkında bilgi sahibi olmayı gerektirecek ve bu zor dönemde istikrar sağlamak adına yönetim kurulu üyelerinin görev sürelerinde mütevazı uzatmalar yapılmasını gerektirebilecektir.
- Kurumsal raporlama** - dünyanın dört bir yanındaki düzenleyiciler, şirketlerin yıllık raporları ile finansal tablolarını hazır-

lamaları ve şirketin dayanıklılığı ve işin devamlılığına ilişkin denetçi sorularına yanıt vermeleri için daha fazla zaman tanımaktalar. Yatırımcılar - ve denetçiler-, nakit akış tablolarına, risk senaryo planlamasına ve sermaye dağıtım yaklaşımına daha fazla odaklanmaktadır. Sürdürülebilir değer yaratmanın bir tamamlayıcısı olarak dayanıklılığın sergilenebilmesi yeni bir öncelik olarak ortaya çıktığından şirketler, tercihen yıllık raporda, salgın ile nasıl başa çıktıklarını kamuoyuna açıklamaya teşvik ediyoruz.

Yatırımcılar için Yönetim Öncelikleri

- 1. Uzun vadeli perspektif** - yatırımcılar, vekalet görevlerinden gelen sorumlulukla, kurumsal yönetim konularında güvene dayalı uzun vadeli sistemik bir bakış açısı benimsemelidir. Birçok ICGN Üyesi, emeklilik fonları ve başka uzun vadeli tasarrufları olan müşterilere ve lehtarlara hizmet veren kurumsal yatırımcılardır. Yatırım getirilerindeki kısa vadeli düşüşler acı verici olmakla birlikte yatırımcılar, kriz döneminde finansal istikrarı korumak için piyasa değerlemelerinde ve temettü ödemelerinde indirim yapmaya ve tek tek şirketlerin, finans piyasalarının ve ekonominin uzun vadeli sürdürülebilirliğine odaklanmaya hazır olmalıdır.
- 2. İklim değişikliği** - Covid-19'un acil bir risk oluşturduğunu ve önceliklendirilmesi gerektiğini kabul ediyoruz. Diğer yandan, hissedarlar, şirketlerin iklim değişikliğinin etkilerini doğru bir şekilde tanımlandığından, izlendiğinden ve yönetildiğinden emin olmak için, iş modelleri ve risk yönetim sistemlerine nasıl dahil ettiklerine dair yönetim kurulları ile bağlantıda olmaya devam etmelidirler. Yüksek sıcaklıkların ısınmakta olan gezegenimiz üzerindeki etkisini gerçek zamanlı olarak deneyimlediğimiz için bu riskler öngörülebilir ve ölçülebilir. Covid-19 ve iklim değişikliği, küresel ekonomiyi canlandırmak ve karbondan arındırmak için aynı anda yönetilmesi gereken sistemik krizlerin bir çarpışmasını ortaya koyuyor. Her iki sistemik tehdidin olumsuz etkilerini hafifletmek için şu anda alınan önlemler, gelecek nesillerin maruz kalacağı etkinin büyüklüğünü önemli ölçüde azaltacaktır.
- 3. Sermaye dağıtımı** - yatırımcılar, sermaye tahsis kararlarının, şirketin kendi finansal pozisyonunu, işletme performansını ve iş modelini yansıtacak şekilde uzun vadeli stratejik bir bağlamda alınmasını beklemelidir. Bu, bir yandan şirketin finansal sağlığını ve ödeme gücünü korurken bir yandan da paydaşların çıkarlarını ve sermaye sağlayıcıların ihtiyaçlarını dikkate almayı gerektirecektir. Yatırımcılar, şirketlerin ek dalgalanmalara karşı tampon sağlamak için bilançolarını güçlendirerek önlem almak isteyebileceğini anlamaktadır. Ayrıca finansal riskleri yakından değerlendirmek ve sermaye dağıtım so-

runlarına sürdürülebilir bir yaklaşım belirlemek konusunda şirketlerle etkileşim içinde olmayı bekleyeceklerdir.

- 4. Açığa satış** - sermaye piyasalarının etkin işleyişini desteklemek tüm yatırımcıların yararına. Açığa satış ve yüksek frekanslı alım-satım, piyasa güvenini zayıflatabilir. Artan piyasa oynaklığından yararlanmak isteyen yatırımcıları, finans piyasasının istikrarını sağlamaya yardımcı olmak için sorumlu bir şekilde hareket etmeye çağırıyoruz. ICGN, Avrupa Menkul Kıymetler ve Piyasalar Otoritesinin (ESMA), net satış pozisyonlarının, ilgili şirketin çıkarılmış sermayesinin % 0,1'ine ulaşması ya da bunu aşması halinde (önceki zorunluluk % 0,2 idi) yatırımcıların yetkili makamlara bildirim zorunluluğunu desteklemektedir.
- 5. Kapsamlı izleme** - yatırımcılar, şirketlere esneklik ve destek sunmalı, ancak kurumsal yönetim standartlarından önemli sapmalar olmamasına dikkat etmelidir. Şirketler, kendi koşullarına, finansal performanslarına ve uzun vadeli potansiyellerine göre değerlendirilmelidir. Mevcut kriz nedeniyle sıkıntı yaşayan şirketler, özellikle değer kaybı riski veya hissedarlarla diyalog içinde uzun vadede önemli ölçüde değer yaratma fırsatı olan şirketlere öncelik verilmelidir.
- 6. Sürdürülebilirlik** - yatırımcılar, şirketlerin uzun vadeli performansı ile sürdürülebilir başarısını desteklemeli ve önemli çevresel, sosyal ve yönetim (Environment Social Governance) faktörlerini yatırım kararlarına ve sorumlu yatırım yönetimi faaliyetlerine entegre etmelidir. Şirket faaliyetlerinin kriz döneminde öncelikli konulara (örn. sermaye dağıtım) odaklanması gerekmektedir birlikte yatırımcılar, sürdürülebilirlik ve şirketin uzun vadeli beklentilerini etkileyen ve sistemik riskler yaratan önemli paydaş sorunlarına öncelik vermeye devam etmelidir.



* Bu yazı TKYD tarafından hazırlanan Korona Zamanlarında Kurumsal Yönetim serisi kapsamında 21.04.2020 tarihinde internet sitesinden yayınlanmıştır.

COVID-19 PANDEMİSİ KARŞISINDA KURUMSAL YÖNETİM | KRİZ YÖNETİMİNE İLİŞKİN LİDERLERE YÖNELİK FAYDALI BİLGİLER

Disclaimer: "This translation is published with permission of the IFC, as a convenience for the public, but was not prepared by IFC or any other member of the World Bank Group, and is not an official translation of IFC or any World Bank Group member. Neither IFC nor any other member of the World Bank Group warrants the accuracy, reliability or completeness of this translation, which is the sole responsibility of the person or entity preparing the translation, and does not accept any liability for any translated content or error in translation therein. Without limiting the foregoing, any person or entity that relies on this translation does so at his or her, or its, own risk."

COVID-19 pandemisi, her şeyden önce, küresel bir sağlık krizidir. Aynı zamanda, küresel ekonomi üzerindeki etkisi, kısa ve uzun vadeli iş sonuçlarıyla katlanarak büyümektedir. İşletmelerin bu krizi uygun şekilde göğüslemesi gerekmektedir. Kurumsal yapının her kademesinin, en iyi uygulamaların benimsenmesini sağlanmada rolü mevcuttur. Bu bültende, şirket liderleri olarak size yardımcı olabilecek bazı hususlardan bahsedeceğiz.

Genele özel her türden işletme için geçerli olan bazı ipuçları, işletmenizin niteliğine veya büyüklüğüne, ortaklık yapısına ya da başka faktörlere bağlı olarak sizin için uygun olmayabilir. Bunları geçerli olarak kabul edin.

ÇEVRESEL, SOSYAL, YÖNETİM FAKTÖRLERİNE BAĞLILIK



Liderlik ve kültür sergileyin.

- Liderlik sergiliyor musunuz: çalışanlarınız ve önemli paydaşlarınızla açık ve zamanında iletişim kuruyor musunuz? Özellikle: çalışanların sağlık ve güvenliği önemli bir konudur ve

COVID-19'un çalışanlarınız ile işletmeniz üzerindeki etkilerini ele almalısınız.

- Virüsün yayılmasını önleme konusunda yerel halk sağlığı kılavuzlarına uyma taahhüdünüz açıkça iletildi mi?
- İş Sürekliliği Planınızı (İSP), mevcut senaryoyu kapsayıp kapsamadığını belirlemek için kontrol edip/gözden geçirip ve gerekirse güncellediniz mi? Henüz bu işlemi yapmadıysanız derhal İSP'nizi güncelleyin.
- İSP politika ve prosedürlerine uyumu izlemek için Uyum Biriminizi görevlendirdiniz mi? Yönetim Kuruluna doğrudan erişim sağlayarak sorunları gerçek zamanlı olarak üst kademeye bildirdiklerinden emin olun.

YÖNETİM KURULU



Kriz yönetimini denetleyin.

- Acil veya özel amaçlı Yönetim Kurulu toplantıları düzenliyor musunuz? Bu toplantıları, krizin aciliyeti konusunda atmosferi şirketin "en tepesinde" belirlemek ve güçlü bir liderlik ile gözetim sağlama mesajı vermek için kullanın.
- COVID-19'a özel bir komite veya Kriz Komitesi oluşturuldu mu veya risk komitesi krizin etkilerini yönetmekle görevlendirildi mi? Üst yönetim, İnsan Kaynakları, Operasyonlar, Bilgi Teknolojisi (BT) departmanlarını içeren böyle bir komiteye üyeliği düşündünüz mü?
- Yönetim Kurulunun İSP'yi yönetme ve kriz boyunca şirkete

liderlik etme kapasitesi ve becerilerine sahip olup olmadığı konusunda açık bir tartışma yapıyor musunuz? Cevabınız hayırsa, Yönetim Kurulunun uzmanlığını kısa vadede dış destekle artırın ve Yönetim Kurulunun yapısını daha uzun vadede yeniden değerlendirin.

- Şirketin acil durum yedekleme planı var mı ve etkinleştirilmeye hazır mı? Kurulustaki önemli kişiler için yedeklerin uygunluğunu planlayın.

"Kriz anı geldiğinde kurumsal yönetimin iyi olması, şirketlerin müdahaleyi etkili bir şekilde planlamasına, açıkça tanımlanmış rol ve sorumlulukları dağıtmasına ve etkili bir iletişim stratejisi belirlemesine olanak sağlayabilir. Bu eylemler, şirketlerin hızlı bir şekilde toparlanmasına ve işletmelerinin alacağı zararı en aza indirmesine yardımcı olur." - Navigating Through Crisis: A Handbook for Boards ("Krizde Yönü Belirleme: Yönetim Kurulları için El Kitabı")

ÜST YÖNETİM

- Krizin farklı potansiyel senaryolardaki etkilerini ele almak için kapsamlı bir plan geliştirmek üzere bir Yönetim Kriz Ekibi oluşturduunuz mu? Plan, krizin yoğunluğu ve süresi ile likidite, fonlama, kilit faaliyet alanları ve tedarik zincirleri üzerindeki potansiyel etkilere göre oluşturulmalıdır.
- Üst Yönetim Krizi Ekibi ile Yönetim Kurulu Kriz Komitesi arasında düzenli aralıklarla tekrarlanan görüşmeler yapılması kararı aldınız mı?
- İş gücü üzerindeki etkiler Yönetim Kuruluna nasıl raporlanıyor?

- Bu kriz sırasında kimin önemli olduğunu ve potansiyel olarak farklı konumlardan çalışan ekipler oluşturarak hangi kritik "kriz becerilerinin" gerekebileceğini belirlediniz mi?
- Likidite Yönetimi Ekibi oluşturmanız gerekiyor mu? Likiditeyi, Yönetim Kriz Ekibinin görev kapsamına ekleyebilirsiniz.

KONTROL ORTAMI

(İÇ KONTROL SİSTEMİ, İÇ DENETİM FONKSİYONU, RİSK YÖNETİMİ VE UYUM)



Krize hazırlıklı olunmasını ve güçlü şekilde müdahale edilebilmesini sağlayın.

Önemli Kontrol Fonksiyonlarınız iyi çalışıyor mu? Şunları göz önünde bulundurun:

- İç Kontroller: İSP politika ve prosedürlerinin yeterliliği, uzaktan çalışma, iş yeri güvenliği, gıda güvenliği vb. konularıyla ilgili BT kontrolleri. Siber/BT sorunlarını göz ardı etmeyin. Kriz zamanlarında bu güvenlik açıkları daha da kötüleşebilir.
- Uyum: İSP, BT, güvenlik vb. de dâhil olmak üzere ancak bunlarla sınırlı olmaksızın ilgili kontrollere uyumun yeterliliği.
- İç Denetim: denetim çalışma planının sürdürülmesi ve İSP'nin yeterliliğinin raporlanıp değerlendirilmesi, gerekli kontroller ile düzeltici eylemlerin eksiklikleri hakkında görüş iletme kapasitesi.
- Risk Yönetimi: ilgili acil riskler ile uzun vadeli etkileri için risk değerlendirmeleri ve risk azaltıcı önlemler.





Bunlar yakın zamanda test edildi mi? Test edilip edilmediğinden emin değilseniz, test edin. Yakın zamanda test edilmişse uygulamalarını düzenli raporlamalarla izlemeye devam edin.

BİLGİLENDİRME VE ŞEFFAFLIK



İletişim yoluyla güven oluşturun.

- Yatırımcılar ve tüm önemli paydaş grupları ile COVID-19'un işi nasıl etkilediğine dair anında ve düzenli iletişim kuruyor musunuz? Paydaşlar arasında personel, müşteriler, tedarikçiler, yerel halk ve yerel yönetim bulunmaktadır.
- Çeşitli bir hissedar ve paydaş tabanı olması durumunda web siteniz üzerinde COVID-19 ile ilgili önlemleri ve uygulamaları iletiyor musunuz?
- Gelirler ve gelecek beklentilerini etkileyebilecek önemli değişiklikleri açıklama gereksinimlerini düşündünüz mü?

Ek kaynaklar: Oesterreichische Entwicklungsbank (OeEB) tarafından sağlanan fon ile IFC'nin genel kriz müdahale programının bir parçası olarak hazırlanan IFC yayını Navigating Through Crisis: A Handbook for Boards ("Krizde Yönü Belirleme: Yönetim Kurulları için El Kitabı") https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/region_ext_content/ifc_external_corporate_site/east+asia+and+the+pacific/resources/navigating+through+crises+--+a+handbook+for+boards.

© 2020 International Finance Corporation. Tüm hakları saklıdır.

Bu çalışmadaki materyaller telif hakkıyla korunmaktadır. Bu çalışmanın bir kısmını veya tamamının izinsiz olarak kopyalanması ve/veya iletilmesi, yürürlükteki yasaların ihlaline neden olabilir. IFC, çalışmalarının yaygınlaştırılmasını teşvik eder ve normal koşullar altında çalışmanın bölümlerinin çoğaltılmasına hemen izin verir ve çoğaltmanın, eğitim amaçlı olması ve ticari amaç gütmeyeceği durumlarda bu izni, ücretsiz olarak, makul bir şekilde isteyebileceğimiz niteliklere ve bildirimlere tabi olarak verir.

- Üst yönetim, çalışanlardan/personelden hasta olmaları halinde evde kalmalarını veya belirli bir süre geçene kadar işe gelmemelerini istediği bir iç iletişim kampanyası geliştirdi ve başlattı mı?

Unutmayın: Yatırımcılar ve paydaşlarla sürekli iletişim ve açıklık geçmişi oluşturmak, iyi niyet oluşturur.

HİSSEDAR HAKLARI



Olağan yüz yüze katımlı toplantı yapılamadığı zamanlarda yatırımcı ilişkilerini sürdürün.

- Bazı yatırımcılar sanal yatırımcı toplantılarına karşı çıksa ve bazı ülkelerde bu toplantılara izin verilmesinde, COVID-19 krizi, Yıllık Genel Kurulun (Y GK) zamanında yapılması konusunda olağanüstü bir zorluk oluşturmaktadır.
- Şirket sekreterinin, yasalar, tüzükler ve mevcut teknoloji çözümleri gibi yasal gereklilik ve kısıtlamaları göz önünde bulundurarak sanal ortamda Y GK yapılmasını düşünüp düşünmediğini sorun.

PAYDAŞ KATILIMININ YÖNETİMİ



Şirketin sürdürülebilirliğini destekleyin.

- Şirketin aldığı aksiyonlar ve faaliyetleri hakkında önemli mesajları şirketin önemli paydaşlarına iletiyor musunuz? Bu önemli paydaşlar arasında özellikle çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yerel topluluklar ve halk sağlığı görevlileri olmalıdır.
- Yayılmayı önleme konusunda çalışanların, tedarikçilerin ve müşterilerin endişelerini iletibilmeleri için gizli bir raporlama mekanizması etkinleştirdiniz mi?

Güvenilir olduğuna inanılmakla birlikte, IFC, bu çalışmada yer alan içeriğin doğruluğu, güvenilirliği veya eksiksizliği ya da bu belgede açıklanan sonuç veya kararlar hakkında herhangi bir garanti vermez ve içerikteki her türlü eksiklik veya hata (tipografik hatalar ve teknik hatalar da dâhil olmak üzere ancak bunlarla sınırlı olmaksızın) veya bunlara güvenilmesi konusunda herhangi bir sorumluluk kabul etmez. Sizin veya bu belgenin herhangi bir kullanıcısının bu bilgilere güvenmesi kesinlikle sizin sorumluluğunuzdadır.

IFC ile CSY uygulamalarını geliştirmek için yaptığımız çalışmalar hakkında daha fazla bilgi edinin: [ifc.org/sustainability](https://www.ifc.org/sustainability) © International Finance Corporation 2020. Tüm hakları saklıdır.

2121 Pennsylvania Avenue, N.W. Washington D.C., 20433 ABD

İnternet: www.ifc.org

* Bu yazı TKYD tarafından hazırlanan Korona Zamanlarında Kurumsal Yönetim serisi kapsamında 27.04.2020 tarihinde internet sitesinden yayınlanmıştır.

COVID-19: Yönetim Kurullarının Alacağı Önlemler ve Kurumsal Yönetim Açısından Düşündürdükleri

Fikret Sebilcioğlu COVID-19 sebebi ile şirketlerin karşılaştıkları bazı sorunları ve gündeme gelen riskleri kurumsal yönetim perspektifinden ele aldı.

Bir salgının ortasında şirket yönetmek çoğu yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler için daha önce karşılaşılmamış zor bir dönem olsa gerek. COVID-19 salgını ile başa çıkmak için gerek hükümetlerin getirdiği birçok kısıtlama gerekse iş süreçlerinde yaşanan önemli sorunlar gözönüne alındığında, iş dünyasında kurumsal yönetim açısından birçok zorluk baş gösteriyor.

Şirketlerin şu anda günlük işleyişlerinde karşılaştıkları bazı sorunları ve riskleri kurumsal yönetim perspektifinden aşağıda özetlemeye çalıştım. Bu sorunların ve risklerin kapsamı ve etkileri elbette ki şirketin doğasına ve büyüklüğüne göre değişebilir, ancak her iki unsurdan da bağımsız olarak bu konularla ilgili alınacak önlemlerin kriz yönetiminde ve hayatta kalabilmek adına çok önemli olduğu kanaatindeyim.

Şeffaflığa vurgu yapan etkin bir iletişim planı uygulayın: COVID-19 sürecinde yönetim kurulunun ve yöneticilerin sa-

kin ve olaya hâkim yaklaşımını gösteren, şeffaflığa vurgu yapan, herkes için geçerli bilinmezlerin kendileri için de geçerli olduğunu ancak en doğru kararların ve



FİKRET SEBİLCİOĞLU

SMMM, CFE, TRACE Rüşvetle Mücadele Uzmanı
Cerebra Muhasebe ve Danışmanlık, Ortak

aksiyonların alınması için görevlerinin başında olduklarının ve birinci önceliğin sağlık olduğunun altını çizen bir iletişim planı çok önemli. Doğru ve samimi bir iletişim planı hem çalışanları oyunda tutacaktır hem de kriz yönetiminde katkı sağlamaları için motive edecektir. Bu dönemde alınan kritik kararların ve bu kararların uygulanmasındaki süreçlerin şeffaflığı belki de hiç olmadığı kadar önemli olacak. Çünkü şirketlerin bu krize kadar şeffaflığa ve hesap verebilirliğe dair söyledikleri ve uyguladıkları her şeyin test edildiği yoğun bir dönemden geçiyor olacağız.

Yönetim kurulu ve icra kurulunun sürekliliğini sağlayın: COVID-19 salgınının yarattığı sağlık sorunları da dahil olağanüstü kısıtlamalar düşünüldüğünde, şirketin yönetim kurulunun ve icra kurulunun faaliyetlerine önümüzdeki aylarda düzenli bir şekilde devam edebilmesi ve şirketin kararlarını uygun bir şekilde alması için bu kurulların sürekliliğinin sağlanması önemli olacaktır. Bu noktada kilit görev-



deki yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerinin yedekleme planlarının gözden geçirilmesi gerekebilir.

Yetki devirlerini gözden geçirin: Yetki devirlerinde güncelleme gerekip gerekmediği göz önünde bulundurulmalıdır. Şirketlerde genellikle devralma, bütçeden sapmalar, finansman işlemleri ve çalışanların tazminatı gibi çeşitli alanlarda işler yönetim kurulu tarafından yönetime verilen yetki ile yürütülmektedir. COVID-19 ile ilgili ortaya çıkan olağanüstü ekonomik ve ticari etkiler dikkate alındığında, şirketler bu yetki devirlerini gözden geçirmeli ve mevcut durumdaki yetki devirlerinin kapsamının kriz ortamında yeterli olup olmadığını değerlendirmelidir. Eğer yeterli değilse yönetimin ihtiyaç duyduğu ölçüde esnek karar alabilmesi ve yönetim kurulunun gözetim sorumluluğunu uygun bir şekilde yerine getirebilmesi için yetki devirlerinin yeniden düzenlenmesi gerekebilir.

Yönetim kurulunun gözetim rolünü ve direktörlerin “güvene dayalı” görevlerini en iyi şekilde nasıl yerine getirebileceğini değerlendirin:

- Bu kriz döneminde yönetim kurulları gözetim sorumluluğunu yerine getirir-

ken, zaten oldukça yoğun olan yönetim ekibine en az yükü çıkaracak şekilde dengeli hareket etmesi beklenmelidir.

- Yönetim kurullarının COVID-19’un ortaya çıkardığı yeni risk ve konuların gözetimine daha fazla zaman ayırması beklenir. Bu dönemde yeni risk ve konuların ağırlıklı olarak şu alanlarda oluşması bekleniyor: tedarik zincirinde yaşanan sorunlar ve yarattığı finansal planlama ihtiyacı, özellikle müşterilerin geç ödemesi nedeniyle yaşanan

Bu dönemde alınan kritik kararların ve bu kararların uygulanmasındaki süreçlerin şeffaflığı belki de hiç olmadığı kadar önemli olacak. Çünkü şirketlerin bu krize kadar şeffaflığa ve hesap verebilirliğe dair söyledikleri ve uyguladıkları her şeyin test edildiği yoğun bir dönemden geçiyor olacağız.

likidite problemleri, acil durumlarda yedekleme planları, siber güvenlik önlemleri, istihdam sorunları, iş yeri güvenliği, seyahat kısıtlamaları ve uzaktan çalışma politikaları.

- Yönetim kurulu kar dağıtım politikalarını gözden geçirerek böylesine derin bir kriz döneminde ihtiyatlı davranarak kar dağıtımını yapmayabilir. Şirketlerin bu krizden çıkmasında en kritik unsurun “nakit akışı yönetimi” olduğu düşünüldüğünde, hissedarların bu politikayı desteklemesi hem akıllıca hem de etik bir yaklaşım olacaktır.
- Yönetim kurulu ve icra kurulunun bir gün veya yarım gün süren rutin toplantılar yerine daha kısa ve önemli risklere odaklanan dinamik toplantılar yapması sorunların takibini ve çözümünü kolaylaştırır. Bu süreçte yönetim kurulu ve icra kuruluna kısa aralıklarla temel performans göstergelerine ve COVID-19 risklerine ilişkin raporlama yapılmalıdır. Hatta COVID-19 dönemine ilişkin yeni ve önceliklendirilmiş temel performans göstergeleri de tasarlanabilir. Toplantıların video konferans sistemi ile yapılması, hatta alt yapısı müsait olan ve esas sözleşmesi imkân

tanıyan şirketlerde hukuken geçerliliği olan elektronik ortamda toplantıların yapılması mümkündür.

- Yönetim kurulu üyelerinin, COVID-19 gibi olağanüstü bir kriz döneminde, güvene dayalı görev yapma sorumluluğu çerçevesinde paydaşlar arasında bir önceliklendirme yapması beklenebilir. Zira bu yaklaşım şirketin hayatta kalması için önemli de olabilir. Örneğin bir şirketin yasal ve ahlaki nedenlerden dolayı çalışanlarına, tedarikçilerine ve kredi alacaklılarına olan yükümlülükleri, şirketin hissedarlarına karşı olan yükümlülüklerinden daha öncelikli olabilir. Yönetim kurulu ve icra kurulu üyelerinin bu önceliklendirmeyi yaparken şirketin daha önceki başarısına en fazla katkıda olan menfaat sahiplerini dikkate alması ve şirketin ödeme kabiliyeti ile uzun dönemli sağlığını ön planda tutması uygun olacaktır.
- Yönetim kurulu, yönetimin hükümet tarafından getirilen karantina ve seyahat kuralları ile uzaktan çalışma kurallarına tam olarak uyduğundan emin olmalıdır. Ayrıca yeni çalışma düzeninde yaşanan sorunları takip edebilmek ve çalışanların moralini yüksek tutmak amacıyla ihbar hattının kullanımı desteklenebilir. "Uzaktan çalışma" konusu COVID-19 sonrası dönemde devam edecek önemli bir değişim olacaktır. Bu nedenle şimdiden çalışanların bu konudaki görüşlerini ve önerilerini almak çok değerli olabilir.

COVID-19'un iç kontroller ve iç denetim üzerindeki etkilerini değerlendirin: Şirketler COVID-19 pandemisinin iç kontroller ve iç denetim fonksiyonu üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurmalıdır. COVID-19'a ilişkin gelişmeler şirketler için çok önemli riskler doğurabilir ve bu risklere ilişkin (özellikle halka açık şirketlerde) değerlendirmelerin hissedarlara açıklanması gerekebilir. Bu süreçte şirketler denetim komitesi ve bağımsız denetçileri ile koordineli çalışarak, finansal ra-

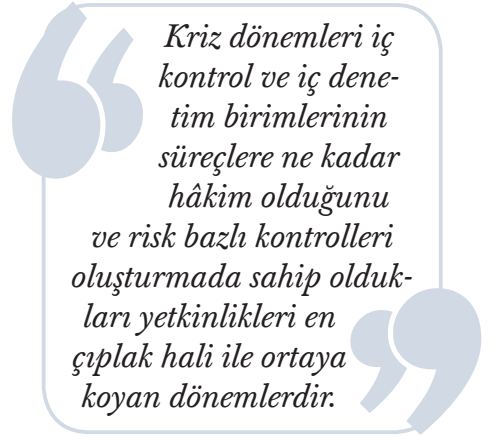
porlamalarının ve denetim faaliyetlerinin içinde bulunulan koşullarda olabilecek en sağlıklı şekilde çalıştığından ve ilgili yasa ve yönetmelikler ile uyumlu olduğundan emin olmalıdır.

İç kontrollerin kriz anında yürütülmesi çok sancılı olabilir. Bu dönemde farklı nedenler ile iç kontrollerde önemli değişiklikler olabilir ve tüm bu gelişmeler şirketin iç kontrol ortamını önemli ölçüde etkileyebilir.

Kriz ortamında çok hızlı yeni ve kritik kontrol noktaları belirlenmeli ve bu kontrollerin yeterliliği ve ne kadar koruyucu olduğu devamlı olarak gözden geçirilmelidir. Böyle bir sürecin daha önce yaşanmamış olması iç kontrol noktalarının günlük yaşanan tecrübeler ve vakalar ışığında çevik bir şekilde güncellenmesini gerektirir. Bu dönemde kontroller açısından şirketlerin birinci savunma hattı olan operasyon yöneticileri nezdinde etkin ve kritik kontrol noktalarının belirlenmesinin çok faydalı olacağını düşünüyorum. Ayrıca, şirketler COVID-19 salgını boyunca bazı kontrollerin uygulanmasında kritik öneme sahip kişileri kaybedebilir ve önemli bilgilere ulaşamayabilir. Bu durumlarla karşılaşıldığında proaktif bir şekilde alternatif kontrollerin geliştirilmesi kaçınılmazdır.

İç denetim ile ilgili olarak, şirketler iç denetim planını yeniden gözden geçirmeli ve plana yansıtılan öncelikleri değiştirmenin uygun olup olmadığını ve belirli yerleri ziyaret etmeden uzaktan denetim yapmanın mümkün olup olmadığını değerlendirmelidir. COVID-19 etkisini sürdürdükçe, iç denetim ekipleri ortaya çıkan riskler ve iş sürekliliğine ilişkin konularda yönetime önemli değerlendirme ve önerilerde bulunacaktır.

Kriz dönemleri iç kontrol ve iç denetim birimlerinin süreçlere ne kadar hâkim olduğunu ve risk bazlı kontrolleri oluşturmada sahip oldukları yetkinlikleri en çıplak hali ile ortaya koyan dönemlerdir.



Yöneticilere yapılacak ikramiye ödemeleri gözden geçirilmeli: Piyasa ve ekonomik koşullar göz önüne alındığında, birçok şirket kısa ve uzun vadeli teşvik planlarını (prim ve ikramiye ödemeleri) rafa kaldırdı. Virüsün etkileri şirketlerin kontrolünün dışında olmasına rağmen, hissedarların ciddi kayıplarının olduğu bir yılda cömert ikramiyeler alan yöneticilere genellikle olumlu bakılmayacaktır. Ayrıca, ücret komiteleri, COVID-19 pandemisinden kaynaklanan zor dönemlerde şirketlerine olağanüstü bağlılık gösteren ve şirketlerinin en az kayıpla bu dönemden çıkmasına katkı sağlayan yöneticilere ödül verilmesi üzerinde çalışabilir.

COVID-19 sonrası dönemi düşünün: Yönetim kurullarının yukarıdaki acil aksiyonları alırken veya alınmasını sağlarken, bir taraftan da COVID-19 sonrası dönemi de düşünmelerinde fayda var. Zira iş yapış şekillerinde ve süreçlerde önemli değişiklikler olacaktır. Bu çerçevede bir rehber hazırlanması COVID-19 sonrası dönemde çalışanların hayatını kolaylaştırabilir.

Son olarak çok önemli olduğunu düşündüğüm bir konuya daha dikkat çekmek istiyorum. COVID-19 sonrası dönemin, yönetim kurullarının daha önceki alışkanlıklarını ve iş yapış şekillerini değiştirdiği bir dönem olacağı kanaatindeyim. Bu yeni dönemde yönetim kurullarının "strateji ve gözetim sorumluluklarını" nasıl yerine getirecekleri, üzerinde uzun uzun düşünülmeli gereken bir soru olacak gibi.

* Bu yazı TKYD tarafından hazırlanan Korona Zamanlarında Kurumsal Yönetim serisi kapsamında 27.04.2020 tarihinde internet sitesinden yayınlanmıştır.

COVID-19 Zamanlarında Dünyada Kurumsal Yönetim

Glass Lewis Europe Limited Kıdemli Analisti Ali Duman yazısında Covid-19 salgını ve kurumsal yönetim bağlamında uluslararası gelişmeler, genel kurul toplantılarına olan etkiler, üst yöneticilere sağlanan / sağlanacak ücret paketleri konusunda beklentiler, yönetim kurulları oluşumu, çeşitliliği ve performansları konularını değerlendirdi.

Geleceği ve gidişatı konusunda belirsizlikler bulunan Covid-19 salgınının daha uzun süre devam edeceği [düşüncesi](#) ve Türkiye'de henüz tepe ya da doyum noktası (peak) olarak ifade edilen noktaya ulaşmaması, salgının olası sosyo-ekonomik etkileri konusunda tartışmalara bir süre daha tanıklık edeceğimiz izlenimini veriyor. Bu etkileri kurumsal yönetim alanında da görmek mümkün. Bu yazıda, Covid-19 salgını ve kurumsal yönetim bağlamında uluslararası gelişmeler, genel kurul toplantılarına olan etkiler, üst yöneticilere sağlanan / sağlanacak ücret paketleri konusunda beklentiler, yönetim kurulları oluşumu, çeşitliliği ve performansları konusunda değerlendirmelere yer vermeye çalıştık. Zaman zaman Glass Lewis Co. ("Glass Lewis") [resmi açıklamasında](#) değinilen konu ve tespitlere atıf yapılsa da, bu yazı esasen yazarın sadece temsil ettiği kurumun resmi bakış açısını değil, aynı zamanda kendi kişisel görüş ve değerlendirmelerini de içermektedir.

Genel Kurulların Zamanları ve Yapılış Biçimleri

Genel kurullar, sadece payların çoğunluğuna sahip olan yatırımcıları temsil eden yönetim kurulu üyelerinin önerilerinin

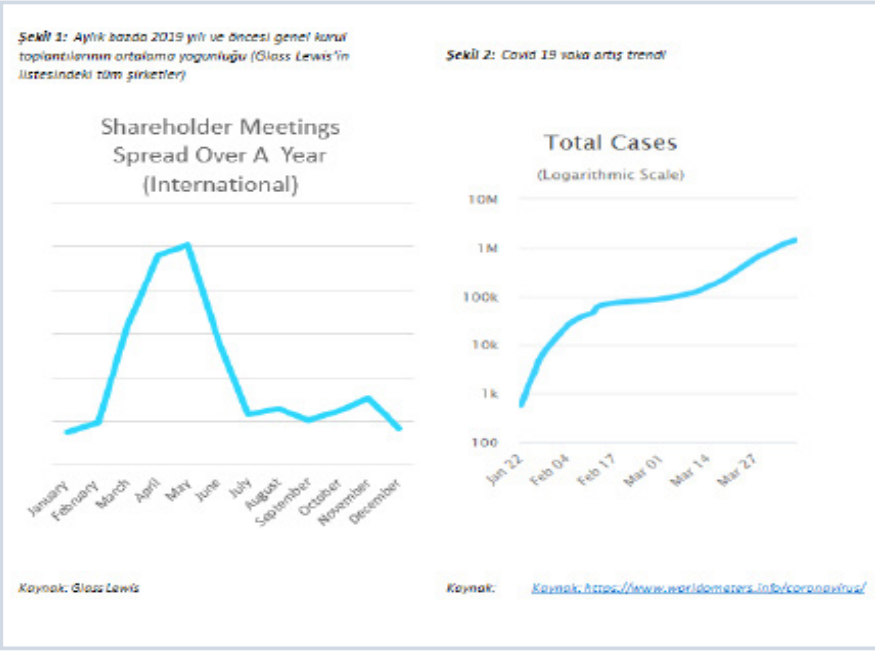
otomatik olarak onandığı bir yasal prosedür değil, azınlık paylara sahip olan yatırımcıların da seslerini doğrudan duyurabildikleri ve bazen kısmen, bazen de önemli düzeyde, kurumsal yönetim süreçleri üzerinde etkili olabilmelerini sağlayan, pay sahipliği demokrasisi anlamında çok önemli mekanizmadır. Ancak bu mekanizmanın çarklarının sağlıklı dönmesi için, pay sahiplerine fiziksel ve/veya dijital ortamda bilgi almaları, fikirlerini beyan etmeleri, soru sormaları ve en nihayetinde oy kullanmalarını mümkün kılacak gerekli teknik ve yasal altyapının kriz dönemlerinde dahi hazır olması önem arz etmektedir.

Her ne kadar kıtalar arası küçük farklar olsa da (örneğin Avustralya'da geç son bahar), [Glass Lewis](#) kapsamında (coverage) olan halka açık şirketlerin genel kurul toplantılarının yaklaşık üçte ikisinin Mart ve Haziran ayları arasında "proxy season" diye adlandırılan dönemde gerçekleştiğini söyleyebiliriz. Aşağıdaki grafiklerde de görüldüğü üzere Covid 19 salgınının yayılı-



ALİ DUMAN

Kıdemli Analist (Kurumsal Yönetim)
Glass Lewis Europe Limited



mının tam da genel kurul döneminin yoğunlaşmaya başladığı dönemde hızlandığına tanık olmaktadır.

Bu salgın hastalıkla mücadele kapsamında sosyal mesafe kuralına uymanın elzem olduğu ve açık havada veya kapalı ortamda yapılan toplantıların ertelenmesi ya da iptal edilmesi gerekliliği, başta [Dünya Sağlık Örgütü](#) olmak üzere birçok sağlık kuruluşu tarafından her fırsatta dile getirilmektedir. Bu yüzden fiziki katılımla gerçekleşen genel kurul toplantılarında yüksek bulaş riski bulunduğundan, pay sahiplerinin ve çalışanların güvenliği ve sağlığı için, tamamıyla çevrimiçi (virtual only) ya da fiziksel ve çevrimiçi katılımın mümkün olduğu karma (hybrid) toplantılara katılım hem şirketler hem de devletler tarafından teşvik edilmektedir.

Diğer taraftan, tam ya da kısmen sokağa çıkma sınırlamaları ya da çalışanların sağlık ve güvenlik kaygıları dolayısıyla, genel kurul öncesi bilgi ve belgelerin yayınlanması ve finansal tabloların açıklanma tarihlerinde gecikmeler yaşanması muhtemel olduğu düşünülmekte ve bu kaygılar hem yasa yapıcılar hem de kurumsal yatırımcılar tarafından anlayışla karşılanmaktadır.

Bu gerçekten yola çıkarak, Asya'dan Avrupa ve Amerika'ya birçok ülkede ilgili düzenleyici kurumlar genel kurulların gerçekleşmesi ve finansal tabloların denetimlerinin tamamlanıp denetçi raporlarının yayınlanması konularında esneklik sağlamak için istisnai düzenlemelere gitmektedirler. Dünyada bazı ülkelerde toplantıların zamanları ve formatları konusunda uygulamalar ve kriz dönemine özgü yeni düzenlemelere ait daha detaylı bilgiler [web sitemizde](#) görülebilir.

Türkiye'de ise bilindiği üzere şirketlere, Ticaret Bakanlığı'nın 20 Mart 2020 tarihinde yapmış olduğu [açıklama](#) ile, Mart ayı sonuna kadar yapılacağı ilan edilen genel kurulları iptal etme imkanı getirildi. Bunun yanında, şirketlerin normal şartlarda elektronik ortamda genel kurul ve yönetim kurulu toplantılarını yapabilmeleri için gerekli olan esas sözleşme değişikliğini bir sonraki genel kurulda yapmalarına imkan tanındı.

Bu düzenlemeler sonucunda şu ana kadar Glass Lewis kapsamında bulunan dünya çapında sayıları yaklaşık 800'i bulan [şirketlerin](#) genel kurul iptal ya da erteleme kararı verdiğini görüyoruz. Tam tersini ummakla beraber, küresel düzeyde Covid 19 vaka sayısı artışı ve yazının başındaki

Şirketler tarafında ilerleyen dönemlerde farklı yaklaşımlar beklenmektedir.

Örneğin paydaşların beklentisi çerçevesinde, Covid 19 krizinde, bazı şirket CEO'larının yıllık sabit ücretlerinden veya bonuslarından %20 ile %100 arasında değişen oranlarda feragat etmeleri alkış alan yaklaşımlardan bir tanesidir.

Grafik 2'deki eğrinin yukarı yönlü hareketinin devamı, Grafik 1'deki eğrinin de genel kurul ertelemeleri ve yıla yayılmalarıyla aşağı yönlü baskılanması muhtemel görünüyor. Bunun anlamı, daha yoğun bir genel kurul döneminden genel kurulların yıl içine daha fazla yayıldığı bir döneme girmek olabilir.

Peki genel kurulların ertelenmesi ya da elektronik ortamda yapılması yatırımcılar ve Glass Lewis açısından bir sorun teşkil ediyor mu?

Yaşadığımız Covid 19 krizinde olduğu gibi, fiziksel toplantıların mümkün olmadığı durumlarda, her ne kadar çevrimiçi genel kurul platformlarının etkinliği ve kullanılabilirliği konusunda kaygıları olsa da, Squarewell Partners'in öncülüğünde 20 yatırımcının paylaştığı [rehberde](#), yatırımcılar bu tip imkanların kendilerine sağlanmasını memnuniyetle karşılamakta ve yasal mevzuata itibar etmek gerektiğini belirtmektedirler.

Soru sorulabilecek ve bilgi alınabilecek interaktif çevrimiçi toplantı imkanları sağlandığı sürece genel kurul toplantılarının ertelenmesi konusunun kurumsal yatırımcılar için bir sorun teşkil etmediği anlaşılmaktadır. Ancak belirli bir yatırım-

cı grubu, genel kurulların ertelenmesinin çok olması durumunda bütün genel kurulların yaz aylarında bir yoğunluk sorununu beraberinde getirmesi konusunda kaygılarını [dile getirmişlerdir](#).

Glass Lewis olarak bizler, hissedar ve çalışanların güvenlik kaygılarını gözetmekle beraber, özellikle kriz zamanlarında, şirketlerin riskler, şirket operasyonları ve hissedarların gelirlerini azami düzeye çıkartacak adımlarla ilgili önemli kararların ertelenmemesi ya da geciktirilmemesini savunmaktayız. Bu yüzden, genel kurul toplantılarının formatı konusunda, salgın boyunca daha esnek [bir tutum](#) takinmekteyiz. Salgın öncesi, özellikle Amerika'da kararlara muhalif olan kurumsal yatırımcıların seslerini susturmak için kullanılabilen, tamamıyla çevrimiçi (virtual only) platformda yapılan toplantılara karşı kaygılarımızı dile getirmektedir. Ancak 1 Mart 2020 ve 30 Haziran 2020 tarihleri arasında yapılacak toplantılarda yönetim kurulu tarafından yapılacak açıklamalara göre daha durumsal bir değerlendirme yapılacaktır.

Diğer taraftan, salgının yayılmasıyla genel kurulların planlanan tarihlerinin aynı döneme denk gelmesi şirketlerin gelecek yılı ilgilendiren özellikle kar dağıtım, yönetici ücret paketleri ve sermayeyi ilgilendiren diğer genel kurul maddeleri konusunda hazırlıksız yakalanmalarına neden olduğu söylenebilir. Zira gelen yıl için plan ve politikalar önceden belirlenmiş, genel kurul bilgilendirme maddeleri bu planlar çerçevesinde paylaşılmıştı.

Temettü Ödemeleri

Krizin geleceği konusundaki belirsizlikler bir taraftan çalışma sermayesinin sürdürülebilirliği konusunda şirketleri, ulus devletleri ve uluslararası/ulusüstü kurumları tedirgin etmekteyken, diğer taraftan kamu tarafından şirketler üzerinde temettü dağıtılmaması konusunda baskıyı arttırıyor. İngiltere ve Avrupa Birliği'nin düzenleyici kurumları, borç verenlerin fi-

Bu dönemde şirketlerin yönetim kurulunda çeşitlilik konusuna daha fazla önem verileri gerekebilir. Bununla birlikte, işletme fonksiyonlarının sektöre uğraması için pay sahiplerine güven veren yedekleme planlarının hazır olması ve kamu ile paylaşılması da önemli bir unsur olmaktadır.

nansal güçlerini ekonomileri desteklemek için kullanmaları gerektiği mesajını veriyorlar. Avro bölgesinde etkin olan Avrupa Merkez Bankası ("AMB") oluşan zararların etkisini yumuşatmak ve hane halkını, küçük, orta boy ve büyük işletmeleri desteklemek gerekliliğine atıfta bulunarak, 27 Mart 2020 tarihinde yayınladığı [basın bildirisinde](#) bankaların temettü ödemelerini en erken Ekim ayına kadar durdurmaları konusunda tavsiyede bulunmakla kalmayıp, yatırımcılara da bu konuda "ortak hareket etme" çağrısında bulundu. AMB, henüz genel kurul yapmamış bankaların da kar dağıtım tekliflerini tekrar gözden geçirip gerekli değişiklikleri yapmaları gerektiğini belirtti.

Diğer taraftan AMB ile regülatif anlamda herhangi bir ilişkisi bulunmayan Norveç'te, ülkenin finansal piyasalar düzenleme kurumu [Finanstilsynet](#), bankalara 2019 yılına ait dağıtmayı planladıkları temettü iptal etmelerini istedi. Buna benzer bir [kararın](#) İsviçre Finansal Kurumlar Gözetleme İdaresi ("FINMA") tarafından yakın zamanda alındığını biliyoruz. Aslında bu tip kararlar kar paylarına el konulması amaçlanmasa değil, bir anlamda temettü ödemelerin sadece bir süreliğine geciktirilmesi kararıydı.

Yukarıdaki örneklere benzer bir tedbirin, 2018 yılı Ağustos ayındaki ekonomik çalkantı ertesinde bankaların bilançolarını daha sağlıklı tutabilmek adına Türkiye Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu ("BDDK") tarafından alındığı anımsanabilir. BDDK, bankalardan 2018 yılı için temettü ödemelerini yapmamaları ve elde edilen karları banka bünyesinde tutmalarını [talep etmişti](#). Aynı tedbir kapsamında bankaların 2019 finansal yılı karlarını da dağıtmayıp olağanüstü yedeklere aktardıklarını görüyoruz.

Türk reel sektör tarafına gelince, Ticaret Bakanlığı tarafından Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne ("TOBB") gönderilen 31 Mart 2020 tarihli [yazıda](#), Covid-19 salgını nedeniyle sermaye şirketlerinin öz kaynaklarını korumasının önemine değinerek kamunun iştiraki olan şirketler hariç olmak üzere sermaye şirketlerinin 2019 yılı hesap dönemine ilişkin olarak bu yıl gerçekleştirilecekleri genel kurul toplantılarında gündeme alınacak nakit kar payı dağıtım kararlarında, geçmiş yıl karlarının dağıtımına konu edilmemesi, dağıtım tutarının 2019 yılı net dönem karının %25'ini aşmaması ve yönetim kuruluna kar payı avansı dağıtım yetkisi verilmesi konularına işaret etmektedir.

Uygulamada, [Financial Times](#)'da yer alan, Squawell Partner'ın yaptığı bir araştırmaya göre 307 Avrupa ve Amerikan şirketinin, içinde Glencore, Boeing ve Ford'un da bulunduğu %39'unun, temettülerinden kesintiye gittikleri, erteledikleri ya da tamamen iptal ettikleri görülmektedir. Türkiye'de ise reel sektörde Ticaret Bakanlığı'nın yazısına istinaden [GSH Holding](#)'in temettü dağıtım kararında bir değişikliğe gittiği görülmektedir. [Credit Suisse](#)'in de yukarıda bahsedilen, FINMA'nın bu kararına istinaden daha önceden ilan ettiği temettü dağıtım kararını temettülerin bir kısmını ileri bir tarihe ertelemek için genel kurul



maddesini revize ettiğini görülmektedir. Diğer taraftan [Tesco](#) ve [Easy Jet](#) gibi bazı şirketlerin de yatırımcıların, beklenmedik olası kötü sonuçlara ilişkin uyarılarına ve kamu baskılarına rağmen ilk vermiş oldukları temettü dağıtım kararlarına sadık kaldıkları görülmektedir.

Boston Consulting Group'un, yönettikleri varlığın toplam değeri 7 trilyon Amerikan Dolarını bulan 150 yatırım şirketiyle yaptığı [araştırmaya](#) göre, yatırımcıların %59'u şirketlerin karlarını olağanüstü yedeklerde bırakması konusunda herhangi bir çekinceleri olmadığını belirttiler. Aynı şekilde Squarewell Partners'in öncülüğünde 20 yatırımcının paylaştığı [rehberde](#) yatırımcılar şirketlerin karları şirket içinde tutmak için doğru zaman olduğunu ifade ettiler. Ancak bütün yatırımcılar arasında bir ağız birliği olduğunu söylemek şu an için zor görünüyor. Zira bazı yatırımcıların, işletmelerde kar olduğu durumlarda şirketlerin kar dağıtmama kararını eleştirdiklerini [görüyoruz](#).

Bu anlamda yatırımcılar ve proxy advisory şirketlerinden ilerleyen dönemlerde, düzenleyici otoritelerin uyarılarına ve

tavsiyelerine rağmen temettü dağıtım kararı veren şirketlerden ikna edici bir sebep ve gelecek döneme ait finansal planlamaları ve olası uzun dönemli ekonomik belirsizlikte yeterli nakdi nasıl sağlayacakları konusunda daha detaylı açıklamalar beklenbilir. Aynı şekilde, kar dağıtımında kesintiye gitme, erteleme veya iptal etme kararı veren şirketlerin de yasal zorunluluğun ötesinde doyurucu açıklamalar yapmaları beklenbilir.

Üst düzey yönetici ücretleri (Executive Compensation)

Özellikle kriz zamanlarında, şirketlerin ilk manevralarından birisi çalışan hesaplarında tasarrufa gitmek olurken, medya ve kamunun da ilk odaklandığı konulardan bir tanesi yöneticilere, özellikle de CEO'lara aşırı ve orantısız düzeyde ücret ödemesi yapılmasıdır. Bir zamanlar, Prof. [Sherwin Rosen'nin devimiyle](#) "Süperstar" muamelesi gören sahne ışığı altındaki CEO'lar, özellikle insan ürünü olan krizlerde yine aynı sahneye günah keçisi olarak çıkartılabilmektedirler. İyi bir ücretlendirme paketi, adillik, sorumluluk ve

hesap verilebilirlik ilkeleri çerçevesinde sabit ücretler ve kısa dönem performansı ödüllendiren bonus ödemelerinin (genellikle bir yıllık) yanında, uzun dönemde sürdürülebilirliği destekleyecek ve nadir yetenekleri şirket bünyesinde tutacak ve onları mütemadiyen motive edecek bir anlayışı da pekiştirmelidir. Yatırımcılar ve yöneticilerin menfaatlerini bir noktada buluşturan ve vekalet sorununu (agency problem) asgari düzeye indirecek ideal bir ücretlendirme paketinde yöneticiler, yukarı yönlü fırsatların tadını çıkartırken, aşağı yönlü risklerden de şirketlerde sahip oldukları pay ya da pay opsiyonları (stock option) oranında yatırımcılarla birlikte etkilenmelidirler.

Aynı zamanda şirket paydaşları, kriz zamanlarında, özellikle nispeten daha fazla etkilenen sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin kar payı dağıtmaması, aşırı borçlanması ya da çalışanlarını ücretsiz izine göndermesi ve/veya işten çıkartması durumunda, haklı olarak yöneticilerin de (her ne kadar kağıt üzerinde kazanım elde etmiş olsalar da) ellerini taşın altına koymaları ve ["acıyı paylaşmaları"](#) beklen-

mektedir. Bu anlamda gönüllü sabit ücret kesintileri, bonus ödemelerinden feragat ya da yapılan bağışlar olumlu karşılanabilmektedir.

Şirketler tarafında ilerleyen dönemlerde farklı yaklaşımlar beklenmektedir. Örneğin paydaşların beklentisi çerçevesinde, Covid 19 krizinde, [bazı şirket CEO'larının](#) yıllık sabit ücretlerinden veya bonuslarından %20 ile %100 arasında değişen oranlarda feragat etmeleri alkış alan yaklaşımlardan bir tanesidir. Diğer taraftan Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir [araştırma](#), şirketlerin %25'inin C-suit yönetici ücret artışlarının dondurulması konusunda karar aldıklarını ve diğer birçok şirketin de ücret artışlarını durdurmamayı düşündüklerini ortaya koyuyor. Bu durum ücret kesintilerden sadece çalışanlar değil üst yönetim ve yönetim kurullarının da etkileneceğinin ipuçlarını veriyor.

Yukarıda bahsedilen olumlu olarak algılanan bu uygulamaların yanında, yasal mevzuatın izin verdiği ülkelerde pay opsiyonlarının yeniden fiyatlanması (options repricing), performans hedeflerinin performans döneminde yöneticiler lehine değiştirilmesi (hurdles adjustments), performans dönemlerinin (vesting period) daha da kısaltılması ve ücretlendirme komitelerine verilen takdir yetkileri konusunda zayıf bilgi verme pratikleri gibi yatırımcıların dikkatini çekecek olan uygulamalar da [beklenmektedir](#).

Kriz öncesi tasarlanan, hisse fiyatı, kazanç (earnings) ve getiriye (return) dayanan performans hedeflerinin, yöneticilerin kontrolü dışında olan krizin ekonomik etkileri dolayısıyla başarılabilirliğini kabul etmek gerekir. Bu durumda eski haliyle ücretlendirme paketleri yöneticileri motive etmekten uzak olabilir ve bu durum yöneticileri yıldınlığa sürükleyebilir. Burada ücretlendirme komitelerine düşen görev tarafları memnun edecek, şu andaki ortama uygun optimum çözümleri üretecek makul değişikliklerin yapılması ve bu değişikliklerin gerekçeleriyle birlikte detaylı bir şekilde kamu ile paylaşılmasıdır.

Hisse senetlerinin nispeten düşük fiyat-

lardan işlem görmesi, yöneticilere vaad edilen (grant) hisse adedinin yüksek olmasıyla ortaya çıkan sulandırma (dilution) etkisi yatırımcılar ve "proxy advisory" şirketleri tarafından dikkate alınacak diğer konulardan bir tanesi olabilecektir.

Bunun dışında, şu andaki hisse fiyatları baz alınarak düşük fiyat üzerinden vaad edilen opsiyonlar ya da performans payları (performance shares) haketme tarihinde (vesting date) şirket pay değerlerinin kriz sonrası yöneticilerin kontrolleri dışında ve doğal yollarla artması sonucunda haksız kazanç sebep olabilecektir. Bu tür haksız olarak algılabilecek ve tepki çekecek ödemelerin önüne geçilebilmesi için mutlak değerler (absolute) üzerinden formüle edilmiş performans kriterleri yerine başka şirketlerin performansı ile kıyaslamayı mümkün kılacak karşılaştırmalı (relative) performans kriterleri kullanılabilir. Ayrıca formüller kullanılarak dizayn edilmiş sistematik ücretlendirme paketlerinde yönetim kurulu veya ücretlendirme komitelerinin durum ve şartlara göre aşağı yönlü değişiklikler yapabilecek takdir yetkisine sahip olmaları beklenebilir. Bu yetkilerin sınırları ve şartları da şeffaf biçimde kamu ile paylaşılmalıdır.

Yönetim Kurullarının Oluşumu, Çeşitliliği ve Performansı

Yaşadığımız kriz teknolojinin daha yoğun kullanıldığı, daha esnek ve uzaktan çalışmayı destekleyen yeni çalışma biçimlerine geçişi hızlandırıyor. Bu çalışma biçimlerinde dijital ekonomiye geçişi sağlayacak, ya da en azından bu süreci sorgulayıp kontrol edecek tecrübe ve bilgiye, İngilizce'de "board skills matrix" denilen, yönetim kurulu üyelerinin uzman oldukları alanları gösteren çizelgelerde ilerleyen dönemlerde daha fazla yer vermek, şirketlerin bu türlü radikal değişikliklerde yönlerini daha rahat bulmalarını sağlayabilecektir.

Glass Lewis olarak [vurgulamak](#) istediğimiz bir diğer konu da, 65 üstü üçüncü

yaş gruplarının, kronik hastalığı olanların ve erkeklerin daha riskli gruplar olmaları ve özellikle bazı bağımsız yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında ek olarak fazlasıyla yönetim kurullarında görev almaları kafalara yatırım portföylerinde sistematik risklere ve yönetim kurulu üyelerinin performanslarına dair bazı soru işaretlerini getirmesidir. Bu dönemde şirketlerin yönetim kurulunda çeşitlilik konusuna daha fazla önem vermeleri gerekebilir. Bununla birlikte, işletme fonksiyonlarının sekteye uğramaması için pay sahiplerine güven veren yedekleme planlarının hazır olması ve kamu ile paylaşılması da önemli bir unsur olmaktadır.

Diğer taraftan, şirket paydaşları elektronik ortamda yapılan yönetim kurulu ve komite toplantılarına katılımın teknik ve yasal altyapısı, etkinliği ve yeterliliği konusunda haklı olarak kaygı duyabileceklerdir. Bu kaygıları gidermek adına yönetim kurulu ve komite toplantılarının yapılaş biçimleri ve katılım sayı ve oranlarını birey bazında işletme paydaşları ile paylaşılması bu dönemde daha fazla önem kazanmaktadır.

Bize göre, iyi kurumsal yönetime sahip olan şirketlerin kriz sırasında da ondan sonra da kötü kurumsal yönetime sahip olan şirketlere göre daha iyi performans gösterecekleri aşikardır. Bu anlamda iyi kurumsal yönetim yapıları, yönetim kurulu ve yöneticilerin krizlerde yolunu bulma ve rakiplerinin önüne geçme yeteneğinde kendini belli edecektir.

Sağlıklı günler dilekleriyle

COVID-19: Kurumsal Yönetimde Paydaş İlişkileri Dönemi

Ekonomik ve sosyal hayatta köklü değişikliklere yol açacak olan COVID-19'ın etki edeceği ve bir değişim getireceği alanların başında kurumsal yönetim geliyor. Dr. Emre Doğru, CORPERA Consulting ve İstanbul Ekonomi Araştırma tarafından yapılan kamuoyu araştırmasının sonuçlarından yola çıkarak, bu değişimi kurumsal yönetim açısından ele aldı.

Yeni koronavirüs (COVID-19) salgınının ekonomik ve toplumsal hayatta köklü değişikliklere yol açacağı herkes tarafından kabul ediliyor. Bu değişimin daha çok başında olsak da gerek kişisel yaşantımızda gerekse iş hayatımızda nasıl bir dönemin başladığı üzerine şimdiden düşünmekte fayda var. Değişimin sirayet edeceği alanların başında ise kurumsal yönetim geliyor. Zira ekonominin ve iş dünyasının bundan sonra ne yönde şekilleneceğini anlamak için COVID-19'un kurumsal yönetim üzerindeki etkisini anlamak gerekli.

CORPERA Consulting ve İstanbul Ekonomi Araştırma olarak yaptığımız kamuoyu araştırmasının sonuçlarından yola çıkarak bu soruya cevap aramaya çalıştık. 3-6 Nisan tarihleri arasında 600 katılımcı ile dijital anket üzerinden yapılan araştırma, toplumun özel sektörden beklentilerini anlamamıza yardımcı olduğu kadar, kurumsal yönetimin bu beklentilere nasıl cevap verebileceğini anlamamız açısından da önemli ipuçları veriyor. COVID-19

salgınının yarattığı kısa ve uzun vadeli etkilere baktığımızda, şirketlerin kurumsal



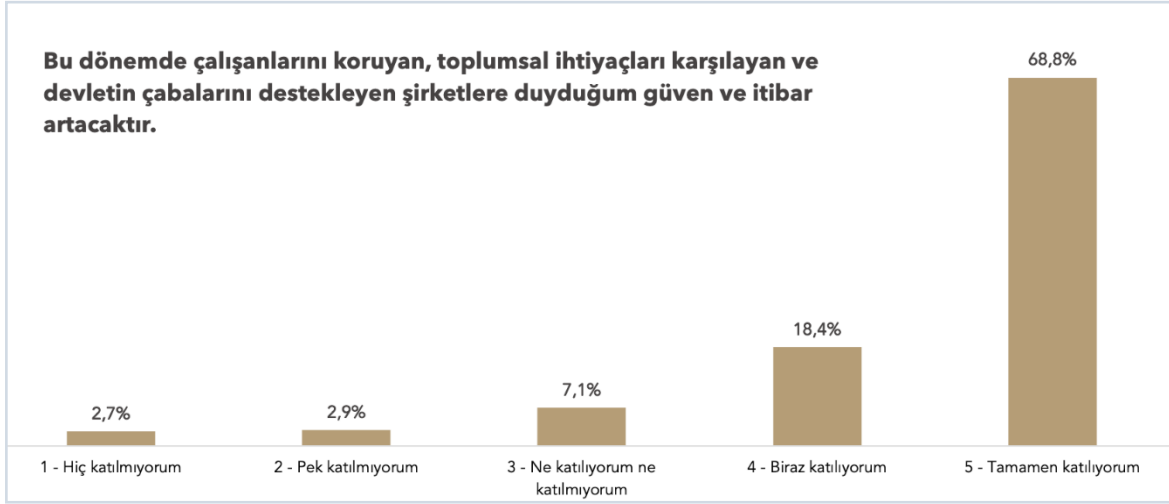
DR. EMRE DOĞRU
CORPERA Consulting Yönetici Ortağı

yönetim stratejilerini, kurumsal yapılarını ve karar alma mekanizmalarını gözden geçirmelerine neden olacak bulgularla karşılaşılıyor.

Paydaş İlişkileri Önem Kazanıyor

Yaptığımız araştırmanın ortaya koyduğu en önemli sonuç, kurumsal yönetimin bundan sonraki dönemde daha fazla "paydaş ağırlıklı" olması gerektiği yönünde. Bu sonuca varmamızı sağlayan temel bulgu ise, şirketlere toplum nezdinde duyulan güven ve itibarın, paydaşlarıyla kurdukları ilişkilerle doğrudan ilgili olması. Araştırmaya katılan kişiler, şirketlerin başta çalışanlar, toplum ve devlet kurumları ile olan ilişkilerini doğru yönetmesinin kendilerine güven ve itibar kazandıracaklarını ifade ediyor:

Bu beklentilerin sadece Türkiye'ye özgü olmadığını uluslararası araştırmalar da gösteriyor. Koronavirüs salgını gibi büyük değişimlerin yaşandığı dönemlerde toplum, mevcut kurumların neler yaptığını daha yakından gözlemliyor. Bu açıdan



bakıldığında, dikkatlerin şirketlere çevrilmesi de olağan bir durum. Bugüne kadar kendilerini sadece müşteri olarak gören şirketlerin, kriz dönemlerinde elini taşın altına koymalarını bekleyen kişiler bu taleplerini dile getirmekten imtina etmiyor. Örneğin, Edelman Trust Barometer tarafından 23 Mart – 26 Mart 2020 tarihleri arasında 12 ülkede yapılan ankete göre, katılımcıların %89'u şirketlerin üretimlerini koronavirüs krizinde ortaya çıkan ihtiyaçlara yönlendirmelerini gerektiğini düşünürken, %90'ı her ne pahasına olursa olsun çalışanlarının gelirlerini koruması gerektiği görüşünde. Diğer bir çarpıcı bulgu ise, katılımcıların üçte birinin yakın çevresini koronavirüs krizi sırasında gerekli katkıyı sağlamadığını düşünen markaların ürünlerini almamak yönünde teşvik etmiş olmaları. Ankete cevap ve-

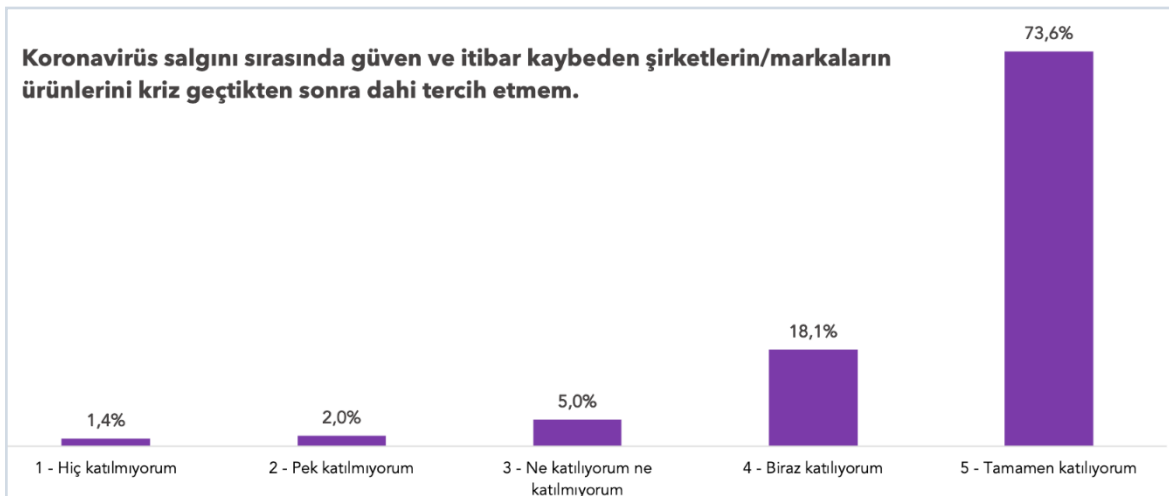
renlerin %71'i kârlılığı, insanî değerlerin önüne koyan şirketlere karşı güvenlerini sonsuza dek kaybedeceklerini söylüyor.

Uluslararası şirketlerin CEO'larından oluşan Business Roundtable adlı iş örgütü, 2019 yılında yaptığı açıklamayla şirketlerin varoluş amacını yeniden tanımlayarak büyük bir tartışma başlatmıştı. Açıklama özetle, şirketlerin artık sadece hissedar kârını artırmaktan paydaşlara değer yaratmaya doğru evrilmesi gerektiğini söylüyordu. COVID-19 salgını, sadece hissedarlarına kazanç sağlamanın ötesine geçen şirketlerin, halk sağlığından küçük ve orta işletmelerin ayakta kalmasına, devletlerin vatandaşlarına sunduğu hizmetlerden bireylerin sağlığına kadar farklı alanlarda önemli misyonlar üstlendiğini gösterdi. Yapay solunum cihazı üreten

otomobil fabrikalarını, uzaktan çalışma verimliliğini arttırmak için ürünlerini ücretsiz sağlayan teknoloji devlerini, temizlik ürünlerini ihtiyaç sahiplerine ulaştıran şirketleri, çalışanlarının mağdur olmaması için iş ve maaş garantisi veren CEO'ları müşteriler, çalışanlar, çalışanlar, tedarikçiler yakından izliyor.

Kriz Sonrasını da Etkiliyor

Yukarıda ifade edilen değişimler, içinden geçmekte olduğumuz krizin sıcaklığının etkisiyle öncelikli görülmeyebilir. Operasyonlarında kesintiye uğrayan, finansal sıkıntılar yaşayan, çalışanlarının sağlığını korumak için birçok önlem almak durumunda olan şirketler şu anda paydaş ilişkilerini nasıl yönetmeleri gerektiği konusuna yeteri kadar zaman ve kaynak ayıramayabilirler. Ancak bu kısıtlar, söz



konusu alanların tamamen boş bırakılması anlamına da gelmemeli. Zira kurumsal yönetim açısından bakıldığında, herhangi bir alanın eksik ya da yanlış yönetilmesinin iş sonuçlarını doğrudan etkilediğini biliyoruz.

Araştırmamıza katılan kişilerin verdikleri cevaplar bu argümanı doğrular nitelikte. Katılımcıların %73'ü COVID-19 salgını sürecinde yanlış politikalar izleyerek güven ve itibar kaybeden şirketlerin ya da markaların ürünlerini kriz geçtikten sonra dahi tercih etmeyeceğini söylüyor. Bu bulgudan yola çıkarak, paydaş ilişkilerini şu anda doğru yöneten şirketlerin krizden sonra da avantajlı durumda olacaklarını, başta müşterileriyle olan ilişkileri başta olmak üzere birçok alanda ticari olarak rekabet üstünlüğü elde edebileceklerini görüyoruz.

Bu veriden yola çıkarak COVID-19 sonrası iş dünyasında rekabet avantajı elde etmeyi hedefleyen şirketlerin paydaş ilişkilerini kurumsal stratejilerinin bir parçası haline getirmeleri gerektiği sonucunu çıkarabiliriz. Tabii bu durum, müşterilerin satın alım tercihlerinde sadece güven ve itibarı göz önüne alacakları, diğer unsurları ise bir kenara koyacakları anlamına gelmiyor. Şüphesiz koronavirüs salgını öncesinde hayatımızda olan birçok faktör (kalite, fiyat, teslimat vb.) bundan sonra da varlığını devam ettirecek. Ancak sadece piyasa dinamiklerini takip eden; çalışanlarıyla,

Yaptığımız araştırmamızın ortaya koyduğu en önemli sonuç, kurumsal yönetimin bundan sonraki dönemde daha fazla “paydaş ağırlıklı” olması gerektiği yönünde.

devletle ve toplumla olan ilişkilerini yönetmeyen şirketlerin zaman içerisinde rakiplerine karşı pozisyon kaybedecekleri de aşikâr.

Kurumsal Yönetim İlkeleri İletişime Yön Veriyor

COVID-19 salgını ile ortaya çıkan bir diğer konu ise, şirketlerin hem iç hem de dış paydaşlarla kurdukları iletişimin ne kadar önemli olduğu. Sağlıklı iletişim mekanizmalarına sahip olmayan ve paydaş iletişimi üzerine yol haritasını belirlememiş olan şirketler özellikle bu tip kriz dönemlerinde büyük zorluklarla karşılaşılıyorlar. Üstelik bazı şirketler aslında faydalı olacağını düşündükleri çalışmaları (örneğin bağış yapmak, hizmetlerini bedava sunmak vb.) kamuoyuna doğru şekilde yansıtamadıkları için bırakın itibar kazanmayı, paydaşları nezdinde güven kaybediyorlar.

Araştırmamızın sonuçları da bu öngörüye destekliyor. Katılımcıların %65'i şirketlerin kendi çalışanlarını COVID-19 hakkında günlük olarak bilgilendirmelerinin güven kazanmak için önemli bir unsur olduğunu söylüyor. Gerçekten de üretim ve tedarik ağırlıklı şirketlerin - özellikle faaliyetlerini durdurması mümkün olmayan kritik sektörlerde ise - çalışanları ile kurdukları ilişki büyük önem arz ediyor. Çalışanların sağlığını korumak için alınan tedbirler ve bunların nasıl uygulandığını açık bir şekilde kendileriyle paylaşan şirketlerin operasyonlarını kesintisiz bir şekilde sürdürmeleri daha olası görünüyor. Aksi takdirde faaliyetlerin durması ve olası çalışan krizlerinin çıkması mümkün.

Kriz dönemlerinde şirketin iletişim gücünü artırmak çalışanların kurumsal aidiyetini güçlendirmek açısından yeni bir imkân oluşturma fırsatını da beraberinde getiriyor. Zira bilgi kirliliğinin arttığı, insanların güvenecekleri bir kaynak aradıkları dönemde şirketin kurduğu iletişim biçimi bundan sonraki dönemlerde çalışanların mensubu oldukları kuruma duydukları güveni de doğrudan etkiliyor. Zor zamanlarda kurumsal yönetim kapasitesini gösteren ve çalışanlara karşı açık iletişim kuran şirketler bu dönemi en az hasarla atlattırmayı da başarabiliyorlar.

İletişimin dış paydaşlara dönük boyutu ise en az iç paydaşlar kadar önem arz ediyor. Kamuoyunun bu noktadaki te-





mel beklentisi ise iletişimin şeffaf olması. Araştırmada en yüksek oranda destek verilen taleplerden birinin, dış paydaşlarla kurulan ilişkilerdeki şeffaflık olması bu açıdan şaşırtıcı değil.

Dolayısıyla şirketlerin kriz döneminde ve sonrasında “neyi yaptıkları” kadar bunu “nasıl anlatacakları” üzerine de kafa yormalarında fayda var. Zira bu alanda yapılacak hatalar, iyi niyetle ve büyük kaynaklarla girilen çalışmaları sekteye uğratabilir.

Kurumsal Yönetimde Paydaş İlişkileri Modeli

Aslında yukarıda araştırma bulgularıyla desteklenen bu yeni durum, birçok şirket açısından paydaş ilişkileri yönetiminde önemli değişikliklerin zorunlu hâle geldiğinin sinyallerini veriyor. İletişim mecralarının çeşitli imkânlarını kullanarak bugüne kadar itibar çalışması yapan birçok işletme için artık söylemden eyleme geçmenin zamanı. Şirketlerin topluma sundukları katma değer ve kurumsal ilişkilerini yönetme biçimleri çok daha yakından izlenir ve sorgulanır olacak. Bu nedenle paydaş ilişkileri kurumsal yönetimin temel unsurlarından biri haline gelecek.

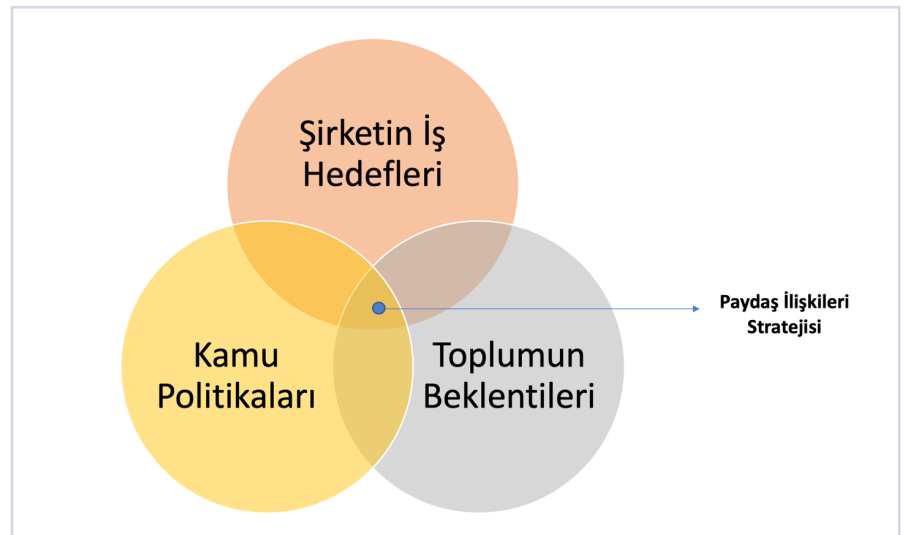
Peki paydaş ilişkileri kurumsal yönetime nasıl dahil edilebilir? Bunun için şirketlerin yapması gereken üç temel değişiklik var. Bunlardan birincisi, kurumsal yönetim ile

ilgili kararlar verirken paydaş ilişkilerinin stratejisini doğru kurgulamak. İkincisi, bu alanda yapılacak çalışmaların yürütülebilmesi için gerekli kurumsal değişiklikleri yapmak. Üçüncüsü ise paydaş ilişkilerini kurumsal yönetimin temel bir parçası haline getirecek kültürü yerleştirmek.

Paydaş İlişkileri Kurumsal Yönetimin Bir Parçası Olmalı

Şirketlerin kurumsal paydaş ilişkilerini yönetirken dikkat etmeleri gereken en önemli nokta, kendi iş hedefleri ile uyumlu bir şekilde hareket etmeleri. Önerdiğimiz modelde, şirketin iş hedefleri, kamu politikaları ve toplumun beklentilerinin örtüştüğü noktalara yönelen stratejiler kurgulamak gerekiyor.

Bunlardan birinin karşılanmadığı durumda paydaş ilişkileri stratejisinin hayata geçmesi ve beklenen sonuçları vermesi mümkün görünmüyor. Örneğin şirketin iş hedefleri ile uyumlu olmayan bir sosyal sorumluluk projesinin sürdürülebilir olması olası değil. Çünkü bu projelerin hedefine ulaşması için hem şirkete hem de topluma değer katması gerekiyor. Keza toplumun ihtiyaçlarını yeteri kadar derin bir şekilde analiz etmemiş ve menfaatlerini karşılamayan bir projenin de “civalı imaj”ın ötesine geçmesi çok zor. Öte yandan, yapılan çalışmaların kamu politikaları ile de uyumlu olması gerekiyor. Örneğin hem şirketin ticari faaliyetlerinin hem de toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilen, kamu politikaları açısından desteklenmeyen ya da sakıncalı görünen çalış-



maların regülasyon kısıtlarına takılması muhtemel.

Kurumsal yönetim disiplini açısından baktığımızda, bu üç alandaki beklentileri uyumlaştırmak ve ona göre yol haritası çizmek şirketlerin stratejik kapasitelerini yönlendirmeleri gereken alanların başında geliyor.

Bu alandaki örnekleri karşılaştırmak için, uluslararası şirketlerin koronavirüs döneminde hangi adımları attığını toparlayan [makalemize göz atabilirsiniz.](#)

Kurumsal Yönetim Kapasitesi Geliştirilmeli

İnsanlar gibi şirketler de ancak güçlü yönlerini kullanarak değer yaratabilir. Kuşkusuz eksik yönleri kapatmak ve geliştirmek de kurumsal devamlılık açısından önemlidir. Ancak özellikle COVID-19 gibi kriz dönemlerinde bu alanlara yatırım yapmak hem riskli hem de faydasız görülebilir. Dolayısıyla mevcut kaynakların dönemin ihtiyaçları için en verimli şekilde kullanılması büyük önem taşır. Bu nedenle şirketlerin kendi kurumsal kapasitelerini geliştirerek paydaş ilişkilerini doğru yönetmesi gerekmektedir. Kurumsal yönetimin bundan sonraki dönemde paydaş ilişkilerini kapsamasını sağlayacak kurumsal dönüşümler de gerekebilir. Örneğin;

- Şirketin kurumsal ilişkiler fonksiyonunun yönetim kurulunda temsil edilmesi.
- Paydaş ilişkileri stratejisinin yönetim kurulunun gündem maddelerinden biri olması.

Sağlıklı iletişim mekanizmalarına sahip olmayan ve paydaş iletişimi üzerine yol haritasını belirlememiş olan şirketler özellikle bu tip kriz dönemlerinde büyük zorluklarla karşılaşmaktadırlar.



- İletişim, sosyal sorumluluk, kamu ile ilişkiler gibi farklı fonksiyonların aynı kurumsal yönetim çatısı altında birleştirilmesi.
- Paydaşların beklentilerini ve aksiyonlarını sürekli takip eden izleme mekanizmalarının kurulması, bunların düzenli olarak raporlanması.

Bu ve benzeri kurumsal dönüşüm aksiyonları ile kurumsal yönetimin COVID-19 sonrası dönemde beklenen faydayı sağlaması mümkün olabilir.

Kurumsal Yönetim Kültürü Değişmeli

Paydaş ilişkileri sadece iletişimcilerin değil, şirketin tamamının ortak gündemi olmalıdır. Diğer bir ifadeyle itibar, kurumsal yönetimin paydaş ilişkilerini de içermesi, ilgili departmanların ötesinde şirketin farklı fonksiyonlarının katkı sunması gereken kurumsal bir hedef haline geldiği ölçüde başarılı olur.

Bunu sağlamak içinse, yukarıda strateji ve kurumsal dönüşüm çerçevesinde ele alınan değişikliklerin bir kurum kültürü olarak yerleşmesini sağlayacak çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bu nedenle şirketin liderlik ekibinin kendi mesajlarını bütün kuruma açık ve şeffaf bir şekilde iletme ihtiyacı vardır. Eğer gerekirse, itibarla ilgili hedefler farklı departmanlardan gelen yöneticilerin performans göstergeleri arasına eklenerek davranış değişikliği sağlanabilir. Şirketin

tepe yöneticilerinin burada yapılan çalışmalarını takip etmesi ve gerekli yerlerde dahil olması oldukça önemlidir. Özellikle dış paydaşlara yapılan iletişimde liderin sözcü olarak kullanılması, bunu yaparken de şirket çalışanlarının emeklerinin takdir edilmesi önemli bir kaldıraç gücü sağlayacaktır.

Sonuç

Şirketler COVID-19 salgını ile beraber yeni bir döneme giriyorlar. Araştırmamızın gösterdiği en önemli sonuç, bu krizin etkilerini azaltmak ve “yeni normale” uyum sağlamak isteyen şirketlerin paydaş ilişkilerini kurumsal yönetimin bir parçası haline getirmeleri gerektiğidir. Bunun yapılması içinse, şirketlerin gerek iç gerekse dış paydaşlarını yakından takip etmesi; bir yandan şirketin iş hedeflerine dönük faaliyetlerine devam ederken, diğer taraftan başta çalışanlar, toplum ve kamu kurumları olmak üzere farklı paydaşların beklentilerini karşılamaya dönük çalışmalar yapmasıdır. Kurumsal yönetim alanında bu çalışmaları yapabilmek için stratejik yaklaşımın değişmesi, kurumsal yapıda dönüşümün sağlanması ve kurum kültürünün bunu desteklemesi gerekir.

Kurumsal yönetimin böyle bir dönüşüm geçirmesi kuşkusuz vakit alacak. Ancak araştırma sonuçlarının ve uluslararası örnekler bize şirketlerin COVID-19 sonrası döneme hazırlanmaya bugünden başlamaları gerektiğini gösteriyor.

“Türkiye’nin En İyi Yönetilen Şirketleri” 2020 programı başlıyor

Deloitte Türkiye’nin En İyi Yönetilen Şirketleri Programı’nda şirketler, iş ve akademi dünyasının değerli temsilcilerinden oluşan bağımsız jüri tarafından iş ortaklarının desteği ile değerlendiriliyor.

Program ile iyi yönetim konusunda şirketlerin farkındalığının artırılması, ülke ekonomisinin değerleri haline gelmiş iyi yönetilen şirketlerin hikayelerinin ortaya çıkarılması ve bu hikayelerin ulusal ve uluslararası platformlarda iş dünyasına tanıtılması hedefleniyor.

Programa katılan şirketler, Deloitte koçlarının eşliğinde strateji, yetkinlik, adanmışlık ve finansal performans kriterlerine göre geri bildirim alacakları değer katan bir süreçten geçecek ve bağımsız jüri değerlendirmesi sonucunda Türkiye’nin “En İyi Yönetilen Şirketleri” ünvanına hak kazanabilecekler.

Başvuru kriterleri nedir? Nasıl başvuru yapılabilir?

- En az beş yıldır faaliyet gösteriyor olmak
- Yıllık 30 milyon TL’nin üzerinde ciroya sahip olmak
- 25 ve üzeri çalışan bulundurmak
- Halka açık olmamak
- Hisselerinin en az %60’ının ya da kontrollerinin Türkiye’de kurulu şirket veya T.C. vatandaşı şahıslara ait olması

Katılımcı olmak isteyen firmalar başvurularını **Eylül ayı içerisinde www.deloitte.com.tr** üzerinden ulaşabilecekleri **Best Managed Companies** web sitesi üzerinden yapabilirler.



COVID-19 ve Rekabet Hukuku: Rekabetin Kuralları Değişiyor mu?

COVID-19'u rekabet hukuku açısından elen alan Dr. Muzaffer Eroğlu, yazısında mevcut ve potansiyel durum açısından değerlendirmelerde bulunuyor.

Rekabet hukuku, teşebbüslerin serbest piyasa ekonomisi sistemindeki kâr yarışının adil koşullarda devam etmesi için getirilmiş kurallar bütünüdür ve dünyada benimsenen tüm rekabet hukuku sistemleri üç temel yasak üzerine kurulmuştur. Bunlardan birincisi, teşebbüslerin anlaşmalar yoluyla rekabeti kısıtlaması, ikincisi hâkim durumdaki teşebbüslerin hâkim durumlarını kötüye kullanması ve üçüncüsü ise yoğunlaşmalar (birleşme-devralmalar) yoluyla rekabetin önemli derecede kısıtlanmasıdır. Türkiye'nin temel rekabet hukuku mevzuatı olan 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun da ("RKHK") bu üç temel yasak üzerine kurulmuştur. Muhtemelen içinde bulunduğumuz ve COVID-19 pandemisinin global ölçekte bir krize neden olduğu dönemde rekabet hukuku uygulaması önemli gündem maddelerinizden biri değildir-ki olmaması doğal kabul edilebilir. Ancak kriz zamanlarında adil rekabet ortamının sağlanması çok daha fazla önem arz etmektedir.

Rekabet hukukunun temel amacının tü-

ketici refahını artırmak olduğu, refahtan kastın ise dar anlamda salt ekonomik menfaat sağlamak olduğu uzunca bir süredir genel kabul görmektedir. Son



DR. MUZAFFER EROĞLU
Kocaeli Üniversitesi
Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi

yıllarda salt ekonomik olmayan hedeflerin de rekabet hukukunun konusu olması gerektiği de tartışılmaya başlanmıştır. Aslında tam da COVID-19 virüsünün yayılmaya başladığı ama henüz Türkiye'de ve batı ülkelerinde piyasa ekonomisini etkilemediği bir dönemde 20 Şubat 2020 tarihinde İstanbul Bilgi Üniversitesi, Rekabet Hukuku Merkezi bünyesinde düzenlenen bir seminer programında yaptığım sunumda rekabet hukukunun amacının sadece ekonomik gayeler olmasının doğru olmadığını, iklim değişikliği ve sürdürülebilirlik, kamu yararı, kamu sağlığı gibi ekonomik olmayan değerlerin de rekabet hukukunun amacına dahil olması gerektiğini belirtmişim¹.

COVID-19 salgınının Çin'i aşip neredeyse tüm dünyada yayılması güncel ekonomik faaliyetleri de ciddi biçimde etkilemeye başladı ve bu durum rekabet hukuku da dahil olmak üzere liberal ekonomi düzeni üzerine inşa edilen hukukun birçok alanında önemli tartışmaları beraberinde getirdi. Serbest ticaret, sözleşme hukuku, ticari hayata devletin müdahalesi hususlarında sorunlar belirlemeye başladı.

COVID-19 salgınının Çin'i aşmış neredeyse tüm dünyada yayılması güncel ekonomik faaliyetleri de ciddi biçimde etkilemeye başladı ve bu durum rekabet hukuku da dahil olmak üzere liberal ekonomi düzeni üzerine inşa edilen hukukun birçok alanında önemli tartışmaları beraberinde getirdi.

Nitekim başta sağlıkla ilgili bazı pazarlar olmak üzere, gıda, ulaşım, temel hizmetler vs. olmak üzere salgın ile mücadelede gerekli olan ürün ve hizmetlerin neredeyse tamamı rekabetçi ortamda sağlanmaktadır. Bu nedenle rekabet hukuku tartışmalarının da yapılması kaçınılmazdır.

Söz konusu tartışmalarla birlikte pek çok ülke rekabet otoritesinden teşebbüslerin bu dönemdeki davranış ve uygulamalarına ilişkin daha derin incelemeler yapacaklarına ilişkin üst üste açıklamalar geldi. Nitekim Rekabet Kurumu (RK) ve RK Başkanı da rekabeti bozucu eylem ve işlemlerde bulunan teşebbüslerin en ağır şekilde cezalandırılacakları yönünde açıklamalar yaptı². Benzer şekilde Avrupa'daki rekabet otoritesinin kurduğu ağ olan European Competition Network (ECN) mevcut durumda mal ve hizmetlerin rekabetçi bir piyasaya yapısında sunulmasının hayati öneme sahip olduğunu ve mevcut durumu avantaja çeviren teşebbüslere kartel kurmaları veyahut hâkim durumlarını kötüye kullanmaları durumunda gerekli yaptırımların uygulanacağı uyarısında bulundu³. Yine İngiliz rekabet otoritesi de bu dönemdeki faaliyetleri incelemek üzere özel bir ekip kurduğunu açıkladı⁴.

Rekabet hukuku açısından piyasada yaşanan olağanüstü durumlara genel çerçevede iki açıdan bakılması gerektiği kanaatindeyim. İlk olarak teşebbüslerin fırsatçı davranışlarda bulunarak rekabete aykırı davranışları engellenmeli ve bu teşebbüslere gerekli idari yaptırımlar uygulanmalıdır. İkinci olarak ise teşebbüslerin salgının önlenmesi yönündeki faydalı davranışlarda bulunurken rekabet hukukundaki düzenlenmiş yasak eylemlere takılması ve cezalandırılma riskine maruz kalmaları önlenmelidir. Bu çerçevede bu çalışmayla Türkiye'deki rekabet mevzuatı esas alınarak rekabet hukuku açısından COVID-19 salgınındaki mevcut ve potansiyel davranışların nasıl değerlendirilmesi gerektiği hususundaki önerilerimi sunacağım.

1- Piyasaya Kamu Otoriteleri Tarafından Müdahale Edilmesi ve Rekabet Hukuku İlişkisi

Rekabet hukuku belirli mal ve hizmet piyasalarında rekabete aykırı davranışları düzenleyen ve genelde ex-post yaptırımlar ile caydırıcılık sağlayan bir sistemdir. Bu nedenle de rekabet otoritesinin fiyat, piyasaya giriş, mal verme yükümü gibi hususlarda doğrudan düzenleme yapma yetkisi yoktur. Bu durumda kamu sağlığını ilgilendiren ekonomik tedbirlerin ilk başta devletin ilgili kurumlarınca alınacak kararlar ile düzenlenmesi gerekir. Her şeyden önce devlet kurumları ellerindeki olağan ve olağanüstü yetkilerini kullanarak fiyatlara ve diğer ticari koşullara müdahale edebilir. Devlet kurumları teşebbüslere fiyat regülasyonu, mal verme yükümü, ihracat yasağı gibi zorunluluklar getirebilir. Örneğin kriz ile birlikte sağlık maskesi üreticilerine Sağlık Bakanlığı ile sözleşme yapma yükümü getirilmiştir⁵. Benzer şekilde Fransız hükümeti de dezenfektan fiyatlarını regüle edeceği açıklamasında bulunmuştur⁶. Teşebbüsler doğal olarak bu düzenlemeler uymak zorundadırlar. Bu ve benzeri olağan ve olağanüstü idari kararlar, rekabeti sınırlayıcı olsalar bile

rekabet hukukunun konusunu oluşturmazlar.

Olağanüstü uygulamalar ile birlikte kriz zamanında teşebbüslerin işlem ve davranışlarına ilişkin zaten var olan kurallar uygulanarak krizdeki fırsatçı davranışların önlenmesi de sağlanabilir. Nitekim Ticaret Bakanlığı, Ticari Reklam ve Haksız Ticari Uygulamalar Yönetmeliği kapsamında haksız fiyat artışı yapan 198 firmaya toplam 10 milyon 90 bin 60 lira para cezası uyguladığını açıklamıştır⁷. Bunun gibi durumlarda kamu kurumları ellerindeki yetkilere dayanarak piyasaya müdahale edebilir ve çeşitli yaptırımlar uygulayabilir.

Fırsatçı davranışlar sadece Türkiye'de değil birçok ülkede görülmüştür. Krizin etkisi ile birlikte sömürücü ve fırsatçı davranışlara karşı çok fazla ülkede ilgili otoriteler hareket etmeye başlamışlardır. Çok sayıda otoritenin net olmayan açıklamalar ile incelemeler başlattığını görmekteyiz⁸. Aslında bu davranışların çoğu tüketicinin korunması mevzuatı ve adil olmayan ticari uygulamalar mevzuatına dayanmaktadır. Bazı ülkelerde rekabet hukuku uygulaması ve tüketici koruma uygulamaları aynı kurum altında birleştiği için bu açıklamalar kafa karışıklığı yaratabilmektedir.

Aynı sonucu doğuran davranışlar hem tüketici koruması ve haksız ticari uygulamalar kapsamında hem de rekabet hukuku kapsamında değerlendirilebilir. Fakat her ikisinin mevzuattaki dayanağı farklı olacaktır. Rekabet hukuku uygulaması teşebbüslerin özgür hareket alanının olduğu durumlarda oluşacaktır. Örneğin regülasyon yetkisine dayanarak fiyatın bakanlık tarafından düzenlendiği durumda rekabet hukuku uygulanmayacaktır. Fakat yukarıdaki örnekte olduğu gibi aşırı fiyat artışlarına ceza uygulanmış olması bu davranışları rekabet hukuku kapsamından çıkarmaz. Nitekim bir davranış aynı zamanda iki farklı düzenlemeyi ihlal edebilir.

Diğer bir husus ise idari kurumların kararlarının geçerli bir yetkiye dayanması ve usulüne uygun alınmış olması gerektiğidir. Nitekim idarenin yetkisinde olmayan bir kararına dayanan veya idarenin yetkisiz şekilde piyasa yapıcı olarak davranıldığı durumlarda rekabet hukuku kuralları uygulanmaya devam edecektir. Örneğin Sanayi ve Teknoloji Bakanlığınca kolonya üreticilerinin fiyat artırmayacağına ilişkin taahhüt alındığı yönündeki açıklamada kanaatimce bir idari karara dayanmayan taahhüt söz konusudur⁹. Teşebbüsler bu duruma benzer kararlarını rekabet hukuku kurallarını göz önünde bulundurarak vermelidir. Kamu kurumlarının hukuki açıdan geçerli ve uyulması zorunlu bir karara dayanmayan bu tür teşvikleri teşebbüsleri sorumluluktan kurtarmayacaktır.

2- RKHK'nın 4. Maddesi Kapsamında Değerlendirme

a. Yatay Anlaşmalar Açısından Değerlendirme

Tüm toplumu ilgilendiren bir sağlık krizinde en çok tepki haklı olarak sağlık ve diğer temel ihtiyaçlarındaki mal ve hizmetlerde oluşan aşırı fiyat artışları nedeniyle olmaktadır. Nitekim haberlerde bazı ürünlerin gerek geleneksel gerekse online kanalda fahiş fiyatlarla satıldığı yönünde haberler yayımlanmaktadır. İşte burada RKHK 4. madde kapsamında değerlendirme yapılmalıdır. Fiyat artışları veya diğer ticari koşullarda rakipler arasında bir anlaşma ve uyuşma varsa bu davranışlar RKHK 4. madde kapsamında kartel olarak nitelendirilecek ve en ağır şekilde cezalandırılacaktır.

Fakat RKHK 4. madde kapsamında kartelin varlığı için teşebbüsler arasında bir uyuşmanın olması ve bu uyuşmanın rekabet otoritesince ispat edilmesi gereklidir. Bu durumda teşebbüslerin tek taraflı olarak piyasadaki arz ve talep dengesinin bozulmasındaki fırsattan yararlanarak yaptıkları aşırı fiyat artışları ve arz kısıtları kartel olarak değerlendirilmeyecektir. Bu durumda şartları var ise ancak RKHK 6.

madde kapsamında değerlendirme yapılabilecektir.

Teşebbüsler bazı durumlarda zor durumda oldukları için rakipler ile işbirliği içine girdiklerini belirtebilirler. Kriz karteli olarak adlandırılan bu durum genelde otoriteler tarafından yaptırım uygulanmasına engel teşkil etmemektedir. Nitekim karteller per se yasak kapsamında olup sebebine ve etkisine bakmadan cezalandırılan rekabet ihlallerindedir. Teşebbüsler zor durumda oldukları için rakipleri ile birlikte hareket ettiklerini belirtse bile, bu savunma teşkil etmeyecek ve yaptırıma maruz kalabileceklerdir.

Öte yandan teşebbüslerin kriz zamanında rekabet aykırı anlaşmaları kamu otoriteleri tarafından teşvik dahi edilebilir. Her ne şekilde olursa olsun bu durumda teşebbüsler rekabet hukuku kuralları ile uyum içerisinde olmalıdır. Örneğin İrlanda Devleti tarafından yapılan çalışmaya dayanarak arzın kısıtlanması için anlaşan kırmızı et üreticilerine ilişkin davada Avrupa Adalet Divanı bu kartele yaptırım uygulanması gerektiği yönünde karar vermiştir¹⁰. Yine Türkiye'de de kriz zamanlarında kurulan kartellerin ve rekabet aykırı anlaşmaların haklı gerekçelere dayandığı yönündeki iddialar RK tarafından kabul görmemiştir¹¹.

Teşebbüslerin dikkat etmesi gereken diğer bir husus ise bilgi değişimidir. Her ne kadar teşebbüsler kartel kurma saiki ile hareket etmese de, hassas ticari bilgileri değişirler ise, bu da RKHK 4. madde kapsamında ihlal olacaktır. Örneğin arz ve stok miktarları, satış fiyatları gibi hassas ticari sır niteliğindeki bilgilerin paylaşılması kanuna aykırı davranış olarak değerlendirilebilir. Ancak yine bilgi değişimine yaptırım uygulanması ancak RK tarafından bu yöndeki eylem ve işlemlerin ispat edilmesi halinde söz konusu olacaktır.

Krizi zamanlarında dikkat edilmesi gereken diğer bir husus ise teşebbüs birliklerinin aldığı kararlara ilişkindir. Kriz dönemlerinde teşebbüs birlikleri bazen

üyelerini korumak için rekabetçi koşullara müdahale niteliğinde kararlar alabilmektedir. Teşebbüs birlikleri bu kararlarında rekabeti bozucu unsurlara yer vermemelidir. Rekabeti bozucu nitelikte karar almaları halinde RKHK 4. maddeye aykırılık söz konusu olacağı için yaptırıma maruz kalacaklardır. Örneğin alışveriş merkezlerinin üye olduğu derneğin açılış kapanış saatlerine ilişkin kararlarında, bankalara ilişkin birliğin ticari koşullara ilişkin kararlarda rekabet hukukunu göz önüne alarak hareket etmeleri yerinde olacaktır.

Yukarıda bahsedildiği üzere RK tarafından RKHK 4. madde kapsamında yatay anlaşma ve teşebbüs birliği kararlarına karşı yaptırım uygulanabilmesi için bu yöndeki anlaşmanın varlığının otorite tarafından ispat edilmesi zorunludur. Diğer taraftan kamuoyunda büyük tepkiye yol açan ve birçok teşebbüsün benzer zamanlarda benzer şekilde fiyat artışına gitmesi halinin uyumlu eylem olup olmayacağı tartışılabilir. Bu durumda 4. madde kapsamında uyumlu eylem karinesine dayanılarak uyumlu eylemin varlığı iddia edilebilir ve yaptırım uygulanabilir.

Kanaatimce kriz zamanlarında arz talep dengesinin bozulması nedeniyle teşebbüslerin benzer şekilde davranması tek başına uyumlu eylem olmayacaktır. Nitekim RK uygulamasında uyumlu eylemin ortaya çıkması için uzun süre içerisinde devam eden ve haklı açıklanabilir gerekçelere dayanmayan bir uyumun olması gerekir. Ayrıca uyumlu eylemin varlığı için teşebbüsler arasında uyuşma seviyesinde olmasa da bazı temasların varlığı da genel olarak aranmaktadır.

Son olarak hatırlatmakta fayda vardır ki kriz döneminde teşebbüsler rekabet hukuku kurallarını göz ardı etmemelidir. Hatta kamu kurumlarının desteği ve yönlendirmesi ile kanunun ihlal edilmesi durumunda dahi rekabet otoritesi müdahale edebilecektir. Örneğin bir haberde kolonya ve benzeri ürün üreticilerinin bir

kamu kurumu nezdinde bir araya gelerek fiyata ilişkin taahhütlerde buldukları yer almaktadır¹². Anlaşıldığı kadarı ile bu davranış bir düzenlemeye dayanmamaktadır. Bu durum teşebbüslerin tek taraflı davranış yerine bir anlaşma ile meydana gelmiş ise rekabet ihlali olarak değerlendirilebilir. Devletin düzenleyici gücünü kullanmadan aldığı kararlar ve teşvikleri veya diğer teşebbüslerin zorlamaları üzerine alınan teşebbüs kararları kanunun uygulanmasını engellemez. Nitekim RK Ceza Yönetmeliği'nde bu durumların ancak uygulanacak cezada indirim sebebi olabileceğine yer verilmiştir. Bu durumda teşebbüsler ancak RK'dan muafiyet alarak sorumluluktan kurtulabilirler.

b. Dikey Anlaşmalar Açısından Değerlendirme

Dikey anlaşmalar mal ve hizmet tedarikinin farklı seviyelerdeki teşebbüsler arasındaki anlaşmaları ifade eder. Dikey anlaşmaların yapılması tedarik zincirinde kaçınılmaz olduğu için Rekabet Kurumu'nun 2002/2 sayılı Grup Muafiyeti Tebliği kapsamında bazı yasaklar dışında ilgili tebliğde belirtilen şartları taşıyan dikey anlaşmalara muafiyet verilmiştir. Kriz döneminde üst pazardaki teşebbüslerin arzı kısma, yeniden satış koşullarını belirleme ve rekabet etmeme yükümlülüğü getirme gibi davranışları daha yoğun bir şekilde uyguladığı görülebilmektedir. Bu dönemde ilk olarak tartışma, internet ortamında ve özellikle de pazaryeri olarak adlandırılan çok satıcının bir araya geldiği platformlardaki davranışlar ile alevlenmiştir. Normalde 3 TL civarında fiyatı olan bir makarnanın asıl fiyatının 45 TL olarak gösterilmesi ve indirimli fiyatının bile 15 TL olmasına ilişkin haberler tepkiyle karşılanmıştır¹³. Nitekim benzer durumlar nedeniyle bazı ülke otoriteleri platformlar hakkında soruşturma başlatmış ve bu fiyatların düzenlenmesini istemişlerdir. Örneğin İtalya, Amazon ve eBay hakkında,

oluşan bu aşırı fiyatlar hakkında soruşturma açmıştır¹⁴.

Söz konusu tartışmalar kapsamında bu başlıkta, ilk değerlendirmemi Hepsiburada, N11, Trendyol gibi online pazaryerlerinin sorumlulukları açısından yapacağım. Aslında pazaryerleri alt sağlayıcı tarafından satılan malın veya hizmetin bu teşebbüse arzını sağlayan konumunda değildir. Bu nedenle de platformlar ile sağlayıcılar arasında mal ve hizmet sağlanması açısından prensip olarak dikey ilişki mevcut değildir. Aralarındaki ilişki başka acentelik ilişkisi olarak tanımlanabilecek online pazaryeri sağlanması ilişkisi şeklinde değerlendirilebilir. Bu nedenle platformların fiyatlara müdahale etmesi temel olarak mümkün olmadığı gibi böyle bir uygulama ortaya daha büyük rekabetçi sorunlar çıkarabilir. Bu nedenle de kanaatimce platformlar, mal ve hizmet sağlayıcılar ile yaptıkları sözleşmeye dayanarak sadece aldatıcı ve yanıltıcı boyuttaki ve açık sömürücü düzeye ulaşmış fiyatlar nedeniyle yer sağlamayı sonlandırabilirler. Bu durum haklı gerekçeye dayandığı için rekabet hukukuna aykırı olmayacaktır.

Öte yandan bazı ürünlerin geleneksel kanaldaki perakende fiyatlarında da aşırı artışların olduğu görülmüştür. Bu durum üreticiden kaynaklanacağı gibi alt kanaldaki satıcılardan da kaynaklanabilir. Üreticilerden kaynaklı fiyat artışı olmadığı durumlarda bu durum üreticinin itibarı açısından da iyi değildir. Gözlemediğim kadarı ile fırsatçılık genelde perakende seviyesinde görülmektedir. Bu durumda Dikey Tebliği uyarınca üreticinin yeniden satış için azami fiyat belirlemede bir sakınca yoktur. Böylece üretici bu koşullara uymayan teşebbüslere arzı kısımlar. Aslında ECN de benzer yönde tavsiyede bulunmuştur¹⁵. Bu durumda dikkat edilmesi gereken üreticinin azami fiyatı sabit fiyat gibi uygulamaması ve daha ucuza satmak isteyenlere müdahale etmemesi olmalıdır. Ayrıca perakende kanaldakiler de aralarında anlaşarak azami fiyatın altında satmama yollarına girmemelidir.

Dikey anlaşmalarda önemli bir başka husus da tek alıcıya sağlama yükümlülüğü gibi münhasır uygulamaların sınırlanabilmesidir. 2002/2 sayılı Tebliğ uyarınca belirli ürün pazarlarında %40 ve üzerinde pazar payına sahip teşebbüslerin münhasır uygulamalar yapması grup muafiyeti kapsamında değildir. Bu nedenle de pazar payı yüksek teşebbüslerin bireysel muafiyet almadan münhasırlık anlaşmaları yapması rekabete aykırı olacaktır. Bu durumda pazar payı yüksek teşebbüslerin bir yasal düzenleme olmadan veya bireysel muafiyet almadan tek bir alıcıya mal sağlamaları veya alıcıların tek bir sağlayıcıyla münhasır alım anlaşmaları yapması yaptırma maruz kalmalarına sebep olabilir.

3- RKHK'nın 5. Maddesi Kapsamında Değerlendirme

Teşebbüslerin yaptığı ve rekabete aykırı unsurlar barındıran anlaşmalar bazı durumlarda tüketici faydasına olabilir. Bu durumda teşebbüsler RK'ya başvurarak teşebbüsler arasında rekabete aykırı unsurlar taşıyan bu tür anlaşmalar için Kanun'un 5. maddesinde yer alan şartların sağlanması koşuluyla muafiyet alabilirler. RK uygulamasında muafiyet tarafların başvurusu üzerine önceden verilebileceği gibi RK önüne gelen bir anlaşmaya sonradan da muafiyet tanıyabilir.

Muafiyete konu anlaşmalar farklı şekillerde söz konusu olabilir, ortak alım ve pazarlama, bilgi değişimi vb. hususlarda etkinlik yaratmak ve krizin etkisini azaltmak için anlaşmalar yapılabilir. Rekabet hukuku uygulamasında uzun yıllar genel ilke olarak ekonomik etkinlik sağlayan işbirliklerine muafiyet verilmiştir. Fakat COVID-19 krizi sadece ekonomik değil; kamu sağlığı gibi ekonomik olmayan faydalar sağlayan anlaşmaların da muaf tutulması gerektiğini hatırlatmıştır. Buna dayanarak İngiltere hükümeti de süpermarketlerin yeterli sayıda marketin açık kalmasını garanti etmek amacıyla iş birliği anlaşmaları yapmasına izin vermiştir¹⁶. Hollanda reka-

bet otoritesi de süpermarketlerin, gıda dağıtıcılarının ve ilaç şirketlerinin krizden kaynaklı sorunları çözmek için bilgi değişimi başta olmak üzere çeşitli işbirlikleri yapmasına izin vermiştir. Norveç hükümeti havayolu şirketlerinin insan ve eşya taşımayı sağlama için işbirliğine üç ay için muafiyet vermiştir. Yine ilaç şirketlerinin aşı bulmasına yönelik işbirliklerine de muafiyet tanınmıştır¹⁷.

Diğer taraftan muafiyet incelemesi, özellikle Kanun'da bir usul süreci öngörülmediği için, zaman alan; bazı hallerde 2 sene kadar uzayabilen bir süreçtir. Oysa kriz durumunda muafiyet sürecini işletmek için yeterince zaman olmayabilir. Bu nedenle de bazı rekabet otoriteleri bu tür uygulamalara müdahale etmeyecekleri yönünde önceden açıklamalar yapmaktadır. Örneğin ECN yaptığı açıklamada kriz zamanında mal ve hizmet tedarikini sağlamak için gerekli ve geçici olmak koşuluyla bu tür anlaşmalara müdahale etmeyeceğini ve bu tür anlaşmalar yapmak isteyen şirketlerin şüphe duymaları durumunda gerekli desteği almak için ilgili rekabet otoritesine başvurmalarının yerinde olacağını açıklamıştır¹⁸.

Takip edebildiğim kadarı ile RK henüz bu açıklamalara paralel bir açıklama yapmamıştır. Açıklama yapılmış olsun veya olmasın kanaatimce bu tür uygulamaların rekabetçi endişeler düşünülerek yapılması ve öncesinde RK ve diğer ilgili kamu kurumlarına gerekli bilgilendirilmelerin yapılması yerinde olacaktır. Nitekim bu tür uygulamalarda dengeyi tutturmak çok zordur. Şartları açık ve net belirlenmemiş işbirliği ve bilgi değişimi RKHK'nın 4. maddesine aykırı olarak değerlendirilebilir. Özellikle bu koordinasyon fiyat artışlarına sebep oluyorsa daha da riskli olacaktır. Bu nedenle de teşebbüslerin başta rekabet otoritesi olmak üzere tüm kamu kurumlarının bilgisi dahilinde hareket etmesi riskleri azaltmak açısından bir gerekliliktir.

Kanaatimce krizlerdeki oluşan geçici ve kısa süreli dönemdeki ekonomik koşullara dayanan sınırlamalar nedeniyle teşebbüslerin belirli ürün pazarlarında güçlü duruma gelmesi tek başına bu teşebbüslerin hâkim durumda sayılmasına yetmeyecektir.

Diğer taraftan rekabet otoritesi önüne gelen muafiyet değerlendirmelerinde sadece ekonomik faydayı değil kamu sağlığı gibi ekonomik olmayan amaçları düşünerek hareket etmelidir. Son önerim ise RK'nın bir açıklama yaparak bu konuda yol gösterici olması gerektiği yönündedir.

4- RKHK'nın 6. Maddesi Kapsamında Değerlendirme

RKHK'nın 6. Maddesi hâkim durumdaki teşebbüslerin kötüye kullanmalarını yasaklamaktadır. Kötüye kullanma, sömürücü veya dışlayıcı davranışlar ile ortaya çıkabilir. Kriz durumunda ortaya çıkan aşırı fiyat, ayrımcılık, bağlama gibi uygulamalar bu davranışlara örnek olarak verilebilir.

Hâkim durum genel olarak piyasadaki parametreleri belirleme gücü olarak tanımlanmıştır. Hâkim durumun tespiti için belirli mal veya hizmet piyasasındaki başta pazar payı olmak üzere girişi engelleyen muhtelif ekonomik ve yasal parametreler dikkate alınmaktadır. Ayrıca gücün belirli bir süre devam edecek nitelikte olması gerekir. Hâkim durum belirlenirken ilgili ürün ve coğrafi pazar tanımları önem arz etmektedir. Kriz dönemlerinde hâkim durum tanımının arz ve diğer kısıtlara dayanılarak yeniden tanımlanması gerektiği tartışmaları gündeme gelebilir. Örneğin ithalat, üretim kısıtları, stokların tükenmiş olması gibi nedenlerle bir ürünün sağlanmasında tek bir teşebbüsün

güçlü duruma gelmesinin bu teşebbüsün hâkim durumda sayılmasına sebep olup olmayacağı tartışılabilir. Nitekim hâkim durumun daha esnek yorumlanması gerektiği yönünde tartışmalar uzun zaman- dir devam etmektedir.

Kanaatimce geçici ve kısa süreli kriz dönemlerindeki ekonomik koşullara dayanan sınırlamalar nedeniyle teşebbüslerin belirli ürün pazarlarında güçlü duruma gelmesi tek başına bu teşebbüslerin hâkim durumda sayılmasına yetmeyecektir. Yine seyahat kısıtlarından dolayı coğrafi pazarın kısa süreli dar kabul edilmesi o bölgedeki teşebbüsleri hâkim duruma getirmeyecektir. Ancak gerek ürün teminindeki zorlukların gerekse coğrafi hareket kısıtlarındaki sınırlamaların uzun sürmesi durumunda hâkim durum tartışmaları yapılmaya başlanacaktır. Bu nedenle de kısa dönemdeki kısıtlar nedeniyle güçlü konuma gelen ve fırsatçı davranan teşebbüslere RKHK 6. maddesinin uygulanamayacağı kanaatindeyim.

Bununla birlikte zaten hâkim durumda olan örneğin patentli, markalı tıbbi ilaç ve diğer malzeme sağlayıcılarının, ya da ulaşım gibi, telekomünikasyon hizmeti gibi temel ihtiyaçları sağlayan teşebbüslerin sömürücü davranarak hâkim durumlarını kötüye kullanmaları RKHK 6. madde kapsamına girebilir. Örneğin son zamanlarda Avrupa'nın bazı ülkelerinde ilaç şirketlerinin aşırı fiyat uyguladıklarına dair soruşturmalar vardır¹⁹. Fakat burada kısa süren fırsatçı davranışlar rekabet hukuku kapsamına sokulmayabilir. Tabii ki bu süreler farklı yorumlanabilir. Mesela RK Tüpraş kararında 45 gün süren aşırı fiyat uygulamasını ihlal tespiti için yeterli bulmuş idi.

Sonuç olarak kriz döneminde hakim durumda olmayan teşebbüslerin kısa süren fırsatçı davranışlarından ziyade hali hazırda hakim durumda olan ya da kısıtların belirli süre devam etmesinden kaynaklı olarak hakim duruma gelen teşebbüslerin davranışlarının RKHK 6. madde kap-

samında yaptırıma uğrama riski daha fazladır.

5- RKHK'nın 7. Maddesi Kapsamında Değerlendirme

Kriz dönemleri aynı zamanda teşebbüslerin birleşme ve devralma faaliyetlerinin de zorunlu olarak arttığı dönemler olabilmektedir. 2010/4 sayılı Tebliğ uyarınca belirli ciro eşiklerini aşan teşebbüslerin RK'dan izin alma zorunluluğu vardır. RKHK 7. madde uyarınca hâkim durum yaratan birleşme ve devralmalara izin verilmeyecektir.

İlk olarak belirtmek gerekir ki COVID-19 krizi nedeniyle rekabet otoriteleri de insan kaynaklarını kısıtlı olarak kullanabilmektedir. Her ne kadar RK henüz bu yönde bir çağrı yapmamış olsa da yabancı birçok rekabet otoritesi acil olmayan birleşme ve devralmaların bildirimini ertelenmesi çağrısında bulunmuştur²⁰. Türkiye'de de teşebbüslerin bu hususa dikkat etmesi yerinde olacaktır.

Fakat bazı durumlarda acil devralmalar gerekebilir. Örneğin krizden kaynaklı zor durumda olan şirketlerin acilen el değiştirmesi gerekebilir. Bu durumda batan firma savunması kapsamında RK başvurusu ele almalı ve özellikle kamu sağlığı ve ekonomik etki açıdan toplumsal etkisi olan işlemlerde RK hakim durum yaratma analizlerini daha esnek yorumlayarak bu işlemlere izin vermelidir. Ayrıca kriz dönemlerinde acil ürün ve hizmetlerin sağlanması için bazı ortak girişimlerin kurulması söz konusu olabilir. Yine RK bu tür başvurulara ivedilikle karar vermelidir.

6- RKHK'nın Uygulama Usulü Açısından Değerlendirme

Rekabet otoriteleri genelde piyasa gözlemcisi olup teşebbüslere ilişkin regülasyon kurumu olarak algılanmak istememişlerdir. Bu nedenle de piyasaya müdahaleyi merkezi hükümete ve ilgili kamu kurumlarına bırakarak rekabet hukuku uygulaması için uyarıcı nitelikte açıklamalar yapmak yönünde hareket etmektedirler. Bunların yanı sıra RKHK, RK kararlarının ne şekilde alınacağına ilişkin önemli usul hükümleri getirmiştir.

Bu usullere uyulmadan alınan kararların yargı denetimi sonucunda geçersiz sayılması söz konusu olabilir.

Rekabet otoritelerindeki çalışanların da virüsten etkilenmemesi için gerekli önlemlerin alınması gereklidir. Yabancı ülkelerdeki birçok otoritenin acil olmayan işleri erteleyerek esnek çalışma usulüne geçtiği görülmektedir. Her ne kadar RK bu yönde bir açıklama yapmamış olsa da kamu kurumlarına tanınan esnek çalışma düzenlemesinden yararlanabilir. Nitekim RK kısa süre önce yaptığı açıklamalarda sözlü savunma toplantılarının ertelendiğini duyurmuştur.

Diğer taraftan COVID-19 ile ilgili devam eden süreçte piyasanın acil durumlarda etkin ve hızlı karar alması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle RK hem acil çözüm gerekliliği hem de teşebbüslerin cezalandırılma korkusu nedeniyle çekingenliklerini önlemek için gerektiğinde hızlı karar alabilmelidir. Fakat RKHK'da yer alan ve ciddi bir zaman gerektiren usul hükümleri acil durumlar ile mücadelede yetersiz kalacaktır. Bu kapsamda kriz sonrasında mevzuatın kriz ile mücadeleyi daha etkin kılacak değişiklikler içermesi ve acil durumda piyasada rekabeti tesis için ihtiyati tedbirler uygulama gibi karar almayı kolaylaştırıcı hükümler içerecek şekilde güncellenmesi yerinde olacaktır.

Her ne kadar RK çalışmaları aksamış olsa da teşebbüsler rekabet ihlallerinden kaynaklı yaptırımlarda zamanaşımı süresinin sekiz yıl olduğu gerçeği ile hareket etmelidir. Teşebbüslerin kurumun etkin çalışmasının önündeki engellerden faydalanarak ve piyasadaki aşırı hareketlilikten kaynaklı fırsatçı davranışlarda bulunmaları durumunda her şey normale döndüğünde etkin bir soruşturmaya maruz kalmaları oldukça muhtemeldir. Ayrıca rekabet otoriteleri idari yaptırımları belirlerken belirli sınırlamalara tabi olsalar da takdir hakları esasında oldukça geniştir. Nitekim bu takdir hakkı özellikle toplumsal sağlık krizinden faydalanarak yapılan rekabete aykırı davranışlara verilecek cezanın üst sınırlardan verilmesi ile sonuçlanabilir.

Dipnotlar

- ¹ Sunumun videosu için bakınız: <https://www.youtube.com/watch?v=nfb17Q5mPq0&t=1299s>
- ² Açıklama şu şekildedir: "Küresel COVID-19 salgınının yaşandığı bugünlerde, yaş meyve ve sebze piyasası başta olmak üzere ülkemiz gıda piyasasında fırsatçı bir yaklaşımla fahiş fiyat artışları yapıldığı gözlenmektedir. Tüketici refahını korumak ve etkin rekabet koşullarını bozan eylem ve işlemlerinin önüne geçmek üzere yetkilendirilmiş Rekabet Kurumu, söz konusu fiyat artışlarını ve bu artışa katkı sağlayan tüm aktörleri yakından takip etmektedir. Bu kapsamda, yaş meyve ve sebze başta olmak üzere gıda piyasasında rekabeti bozucu eylemlerde bulunan kişi ve kurumlar (üretici, aracı, taşıyıcı, nihai satıcı gibi her türlü aktör) hakkında Rekabet Kanunu ile belirlenen en ağır idari para cezası uygulanacaktır." <https://www.kamupersoneli.net/ekonomi/rekabet-kurumu-baskani-duyurdu-agir-cezalar-geliyor-h88301.html>
- ³ https://ec.europa.eu/competition/ecn/202003_joint-statement_ecn_corona-crisis.pdf
- ⁴ <https://www.gov.uk/government/news/cma-launches-covid-19-taskforce>
- ⁵ <https://www.aa.com.tr/tr/koronavirus/icisleri-bakani-soylu-maske-ureticileri-saglik-bakanligiyla-sozlesme-yapmazlarsa-fabrikalarina-el-koyariz/1775401>
- ⁶ <https://www.france24.com/en/20200304-france-to-regulate-price-of-hand-sanitisers-amid-coronavirus-outbreak>
- ⁷ <https://www.trthaber.com/haber/ekonomi/koronavirus-firsatcilarina-ceza-yagdi-470304.html>
- ⁸ <https://www.debrauw.com/legalarticles/coronavirus-and-competition-law-state-aid-merger-control-crisis-cartels-and-price-hikes/>
- ⁹ <https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/bakanlik-acikladi-kolonya-ureticileri-fiyatlarini-artirmayacak-41473933>
- ¹⁰ https://www.acm.nl/sites/default/files/old_publication/publicaties/11513_irish-beef-case-vijver.pdf
- ¹¹ <https://www.rekabet.gov.tr/Dosya/uzmanlik-tezleri/83-pdf>
- ¹² <https://www.sozcu.com.tr/2020/ekonomi/bakanlik-8-kolonya-ureticisi-zam-yapmamayi-taahhuet-etti-5691763/>
- ¹³ <https://t24.com.tr/haber/trendyol-dan-45-liradan-15-liraya-dusen-makarna-aciklamasi.866046>
- ¹⁴ <https://www.competitionpolicyinternational.com/italy-probes-amazon-ebay-over-price-hikes-over-coronavirus/>
- ¹⁵ <https://webgate.ec.europa.eu/multisite/ecn-brief/en/brief/editorial>
- ¹⁶ <https://www.debrauw.com/legalarticles/coronavirus-and-competition-law-state-aid-merger-control-crisis-cartels-and-price-hikes/>
- ¹⁷ <https://www.debrauw.com/legalarticles/coronavirus-and-competition-law-state-aid-merger-control-crisis-cartels-and-price-hikes/>
- ¹⁸ <https://webgate.ec.europa.eu/multisite/ecn-brief/en/brief/editorial>
- ¹⁹ <https://united-kingdom.taylorwessing.com/en/insights/court-of-appeal-judgment-confirms-that-pfizer-and-flynn-should-not-yet-be-fined-for-excessive-pricing-of-anti-epilepsy-drug>
- ²⁰ <https://ec.europa.eu/competition/antitrust/coronavirus.html>

COVID-19 Tehdidi Karşısında Yönetim Kurullarına ve Yönetim Kurulu Üyelerine Düşen Görevler

COVID-19'un yarattığı bu belirsizlik ortamında kriz dönemlerini iyi yönetebilen yönetim kurullarının önemi daha da artıyor. Bu dönemin şirketler üzerindeki etkilerini en aza indirebilmesi için yönetim kurullarına ve yönetim kurulu üyelerine düşen görevleri Av. Ümit Hergüner, Av. Kayra Üçer ve Av. Ahu Sazcı Uzun kaleme aldı.



AV. ÜMİT HERGÜNER

Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık
Ortaklığı, Kurucu Ortak

Bütün dünyayı etkisi altına alan COVID-19, ülkemizde de gündemin ilk sıralarında kendisine yer bulmaya devam ediyor. Bu ölümcül salgın hastalığın yalnızca bireyler açısından değil, aynı zamanda şirketler açısından da çok önemli sonuçlar doğurduğunu ve doğurmaya devam edeceğini söylemek mümkün. Her ne kadar turizm, toplu taşıma, havayolu taşımacılığı gibi sektörler salgından çok daha fazla etkilenmiş olsa da, iş dünyasının tamamında bir belirsizliğin hâkim olduğunu görüyoruz. Dünya Sağlık Örgütü'nün pandemi yani yaygın bir salgın olarak ilan ettiği COVID-19'un yol açtığı bu belirsizlik ortamında, kriz yönetimini iyi üstlenebilen yönetim kurullarının önemi bir kez daha anlaşılmiş oluyor. Gerek COVID-19'un doğrudan etkileri, gerek COVID-19 dolayısı ile alınacak tedbirler sebebiyle iş sürekliliğinin olumsuz etkilenmemesi kritik öneme sahip. Bu bağlamda, COVID-19'un şirketler ve



AV. KAYRA ÜÇER

Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık
Ortaklığı, Ortak

Şirket yönetim kurullarının hastalık ile ilgili son gelişmelerden en kısa sürede haberdar olabilmesi ve bu gelişmelere uygun olarak kendi iş kolları, organizasyonları ve altyapılarını dikkate alarak risk değerlendirmesi yapması ve en kısa sürede aksiyon alabilmesi için, yetkili otoritelerin açıklamalarının yakından takip edilmesi büyük önem arz etmektedir.

toplum üzerindeki etkilerinin en aza indirilebilmesi için, şirket yönetiminde önem arz eden temel hususları dikkatlere getirmek istedik.

1. Yetkili Otoritelerin COVID-19 ile İlgili Açıklamaları Yakından Takip Edilmelidir

Henüz semptomlarını göstermeden başkalarına bulaşabilme özelliğine sahip olan bu salgın hastalık, yayılma hızı itibarıyla diğer hastalıklardan ayrılmaktadır. Bunun sonucunda da hem ulusal hem de uluslararası boyutta virüse karşı alınan/alınması gereken önlemler ve uygulamalar sürekli olarak yenilenmektedir. Şirket yönetim kurullarının hastalık ile ilgili son gelişmelerden en kısa sürede haberdar olabilmesi ve bu gelişmelere uygun olarak kendi iş kolları, organizasyonları ve altyapılarını dikkate alarak risk değerlendirmesi yapması ve en kısa sürede aksiyon alabilmesi için, yetkili otoritelerin açıklamalarının yakından takip edilmesi büyük önem arz etmektedir.

2. İşyerinde Gerekli Önlemler Alınmalıdır

Solunum salgısı yoluyla bulaşan COVID-19, şirketlerin iş yerleriyle ilgili birtakım önemli değişiklikler yapmasını da gerekli kılmaktadır. Bu süreçte işyerleri

ile ilgili öncelikli olarak atılması gereken adımlar şunlardır:

- Çalışanlardan sorumlu yöneticilerin COVID-19 semptomları hakkında risk gruplarını belirleyebilecek düzeyde bilgi sahibi olduğundan emin olunmalıdır.
- Hastalık hakkında çalışanlara yeterli bilgilendirmeler yapılmalı, çalışanların ellerini dezenfekte edebilmeleri için kolay erişebilecekleri noktalarda dezenfektan bulundurulmalıdır.
- Gerçekleştirilmesi planlanan iş seyahatleri olabildiğince ertelenmeli, mümkün olduğu takdirde video konferans yöntemi tercih edilmelidir.
- Çalışanlar arasında hastalığın yayılımını önleyebilmek adına, mümkünse uzaktan çalışma (home-office) düzenine geçmeli ve iş sürekliliğinin aksamasına ve bilgi güvenliği risklerine karşın şirketin evden çalışma için gerekli altyapı sistemine sahip olduğundan emin olunmalıdır. Evden çalışmanın uygulandığı şirketlerde, çalışanlar arasındaki iletişimin sağlıklı bir şekilde devam edebilmesi adına çalışanların bu amaçla bildireceği irtibat numaralarının yer aldığı bir veri tabanı oluşturulması düşünülebilir.
- Evden çalışma uygulamasına geçilmediyse; çalışanların işyerlerine ulaşım yolları tespit edilmeli, çalışanların yoğun saatlerde toplu taşıma kullanmaksızın işyerlerine ulaşabilmeleri için gerekli önlemler alınmalıdır.
- Salgının etkili olmaya devam ettiği süre boyunca, hem birinci başlıkta bahsedilen yetkili otoritelerin açıklamalarını takip etmek hem de işyerinde alınacak önlemler hakkında çalışmalar yapmak üzere şirket içerisinde görev paylaşımı yapılmalıdır.
- İşyerine girişlerde ateş ölçümü vb. tedbirler alınması gündeme gelirse, işlenecek sağlık verileri sebebiyle kişisel verilerin korunması mevzuatı açısından doğabilecek riskler hakkında bilgi edinilmeli ve gerekli tedbirler alınmalıdır.

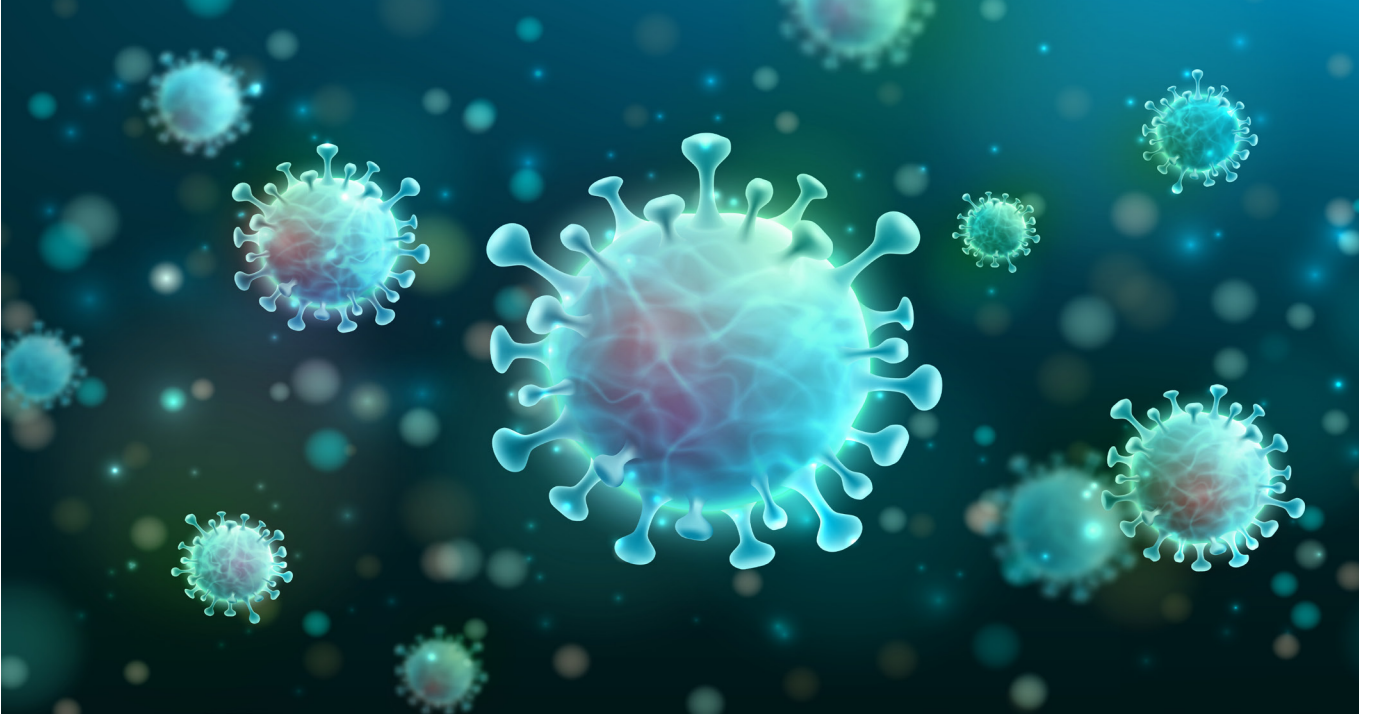


AV. AHU SAZCI UZUN
Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık
Ortaklığı, Avukat

3. Yönetim Kurulları Uzaktan Toplantı ile Karar Almalıdır

İş sürekliliğinin devam ettirilebilmesi için yönetim kurullarının bu süreçte düzenli olarak toplanarak gerekli kararları alabilmeleri büyük önem arz etmektedir.

COVID-19'un etkisini devam ettirdiği süre boyunca, yönetim kurulları ihtiyaç duydukları kararları alabilmek için fiziki olarak toplanmak yerine elektronik ortamda toplanmayı tercih edebilirler. Gerekli alt yapı mevcut ise, yönetim kurulu üyelerinin elektronik ortamda yapılan toplantılara katılma, bu toplantılarda görüş açıklama ve oy verme gibi işlemleri fiziki ortamda yapılan toplantılardaki bütün sonuçlarını aynen doğuracaktır. Aynı zamanda yönetim kurulu üyelerinin alınan kararları güvenli elektronik imza ile imzalama imkânı da bulunmaktadır. Elektronik ortamda oy kullanabilmek için, şirketin bu amaca özgülenmiş bir internet sitesine sahip olması, ortağın bu yolda istemde bulunması, elektronik ortam araçlarının etkin katılmaya elverişliliğinin bir teknik raporla ispatlanıp bu raporun



tescil ve ilan edilmesi ve oy kullananların kimliklerinin saklanması şarttır.

Kural olarak esas sözleşmesinde elektronik ortamda yönetim kurulu toplantısı yapılmasına yönelik bir düzenleme bulunmayan şirketlerde elektronik ortamda kurul yapılmasına izin verilmemekle birlikte, Ticaret Bakanlığı tarafından 20 Mart 2020 tarihinde yapılan açıklama ile esas sözleşmesinde hüküm bulunmayan şirketlerin de alt yapı olarak Merkezi Kayıt Kurulu desteği ile bu imkândan faydalanabilmelerinin önü açılmış oldu. Alternatif olarak ise, Türk Ticaret Kanunu'nun 390'ıncı maddesinin 4'üncü fıkrasında izin verilen yöntem uygun olarak, alınacak kararın karar metninin sirküle edilerek elden dolaştırma usulü ile imzalatılması mümkündür. Bakanlığın açıklaması uyarınca, genel kurul toplantıları bakımından ise alınacak bir yönetim kurulu kararı ile genel kurul toplantılarının iptali söz konusu olabilecek.

4.Şirket Finansal Planlaması Gözden Geçirilmelidir

COVID-19'un etkisini arttırmasıyla birlikte daha fazla hissedilecek ekonomik durgunluk, özellikle tedarik zincirinde

önemli bozulmalara yol açabilecek ve nakit akışlarında beklenen seviyelerin altında kalınmasına sebep olabilecektir. Bu nedenle şirketler salgın öncesi dönemde 2020 yılı için öngörmüş oldukları bütçeleri gözden geçirerek salgın koşullarına uygun hedefler oluşturmalıdır. Bu süreçte finansal planlamalar ile ilgili öncelikli olarak atılması gereken adımlar şunlardır:

- COVID-19'un etkisinin devam ettiği süre boyunca nakit akışının belirsiz olması nedeniyle, şirketin yükümlülüklerini ağırlaştırabilecek büyük yatırım projeler ertelenmeli daha çok kısa vadeli hedeflere odaklanılmalıdır. Bu süreçte şirketin birincil hedefi, daha tutucu bir yaklaşımla, şirketin mevcut performansını devam ettirebilmesi olmalıdır.
- Şirketler, finansman ihtiyaçlarını karşılarken, banka ya da diğer üçüncü kişilere borçlanmak yerine hissedarlara borçlanma yöntemini tercih etmelidir.
- Şirket varlıkları likidite esasına göre yeniden sınıflandırılmalı ve acil nakit ihtiyacı halinde paraya hızlıca çevrilebilecek varlıklar tespit edilmelidir.
- Kar eden şirketler, dönem karlarını hissedarlara kar payı olarak dağıtmak

yerine tedbiren şirkette tutmalı ve gerektiğinde bu parayı şirket borçlarını ödemek için kullanılmalıdır.

- Salgının etkisini devam ettirdiği süre boyunca hızlı bir raporlama ağı oluşturulmalı (tercihen haftalık) ve düzenli olarak bu raporlar üzerinden şirketin nakit akışı takip edilmelidir.

Şirket finansal tablolarından şirketin finansal durumunun riskli olduğunun anlaşılması durumu için Türk Ticaret Kanunu 376'ncı maddesinde yönetim kurullarına getirilen özel yükümlülükler de unutulmamalıdır. İlgili düzenlemeye göre yönetim kurulu;

- Şirketin son yıllık bilançosundan şirketin sermayesi ile kanuni yedek akçeleri toplamının yarısının zarar sebebiyle karşılıksız kaldığı anlaşılırsa, genel kurul hemen toplantıya çağırarak uygun gördüğü iyileştirici önlemleri genel kurula sunmalıdır.
- Şirketin son yıllık bilançosundan şirketin sermayesi ile kanuni yedek akçeleri toplamının üçte ikisinin zarar sebebiyle karşılıksız kaldığı anlaşılırsa, genel kurul hemen toplantıya çağırılmalıdır. Genel kurul sermayenin üçte biri ile ye-



tinme veya sermayenin tamamlanmasına karar verebilir. Genel kurulun böyle bir karar vermediği durumda şirket kendiliğinden sona erer.

- Şirketin aktiflerinin pasiflerini karşılayamadığına (borca batıklık) dair şüpheler var ise, şirket aktiflerinin, hem işletmenin devamlılığı hem de muhtemel satış fiyatları üzerinden, bir ara bilançosunu çıkartmalıdır. Çıkartılan bu bilançodan aktiflerin pasifleri karşılamaya yetmediği anlaşılırsa şirket merkezinin bulunduğu yer Asliye Ticaret Mahkemesi'ne iflas başvurusunda bulunmalıdır.

5. Tedarik Zinciri Yönetimi Yeniden Kurulmalıdır

Daha önce de bahsedildiği üzere, salgının şirketler üzerindeki en olumsuz etkisi şirketlerin tedarik zincirleri üzerinde gerçekleştiğinden; stok miktarları iyi ayarlanmalı ve çeşitli senaryolara göre tedarik zincirlerindeki bozulmaları telafi edebilecek alternatif kaynaklar bulunmalıdır.

6. İfa Edilemeyen Borçlar Bakımından Profesyonel Hukuki Destek Alınmalıdır

COVID-19 salgınının getirmiş olduğu olumsuzluklar nedeniyle, şirketlerin yapmış oldukları sözleşmelerden kaynaklanan borçlarını ifa etmekte güçlük yaşamaları muhtemeldir. Bu noktada önemli olan husus, salgınının sözleşmeler yönünden mücbir sebep, ifa güçlüğü veya ifa imkânsızlığı niteliğinde olup olmadığıdır. Etki alanı, yol açtığı koşullar

ve önlenmesi için alınan ciddi tedbirler nedeniyle COVID19'un bu kavramlardan biri kapsamında ele alınması muhtemel gözükmektedir. Mevcut veya ileride yapılacak sözleşmelerden doğan borçların ifa edilmemesinin sonuçları hakkında, alanında uzman hukukçulardan profesyonel destek alınması yerinde olacaktır. Ayrıca bundan sonraki süreçte taraf olunacak sözleşmelerde, salgın halinde sözleşmeden kaynaklanan borçların akıbetinin ne olacağına da açık bir şekilde düzenlenmiş olduğundan emin olunmalıdır.

- Gerekli Önlemlerin Alınmaması Halinde Yönetim Kurulu Üyelerinin Olası Sorumluluğu

Salgının etkisini devam ettirdiği süre boyunca takip edilmesini tavsiye ettiğimiz yukarıdaki uygulamalar, Türk Ticaret Kanunu'nun 369. Maddesinde düzenlenmiş olan yönetim kurulu üyelerinin şirkete karşı olan özen ve bağlılık yükümlülüğünün bir gereğidir. Zira yönetim kurulu üyeleri, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmeli ve şirket menfaatlerini gözetmelidir. Yönetim kurulu üyelerinin bu yükümlülüklerini ihlal etmeleri, şirket malvarlığında azalmaya yol açacağından, dolaylı olarak şirketin hissedarlarının ve şirketin alacaklılarının zarara uğramalarına sebep olacaktır.

Yukarıdaki önlemlerin alınmamış olması halinde, yönetim kurulu üyeleri hem şirkete hem pay sahiplerine hem de şirket alacaklılarına karşı verdikleri zarardan sorumlu olabileceklerdir. Bu durumda

şirket ve hissedarlar şirketin uğradığı zararları talep edebilecekken, şirket alacaklıları ise kendi uğradıkları zararları talep edebilirler.

İşyerinde alınması gereken önlemler bakımından takip edilmesi gereken uygulamalar da işverenin işçiyi gözetme borcu kapsamında sayılabileceğinden, bu önlemlerin alınmamasının işçiler açısından haklı fesih nedeni oluşturabileceği unutulmamalıdır.

COVID-19'un etkisini devam ettirdiği süre boyunca, yönetim kurulları ihtiyaç duydukları kararları alabilmek için fiziki olarak toplanmak yerine elektronik ortamda toplanmayı tercih edebilirler. Türk Ticaret Kanunu'nun 1527'nci maddesi uyarınca esas sözleşmesinde hüküm bulunan şirketlere tanınan elektronik ortamda toplantı yapabilme imkanı Ticaret Bakanlığının açıkladığı COVID-19 önlemleri kapsamında tüm şirketlere tanınmış durumda.

Koronavirüs Salgınlarının Şirketlerin Hukuksal Süreçlerine Olası Etkileri*

COVID-19 ile bugün gelinen noktada birçok şirketin ticari ilişkileri zorlaştı veya imkansızlaştı. Bu gündemin şirketlerin hukuksal süreçlerine olası etkilerini Av. Dr. Umut Kolcuoğlu kaleme aldı.

Çin'de başlayan ve dünya geneline yayılan Koronavirüs (Covid-19) salgını, neredeyse tüm şirketlerin işleyişini değiştirdi ve ticari ilişkilerini olumsuz yönde etkiledi. Tabii bu etkiler başlı başına salgının varlığından değil, aynı zamanda ülkelerin salgına karşı aldığı, karantina, ülke sınırlarının kapatılması, ithalat-ihracat yasakları, seyahat yasağı gibi önlemlerden kaynaklanıyor. Ülkemiz de bu kapsamda uçuşların durdurulması, belirli ülkeler ile sınırların kapatılması, çok çeşitli işyerleri ile okul ve üniversitelerin belirli süre için kapatılması, şehirlerarası seyahat yasağı gibi önlemler aldı; ayrıca yasal süt iznini kullanan veya hamile olan, kronik rahatsızlığı bulunan veya 60 yaş üzerindeki kamu kurum ve kuruluşu personeline ücretli izin verdi ve bu karar birçok özel kuruluş için emsal teşkil etti. Son olarak, 30 Nisan'a kadar, bazı istisnalarla birlikte, tüm icra ve iflas takiplerinin ve duruşmaların durdurulması ve yeni icra ve iflas takip taleplerinin alınmaması kararlaştırıldı.

Şirketlerin taraf olduğu sözleşmelere ne olacak?

Bugün gelinen noktada, birçok şirketin ticari ilişkilerinde edimlerini eksiksiz ve

zamanında yerine getirmesi zorlaştı veya imkansızlaştı. Bu sebeple, bu günlerde "mücbir sebep" ve "aşırı ifa güçlüğü" kavramlarını sıkça duyuyoruz.

Türk hukukunda mücbir sebep, yargı kararları ve öğretideki görüşler çerçevesinde



AV. DR. UMUT KOLCUOĞLU

Kolcuoğlu Demirkan Koçaklı Hukuk Bürosu, Yönetici Ortak

vesinde şekillenen bir kavram. Öğretide mücbir sebep, kaçınılması veya bertaraf edilmesi objektif açıdan imkansız olan ve sözleşmenin ifasını imkansız kılan olağanüstü dışsal olaylar olarak tanımlanıyor. Yargıtay, yakın tarihli kararlarında açık bir mücbir sebep tanımı yapmaktan ziyade, her somut olay özelinde inceleme yapıyor. Mücbir sebep mevzuatta açıkça düzenlenmiyor fakat Türk Borçlar Kanunu'nun 136. maddesinde "ifa imkansızlığı" düzenleniyor; buna göre, borcun ifasının borçlunun sorumlu tutulamayacağı sebeplerle objektif olarak imkansızlaşması halinde, borç sona erer. Salgından kaynaklanan mücbir sebep halinin ifayı "tamamen" imkansızlaştırdığı durumlarda bu kural uygulanabilir. Ancak üstlendiği edimin ifası imkansızlaşan borçlu bu durumu karşı tarafa gecikmeksizin bildirmeli ve zararın artmasını engellemek için gerekli tüm önlemleri almalı; aksi takdirde karşı tarafın zararını tazmin etmekle yükümlü oluyor.

Öte yandan, edimin alternatif bir yöntemle (örneğin farklı bir tedarikçinin kullanılması) yerine getirilmesi mümkünse,

Salgından kaynaklanan durum, bazen edimin ifasını imkânsız kılmıyor fakat çok zorlaştırabiliyor. Bu durumda artık mücbir sebepten söz etmek mümkün olmayacak ancak Türk Borçlar Kanunu'nun 138. maddesinde düzenlenen "aşırı ifa güçlüğü" gündeme gelebilecek.

İlgili borç sona ermiyor. Ayrıca, imkânsızlığın geçici olması ve ifa zamanının sözleşme bakımından esaslı unsur teşkil etmemesi halinde, borcun sona erdiği değil, ertelendiği kabul ediliyor. Bir diğer ihtimal de salgın ve ilgili uygulamalar sebebiyle borcun ifasının tamamen değil fakat "kısmen" imkânsızlaşması. Bu durumda borçlu borcunun yalnızca imkânsızlaşan kısmından kurtuluyor. Bununla birlikte, taraflarca kısmi imkânsızlığın önceden öngörülmesi halinde ilgili sözleşmenin hiç yapılmayacağı açıkça anlaşılıyorsa, borcun tamamı sona eriyor. Eğer sözleşme her iki tarafa da borç yükliyorsa, kısmen ifa yapılabilmesi için karşı tarafın rızası alınmalı. Karşı tarafın kısmen ifaya rıza göstermemesi veya kısmen ifanın pratik nedenlerle mümkün olmaması halinde, bütün sorumluluklar sona eriyor.

Taraflar arasında yazılı bir sözleşme bulunuyorsa, mücbir sebep haline ilişkin bir düzenlemeye yer verilip verilmediğine bakılmalı. Böyle bir düzenleme varsa, doktrinde kabul görmüş mücbir sebep kavramı ile birlikte değerlendirilerek, somut durumun ne şekilde ele alınacağına ilişkin yol gösterici kabul edilmeli.

Salgından kaynaklanan durum, bazen edimin ifasını imkânsız kılmıyor fakat çok zorlaştırabiliyor. Bu durumda artık mücbir sebepten söz etmek mümkün ol-

mayacak ancak Türk Borçlar Kanunu'nun 138. maddesinde düzenlenen "aşırı ifa güçlüğü" gündeme gelebilecek. Öngörülmemesi ve öngörülmesi beklenemeyen olağanüstü bir durumun, borçludan kaynaklanmayan bir sebeple ortaya çıkması ve sözleşmenin yapıldığı sırada mevcut olan olguları, sözleşmeden doğan borçlarının ifasının kendisinden istenmesini dürüstlük kurallarına aykırı düşecek derecede borçlu aleyhine değiştirmesi halinde aşırı ifa güçlüğü vardır. Bu durumda borçlu, mahkemeden sözleşmenin söz konusu yeni koşullara uyarlanmasını talep edebiliyor; uyarlama mümkün veya yeterli olmazsa sözleşmeden dönebiliyor. Borçlu, borcunu ifa etmeden mahkemeye başvurabileceği gibi, uyarlama talep etme hakkını saklı tutarak borcunu ifa edip ardından mahkemeye gidebiliyor.

Genel bir değerlendirme yaparak, Koronavirüs tedbirlerinin, salgından etkilenen ülkeler ile bağlantılı tüm ticari ilişkiler bakımından tarafların borçlarını ifa yükümlülüklerini ortadan kaldırdığını söylemek doğru olmaz. Tarafların salgın ve salgına bağlı tedbirler sebebiyle ticari ilişkileri kapsamındaki yükümlülüklerini yerine getirme konusunda yaşadığı güçlüklerin mücbir sebep veya aşırı ifa güçlüğü teşkil edip etmediği ancak her bir durumda söz konusu yükümlülüğün niteliği ve taraflar arasındaki sözleşme düzenlemeleri göz önünde bulundurularak değerlendirilebilir.

Şu aşamada, salgına ilişkin uygulamaların ifa imkânsızlığı veya ifa güçlüğü yaratma ihtimali yüksek olan ticari ilişkiler bakımından, tarafların sözleşmelerin uygulanması ile ilgili ortaya çıkan olay ve gelişmeleri, mümkün mertebe belgelenmeleri ve ticari dürüstlük kuralı gereği bu gelişmelerle ilgili birbirlerini yazılı olarak gecikmeksizin bilgilendirmeleri, olası bir hak kaybını engellemek açısından önem taşıyor.

Elektronik genel kurul imkânı

Salgının yayılmasını engellemek amacıyla alınan tedbirler kapsamında, yurt dışı

uçuşların durdurulmuş ve şehirlerarası seyahatlerin kısıtlanmış olmasının da sonucu olarak, birçok şirket fiziki genel kurul toplantılarını gerçekleştiriyor. Yürürlükteki mevzuat uyarınca anonim şirketler, ancak esas sözleşmelerinde bu yönde bir düzenleme bulunduğu, Merkezi Kayıt Kuruluşu Anonim Şirketi'nin sunduğu bu hizmetten yararlanmak için gerekli altyapısal koşulları sağladıkları ve usuli gereklilikleri yerine getirdikleri takdirde elektronik genel kurul sistemini kullanabiliyor. Ticaret Bakanlığı yakın zamanda bir duyuru yaparak, esas sözleşmesinde gerekli düzenleme yer almayan anonim şirketlerin de elektronik genel kurul sisteminden yararlanabilmeleri için gerekli tedbirlerin alındığını belirtti. İlgili düzenleme henüz yürürlüğe girmedi. Ayrıca, yeni düzenlemenin elektronik genel kurul sisteminin altyapısal ve usuli yükleri bakımından bir kolaylık sağlayıp sağlamayacağına ilişkin bir duyuru yapılmadı.

Ticaret Bakanlığı, halihazırda toplantıya çağırılmış genel kurulların ise, erteleme kararı alınması amacıyla genel kurulun toplantısını beklemeksizin, ileri bir tarihte yapılmak üzere şirketlerin yönetim organlarının alacağı bir karar ile iptal edilebileceğini duyurdu.

Şirketlerin iş hukuku alanındaki seçenekleri neler?

Koronavirüs salgınına ilişkin uygulamalar sebebiyle son haftalarda birçok işveren kendi inisiyatifini veya bir kamu kurumunun kararı doğrultusunda işletmesini öngörülemez sürelerle kapattı. Her iki senaryoda da işverenlerin çalışanlarına ücretlerini ödeme yükümlülüğü devam ediyor. Bununla birlikte, işverenlerin çalışanlara ücret ödeme borcu kapsamındaki yükümlülüklerini hafifletmek için değerlendirebilecekleri bazı seçenekler bulunuyor.

Seçeneklerden ilki, yıllık izinlerin kullanılması. Kural olarak, çalışanların ücretli yıllık izin taleplerini işverene iletmesi ge-



reliyor; işverenin ise işletmesel nedenlere dayanarak bu talebi değerlendirme ve karara bağlama hakkı bulunmaktadır. Çalışandan bu yönde talep gelmeden, işverenin tamamen kendi inisiyatifi ile çalışana yıllık ücretli iznini kullandırtıp kullandırtamayacağı konusu Türk hukukunda net değil. Bununla birlikte, işverenler, Yıllık Ücretli İzin Yönetmeliği çerçevesinde Nisan ayı başı ile Ekim ayı sonu arasındaki süre içinde çalışanlarına toplu izin uygulayarak çalışanların bakiye yıllık izinlerini kullanmalarını sağlayabiliyor. Bu kurallar ışığında ve mevcut koşullarda; işverenler, Nisan ayı başı itibarıyla çalışanlarına toplu izin uygulamayı değerlendirebilirler.

Mevcut salgın sebebiyle güçlük yaşayan şirketlerin başvurabileceği bir diğer seçenek, çalışanlarına ücretsiz izin kullanıdır. Kural olarak ücretsiz izin kullanımı da çalışandan bu yönde bir talep gelmesine bağlı. Böyle bir talep gelmeden işverenlerin çalışanlarına ücretsiz izin kullanırmayı tercih etmesi halinde, çalışanlardan yazılı onay alınması gerekiyor.

Telafi çalışması sistemi de bu süreçte işverenler tarafından değerlendirilebilir. Buna göre, zorlayıcı bir sebebin varlığı nedeniyle işletmenin faaliyetlerinin askıya alınması halinde, işveren telafi çalışması olarak fazla çalışma yapılmasını talep edebiliyor. Telafi çalışmasının faaliyetlerin askıya alınmasını takip eden iki ay içerisinde yapılması gerekiyordu. Ancak, 26 Mart 2020'de yayımlanarak yürürlüğe giren torba yasa kapsamında bu süre dört aya çıkarıldı ve Cumhurbaşkanı'nın bu süreyi iki katına kadar artırabileceği belirtildi.

Bir de kısa çalışma seçeneğine bakalım. Zorlayıcı sebeplerle çalışma süresinin işyerinin tamamında veya bir bölümünde geçici olarak en az üçte bir oranında azaltılması veya süreklilik koşulu aranmaksızın en az dört hafta süreyle faaliyetin tamamen veya kısmen durdurulması halinde, işveren çalışanlarının üç aya kadar kısa çalışma yapmasına karar verebiliyor. Bu durumda, zorlayıcı sebebin dayanaklarıyla birlikte Türk İş Kurumu'na başvuru

işverenin talebinin Kurum tarafından kabul edilmesi halinde, çalışanlar Kurum'dan kısa çalışma ödeneği almaya hak kazanıyor. Çalışanın günlük kazancının %60'ı üzerinden hesaplanan bu ödenek, asgari ücretin %150'sini geçemiyor. 26 Mart tarihli değişiklikler kapsamında, kısa çalışma uygulamasından yararlanabilmek için, işyerinde kısa çalışma uygulanan dönemde işveren tarafından çalışanların işten çıkarılmaması gerekiyor.

Son olarak, zorlayıcı sebep halinde işveren, çalışanlarına bir hafta süreyle yarım ücret ödeyebilir. Zorlayıcı sebep bir haftadan uzun sürer ve çalışanların işe gelmeleri mümkün olmazsa hem çalışanın hem de kıdem tazminatı ödeyerek işverenin iş sözleşmesini haklı sebeple feshi hakkı var. Yargıtay'ın içtihadı, işin devamlılığını engellediği ölçüde salgın hastalıkların veya sokağa çıkma yasağı veya bölgesel karantinalar gibi salgına bağlı tedbirlerin iş hukuku bağlamında zorlayıcı sebep teşkil edeceği yönünde. Yine de feshin son çare olarak değerlendirilmesi ve mümkün

olduğu kadar yukarıda açıklanan diğer seçeneklere başvurulması, ekonomik ve sosyal dengeleri koruyarak, ülke olarak bu zorlu günleri en elverişli şekilde atlattığımız için önemli.

Şirketlerin Koronavirüs tedbirleri kapsamında kişisel verilerin korunması

Koronavirüs salgınına ilişkin gerekli tedbirleri alabilmek amacıyla birçok işveren, çalışanlarından seyahat ve sağlık durumlarına ilişkin bilgi talep ediyor. İş sağlığı ve güvenliği mevzuatı kapsamında, işverenin çalışanların riskli bir ülkeye seyahat edip etmediğini bilmesi, gerekli tedbirleri alabilmesi için önem arz ediyor. İşverenin bu tür kişisel verileri, çalışandan izin almaksızın işlemesi mümkün. Tabii, bu verilerin Kişisel Verilerin Korunması Kanunu uyarınca genel ilkeler çerçevesinde işlenmesi, gizli tutulması ve belirtilen amaçla bağlantılı olarak saklanması gerekiyor.

Çalışanların sağlık durumuna ilişkin veriler ise özel nitelikli kişisel veri olduğundan, kişinin açık rızası alınmazsa ancak yetkili kişi, kurum ve kuruluşlar tarafından kamu sağlığının korunması amacıyla işlenebilir. Bu doğrultuda, çalışanlara ait sağlık verilerinin işyeri hekimi tarafından işlenmesi ve işverenin alınabilecek tedbirler konusunda bilgilendirilmesi uygun. İşyeri hekiminin bulunmadığı hallerde ise çalışanlardan açık rıza alınması gerekiyor.

İşyerlerine ilişkin kira sözleşmelerinin durumu

26 Mart tarihli torba yasayla işyeri kiracıları ile turizm yatırımcıları ve işletmecilerini korumak amacıyla çeşitli düzenlemeler getirildi. Bu kapsamda, işyeri kiracılarının 1 Mart'tan 30 Haziran'a kadar işleyecek kira bedellerini ödememesi, kira sözleşmesinin feshine ve kiralananın tahliyesine yol açmayacak. İlgili düzenlemenin, kira bedeli ödeme yükümlülüğünü askıya almadığı ve ertelediği değerlendiriliyor. Ancak, yeni icra ve iflas takip taleplerinin alınmasının da 30 Nisan'a kadar durdurulmuş olması sebebiyle, ödenmesinde temerrüde düşmüş olan kira bedellerinin tahsili için bu tarihe kadar takip

Yürürlükteki mevzuat uyarınca anonim şirketler, ancak esas sözleşmelerinde bu yönde bir düzenleme bulunduğu, Merkezi Kayıt Kuruluşu Anonim Şirketi'nin sunduğu bu hizmetten yararlanmak için gerekli altyapısal koşulları sağladıkları ve usuli gereklilikleri yerine getirdikleri takdirde elektronik genel kurul sistemini kullanabiliyor.

başlatılamayacak.

Mevcut şartlar altında, işyeri kiracılarının salgın süresince kira bedellerini ödeyememesi sebebiyle tahliye edilmelerinin önlenmesi yerinde olmakla beraber, salgının kira sözleşmelerinin her iki tarafına etkileri bakımından genel bir değerlendirme de yapalım:

Resmi merciler tarafından kapatılan yerler bakımından, kiralanan, geçici bir süre ile kullanım amacına uygun olarak hazır bulundurulamıyor ve kiracısı tarafından kullanılmıyor. Yine, karantina kararı veya sokağa çıkma yasağı kararı verilmesi halinde birçok işyerinin, bu kararlar sebebiyle geçici süreyle faaliyete açılması mümkün olmayacak. Her bir durum özelinde ayrı bir inceleme yapılması gerekmektedir, bu kararlar, kira sözleşmeleri bakımından geçici ifa imkansızlığına sebebiyet veriyor. Yargıtay kararları doğrultusunda, yetkili mercilerce geçici ifa imkansızlığına sebebiyet veren karar kaldırılana kadar, kira sözleşmelerinden kaynaklanan borç ve yükümlülükler askıya alınabilecek. Bu durumda, kiraya verenin kiralananı kullanıma hazır bulundurma gibi yükümlülüklerinin de kiracının yükümlülüklerinin de

ifası talep edilememeli.

Kiracının veya kiraya verenin, içinde bulunduğumuz koşullar sebebiyle kiralanan yeri kendi iradesiyle kapatması halinde ise tarafların hak ve yükümlülüklerini tespit edebilmek için öncelikle aralarındaki kira sözleşmesine bakmak gerekiyor. Bazı işyeri kira sözleşmelerinde, özellikle de AVM'lerde yer alan mağazalara ilişkin sözleşmelerde, "salgın hastalık" dahil mücbir sebep halleri tanımlanabiliyor, tarafların mücbir sebebe tahammül süreleri düzenlenerek, taraflara bu sürenin sonunda sözleşmeyi tek taraflı fesih hakkı tanınabiliyor.

Mevcut şartlarda, yukarıda açıkladığımız aşırı ifa güçlüğüne ilişkin hükümler de uygulama alanı bulabilir. Özellikle AVM'lerde yer alan mağazaların kira sözleşmelerinde kiracılara, işyerlerini, AVM'nin halka açık bulunduğu saat aralığında açık bulundurma zorunluluğu getiriliyor. Henüz AVM'ler resmi olarak kapatılmadığı için, AVM kiracılarının işyerlerini faaliyete kapatmak istemeleri halinde, geçici ifa imkansızlığına ilişkin hükümlerden faydalanamayacakları değerlendirilebilir. Ancak Koronavirüs salgını ve ilgili tedbirler, kiracıların işyerlerini açık tutmalarını ciddi şekilde zorlaştırabilir. Bu kapsamda, kiracılar, mahkemeye başvurarak hâkimden, özellikle sözleşmede yer alan "işyerini açık tutma" yükümlülüğünün değişen koşullara uyarlanmasını talep etmeyi değerlendirebilirler.

Diğer taraftan, AVM kiraya verenleri de salgın sırasında AVM'lerin yönetim ve idare işlerini yürütmekte zorlanarak AVM'leri kapatmayı değerlendirebilirler. Böyle bir kapatma kararı, kiraya verenlerin, kiralanan yerleri, "kiracıların kullanıma hazır bulundurma" borcuna aykırılık teşkil edebilecektir. Bu kapsamda, "aşırı ifa güçlüğü" hükümleri, koşulları oluşması halinde kiraya verenler lehine de uygulama alanı bulabilecek.

* Bu yazının çeşitli bölümleri Dünya Gazetesi'nde yayımlanmıştır.

COVID-19' un İş Hukuku Kuralları ve Uygulamalarına Etkisi

Temel iş hukuku kurallarının, COVID-19 kapsamında alınan önlemler karşısında ne şekilde uygulanabileceğine dair en sık karşılaşılan sorular ile ilgili değerlendirmeleri Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı Avukatlarından Ufuk Yalçın, İsmet Bozoğlu, Begüm Ergin ve Naci Bülent Erturgut kaleme aldı.

C OVID-19, bilinen adıyla Koronavirüs'ün 11 Mart 2020 tarihinde pandemi ilan edilmesi ve ülkemizde görülen vakaların da artış göstermesiyle birlikte, Devlet tarafından alınan önlemler uyarınca, birçok işveren de işyerleri bakımından çeşitli ve benzer uygulamalara geçme hususunda bireysel değerlendirmeler yapmak durumunda

kalmaktadır. Mevzuatın bu tip ifayı zorlayan veya bazı durumlarda imkânsız kılan "force majeure" olayları karşısında belirleyici bir düzenleme içermemesi ve söz konusu durumun oldukça yeni olması karşısında, işverenler de ne tür aksiyonlar alabilecekleri konusunda tereddütte kalmaktadır. Bu kapsamda, temel iş hukuku kurallarının COVID-19 kapsamında alınan önlemler karşısında ne şekilde uygulanabileceğine dair en sık karşılaşılan sorular ile ilgili değerlendirmelerimizi dikkatlere getirmek istedik:

1. Türk İş Hukuku'nda evden/uzaktan çalışma yapılması mümkün müdür?

4857 sayılı İş Kanunu'nda uzaktan çalışma, işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisidir. İş Kanunu'nun, evden/uzaktan çalışmanın en başta yazılı olarak kararlaştırılması şartını araması karşısında,

bu tür bir çalışmaya düzenine geçilmesi durumunda da itiraz edilmemiş olması işçi tarafından yazılı olarak kabul edilmesi sonucunu ortaya çıkarmakta mıdır? Peki, mevcut durumda ne olacaktır, virüsün yayılmasına karşı alınan tedbirlerde dahi işçinin yazılı onayına mı gidilecektir? Bu kapsamda, işverenler, Yönetim Hakkı prensibi çerçevesinde işyerlerinde yürü-



AV. UFUK YALÇIN

Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı



AV. İSMET BOZOĞLU

Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı



AV. BEGÜM ERGİN

Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık
Ortaklığı

tülen faaliyetler bakımından ayrı ayrı değerlendirilmeler yaparak, kendi takdirleri doğrultusunda evden/uzaktan çalışma yapılmasını sağlayabileceklerdir. Virüsün yayılmasının önlenmesi ve çalışanların sağlığının korunması, işveren yönüyle meşru bir sebep oluşturması karşısında evden/uzaktan çalışma çalışanın onayı aranmaksızın, tek taraflı olarak işveren inisiyatifleriyle uygulamaya konabilecektir. İş Kanunu'ndaki düzenlemeler karşısında, evden/uzaktan çalışma süresinin uzayacağı veya bazı çalışanlar yönüyle geçici olmaktan çıkıp uzun süreli veya kalıcı hale geleceği öngörülüyorsa artık evden/uzaktan çalışmanın şartlarının kanunda belirtilen şartları taşıyan bir sözleşme ile düzenlenmesi tercih edilmelidir.

2. Evden/uzaktan çalışma söz konusu olduğunda, çalışanlar tam aylık ücretlerine hak kazanır mı?

İşverenin, çalışanların uzaktan çalışmalarına izin vermesi ve bu çalışanların fiziki olarak işyerinde bulunuyorlarmış gibi çalışmalarını beklediği takdirde, çalışanlar aylık tam ücretlerine hak kazanacaklardır.

İşveren, uzaktan/evden çalışma imkanı sağlaması halinde, tek taraflı alacağı bir karar ile çalışanların kısmi süreli çalışması uygulamasına geçmesini temin edemeyecektir. Bu tür bir değişiklik çalışanların çalışma koşullarında esaslı değişiklik an-

lamına geleceğinden, (daha az çalışması ve karşılığında daha az ücrete hak kazanılması) söz konusu uygulama ancak çalışanın yazılı onayı üzerine uygulanabilir hale gelecektir.

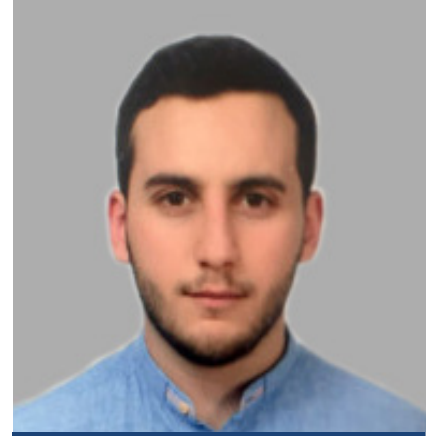
3. İşveren çalışanlarından birikmiş yıllık ücretli izinlerini kullanmalarını talep edebilir mi?

Mevzuat uyarınca, İşveren yıllık ücretli izinlerin kullanılacağı dönemleri tek taraflı belirleme hakkını haiz ise de, ücretli yıllık izin çalışanın kendi takdiri doğrultusunda işverene yapacağı taleple kullanılacaktır. Bu nedenle, İşverenler, çalışanlarını yıllık ücretli izinlerini kullanmaya zorlayamayacaklardır. Ancak, COVID-19 salgınının zorlayıcı neden olarak değerlendirilmesi kuvvetle muhtemel olduğundan, İşverenlerin işyerlerini dışarıdan zorlayıcı bir neden olmasa da mevcut durum karşısında hükümetçe alınan veya alınması tavsiye edilen önlemler çerçevesinde kendi inisiyatifleriyle açmıyor ve/veya işin doğası gereği evden/uzaktan çalışma sistemine geçemiyor olmaları halinde, İşverenlerin çalışanların yıllık ücretli izinlerini kullanmalarını tek taraflı olarak talep edebileceği kabul edilecektir.

4. İşveren çalışanlarından ücretsiz izin kullanmalarını talep edebilir mi?

Çalışan onay vermedikçe, işveren çalışanlarını ücretsiz izin kullanmaya zorlayamaz. İşveren çalışanlarından ücretsiz izin kullanmalarını talep etmek istiyorsa,

İşverenler, Yönetim Hakkı prensibi çerçevesinde işyerlerinde yürütülen faaliyetler bakımından ayrı ayrı değerlendirmeler yaparak, kendi takdirleri doğrultusunda evden/uzaktan çalışma yapılmasını sağlayabileceklerdir.



AV. NACİ BÜLENT ERTURGUT

Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık
Ortaklığı

bu amaçla çalışanlara yazılı bir talepte bulunmalıdır. Çalışan, altı iş günlük süre içerisinde, işverenin talebine açık bir şekilde talebe rıza göstermez veya sessiz kalırsa, çalışanın işverenin talebini reddettiği kabul edilir. Çalışanın talebi reddetmesi halinde, işveren çalışana ücretsiz izin kullandırma konusunda ısrarcı olursa, çalışan iş ilişkisini haklı sebebe dayanarak sonlandırabilir ve bu durumda kıdem tazminatı gibi yasal ödemelere hak kazanır. Eğer çalışan talebi reddederse ve işveren hala söz konusu değişikliği uygulamak isterse, bu durumda işveren geçerli sebebe dayanarak çalışanın yasal haklarını ödemek suretiyle iş sözleşmesini feshedebilir. Bu halde, işverenin değişikliğin geçerli nedenden kaynaklandığını gösterebilecek konumda olması gerekir. İşveren iş sözleşmesinin feshedilmesi bakımından geçerli bir neden gösteremezse, olası bir uyuşmazlık durumunda mahkeme büyük bir ihtimalle çalışanlar lehine karar verecektir. Olası bir uyuşmazlık durumunda, COVID-19 salgını fesih için geçerli neden olarak değerlendirilebilecektir.

5. Devlet tarafından uygulanan bir çalışma yasağı söz konusu mudur?

Mevcut durumda, İçişleri Bakanlığı'nın 16 Mart 2020 tarihli Genelgesi uyarınca tiyatrolar, sinemalar, gösteri merkezleri, konser alanları, düğün yerleri, restoran-



lar (yalnızca paket servis yapmak üzere çalışmalarını devam ettirebileceklerdir), müzik aktiviteleri yapılan kafeteryalar, kulüpler, kafeler, internet kafeler, oyun merkezleri, iç mekan çocuk oyun alanları (alışveriş merkezleri ve restoranlarda bulunanlar dahil olmak üzere) kulüp evleri, lunaparklar, yüzme havuzları, saunalar, masaj salonları, termal banyolar, spa merkezleri ve spor merkezleri geçici bir süreyle kapatılmıştır.

6. Devlet tarafından uygulanan bir sokağa çıkma yasağı söz konusu olması halinde, işverenlerin hakları ne olacaktır?

Herhangi bir işyerindeki faaliyetlerin işverenin inisiyatif ile değil de Devlet tarafından uygulanan bir karar sebebiyle durdurulduğu hallerde, mevzuat uyarınca işveren aşağıdaki hakları haiz olacaktır:

- İş Kanunu uyarınca çalışanların çalışmasını engelleyen zorlayıcı sebeplerin varlığı halinde (işyeri faaliyetlerinin devlet görevlileri tarafından dayatılan hukuki gereklilikler veya karantina nedeniyle durması gibi), işveren bir haftaya kadar, her bir gün için çalışanların ücretlerinden kesinti yapabilir ve ilgili süre boyunca yarım ücret ödeyebilir.

- Zorlayıcı sebebin bir haftadan uzun sürmesi halinde, işveren çalışanların iş sözleşmelerini haklı sebeple feshetme yetkisine sahip olacaktır. Böyle bir durumda, işveren ihbar süresi tanımaya-cak ancak çalışanlara kıdem tazminatı ödemekle yükümlü olacaktır.

7. İşveren, çalışanların iş sözleşmelerini feshedebilir mi?

İşveren bu durumda doğrudan haklı sebeple iş sözleşmesini feshetme hakkına sahip değildir. Bununla birlikte, zorlayıcı sebeplerin ortaya çıkması (örneğin bazı sektörlerde mücbir sebep ilan edilmiş olması) halleri gibi zorlayıcı durumların meydana gelmesi halinde, işveren bir haftaya kadar çalışanın günlük ücretinin yarısını ödeyebilir. Bu bir haftalık sürenin dolması durumunda, zorlayıcı sebep hala devam ediyor ise bundan sonra işveren, iş sözleşmesini haklı sebeple feshetme hakkına sahiptir. Bu durumda, işveren kıdem tazminatı ve kullanılmamış yıllık izin günleri ücretleri, ödenmemiş ücret, bonus, prim gibi diğer birikmiş işçilik alacaklarını da ödemekle yükümlüdür. Devlet kararı ile kapatılan işyerleri bakımından, işverenlerin fesih hakkını haiz olduğu açıktır.

Ancak, Devlet kararı olmaksızın, işverenin kendi inisiyatifiyle kapatılmış olan ve işin doğası gereği evden/uzaktan çalışmanın mümkün olmadığı işyerleri bakımından da COVID-19 salgını bir force majeure hali olarak değerlendirilebilecek ve bu vesile ile işverene fesih hakkı sağlayabilecektir. Bununla birlikte, feshin son çare olması ilkesi gereğince, işverenler, feshi başvurmadan önce çalışanlara ücretsiz izin kullandırmayı değerlendirebileceklerdir.

8. Çalışma sürelerinin kısaltılması mümkün müdür?

Genel ekonomik sebepler, sektörel ve bölgesel krizler veya mücbir sebep halleri nedeniyle mevzuat uyarınca çalışma saatlerinin kısaltılmasına izin verilmektedir. Mevzuat mücbir sebep hallerini deprem, yangın, sel, heyelan, salgın hastalık veya savaş gibi dış etkenlerden kaynaklanan, öngörülemez, engellenemez ve aşılabilir olaylardan kaynaklanan ve çalışma saatlerinin geçici olarak kısaltılması veya faaliyetlerin tamamen durması ile sonuçlanan durumlar olarak tanımlamaktadır. Mevzuat, "salgın hastalıkları" da mücbir sebep durumu olarak değerlendirmektedir; bu sebeple, COVID-19 salgını, iş faa-



liyetlerinin kısmen veya geçici kesilmesi ile sonuçlanır veya çalışanların çalışma saatlerinde kısalmaya sebep olur ise, bu durumda mücbir sebep olarak nitelendirilebilecektir. Her halükarda, COVID-19 salgınına karşı alınan tedbirlerin bir parçası olarak; hükümet COVID-19 salgını kapsamında, işverenlerin kısa çalışma uygulamasına başvurabileceğini açıkladığından, COVID-19'un mücbir sebep olarak kabul edildiğini söylemek mümkün olacaktır. Hazine ve Maliye Bakanı tarafından yapılan resmi açıklama ile, perakende ticaret yapan işyerleri ve alışveriş merkezleri, demir çelik ve metal sanayii, otomotiv sektörü, lojistik-ulaşım sektörleri, sinema ve tiyatro faaliyetleri, konaklama sektörü, yiyecek ve içecek sektörleri, tekstil ve konfeksiyon faaliyetleri, etkinlik ve organizasyon sektörü, sağlık hizmetleri, mobilya imalatı, madencilik ve taş ocakçılığı, inşaat sektörü, endüstriyel mutfak ekipmanları, araç kiralama hizmetleri, basılı yayın ve matbaacılık sektörleri ile gelir vergisi mükelleflerinin tamamı bakımından, vergi süreçlerinde, COVID-19'un mücbir sebep sayılması yönünde bir tebliğ hazırlığı olduğu ifade edilmiştir.

9. Kısa çalışma nasıl uygulanır?

Kısa çalışma uygulamasına geçmek için, işveren aşağıdaki seçeneklerden birisini uygulama talebiyle Türkiye İş Kurumu'na başvuruda bulunacaktır. Bu talepler şu şekildedir:

- Haftalık çalışma saatlerini en az 1/3 oranında azaltmak, veya
- Kısmi veya tam olarak faaliyetlerin en az 4 hafta boyunca durdurulması

Türkiye İş Kurumu'na başvurulduktan sonra, Türkiye İş Kurumu başvuruyu kağıt üzerinde değerlendirir (COVID-19'a karşı alınan tedbirlerin bir parçası olarak işyerini ziyaret etmek suretiyle yapılan inceleme kağıt üzerinde inceleme olarak değiştirildiğinden, normalde işyerinin ziyaret edilmesiyle yapılan bu değerlendirme kağıt üzerinde yapılacaktır) ve işverenin mücbir sebepten etkilendiği kanaatine varır ise, işyerinde kısa çalışma yapılmasına onay verir. Kısa çalışma, en fazla üç aylık bir süre için uygulanabilecek ve bu süre ancak Cumhurbaşkanı kararıyla altı aya kadar uzatılabilecektir.

10. Kısa çalışma uygulanması halinde, herhangi bir ödenek sağlanacak mıdır?

Kısa çalışma uygulanması halinde, şartları sağlayan çalışanlar (120 gündür çalışanlar ve son üç yıl boyunca 600 gün üzerinde işsizlik sigortası primi ödemiş olanlar) kısa çalışma ödeneğine hak kazanır. Bu ödeneğin miktarı, son on iki aylık prime esas kazançların dikkate alınmasıyla hesaplanan günlük ortalama brüt kazancın %60'dır. Bu ödenek aylık asgari ücretin %150'sini geçemez ve ödeneğe yalnızca ilgili çalışanın çalışmayı tamamen durdurması halinde hak kazanılabilir. İşyerinde çalışmanın tamamen durdurulmadığı ve fakat çalışma saatlerinin kısaltılması üzerine, ödenek kısaltılan çalışma saatlerinin tam çalışma saatlerine oranına göre hesaplanır. Ödenek mücbir sebep durumunun ortaya çıktığı tarihten itibaren ilk haftasının sona ermesinden itibaren ödenmeye başlar. İlk hafta boyunca ise, işveren çalışanların günlük ücretlerin yarısını ödeme hakkını haizdir. Çalışmayan/ kısa çalışılan zamanlara denk gelen genel sağlık sigortası primleri de (sosyal güvenlik primleri) bu süre boyunca devlet tarafından karşılanacaktır.

Bilgi Güvenliğinin Sağlanması, Güncel Tehditler ve Koronavirüsü

Covid – 19 ile mücadele süreci şirketlerin iş yapış biçimlerinde ciddi anlamda farklılıklara sebebiyet verirken bilgi güvenliğinin sağlanmasının önemi daha da arttı. Konuyu Av. Arb. Fırat Barış Kavlak yazısında ele alıyor.

Çin Halk Cumhuriyeti'nde 2019 yılının sonunda ortaya çıkan ve dünyaya yayılan koronavirüsü ("Covid-19") Dünya Sağlık Örgütü' ("WHO") tarafından 11 Mart 2020 tarihinde pandemi olarak ilan edilmiştir. Dünya çapında yürütülmekte olan Covid - 19 ile mücadele süreci tüm toplumun mevcut alışkanlıklarına birtakım değişiklikler getirmekle birlikte özellikle şirketlerin iş yapış biçimlerinde ciddi anlamda farklılıklara sebebiyet vermiştir. Birçok şirkette uygulanan uzaktan çalışma modelleri, çalışma hayatının dijital platformlar üzerinden ilerlemesi ve internetin artan kullanımı geçilen bu yeni düzende bilgi güvenliği konusunda alınması gereken tedbirleri de tekrardan gündeme getirmiştir.

I. Bilgi Güvenliği ve Kişisel Veri Güvenliği Açısından Oluşabilecek Riskler

Covid-19 ile mücadele sürecinin yürütülmesinde şirketler tarafından ağırlıklı olarak iki çeşit çalışma yöntemi tercih edilmektedir.

- Bunlardan ilki gerek faaliyet konusunun uygun olmaması gerekse de operasyonel süreçlerinden ötürü mevcut çalışma modeline devam eden yapılarıdır. Bu şekilde faaliyetlerini sürdüren Şirketler gerek iş sağlığı ve güvenliği² ge-

rekse de sair yükümlülüklerinden ötürü çalışanlarına yönelik birtakım tedbirler almaktadırlar. Ateş ölçümü³, sağlık anketlerinin yapılması ve seyahat bilgilerinin kaydı alınan bu tedbirlerden en yaygın olanlarıdır. Şirketler tarafından alınan bu tedbirler bir yandan işyerinde sağlığın korunmasına ilişkin önlem teşkil etmekte ve fakat bir başka açıdan da kişisel verilerin usulüne uygun işlenmesi gerekliliğini yeniden gündeme getirmektedir.

Nitekim Kişisel Verileri Koruma Kurulu ("Kurul") tarafından 27 Mart 2020 tarihinde yapılmış olan kamuoyu duyurusunda⁴ da işverenlerin Kişisel Verileri Koruma Kanunu⁵ ("KVKK") kapsamındaki tüm yükümlülüklerinin aynı şekilde devam ettiği ve Kanun'da belirtilen ilkelere riayet edilerek bu süreçte gerekli önlemlerin alınması yönünde Kurul tarafından hatırlatmalar yapılmıştır.

Burada önem teşkil eden nokta ise şirketlerin çalışanlardan edindikleri kişisel



AV. ARB. FIRAT BARIŞ KAVLAK

Kavlak Avukatlık Bürosu Kurucu Ortak,
Avukat, Arbulucu

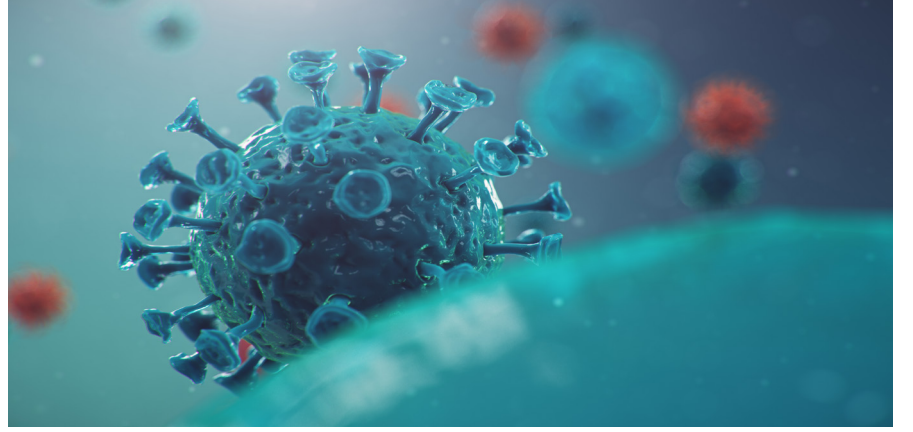
veri ve/veya özel nitelikli kişisel verilerin ölçülü ve amaçla sınırlı bir şekilde işlenmesi olacaktır. Pek çok Şirket içerisinde bulunduğumuz olağanüstü günler sebebi ile tedbir başlığı altında çalışanlarından orantısızca bilgi almakta ve böylelikle KVKK'nın 4. maddesine ciddi aykırılıklar meydana gelmektedir.

- Şirketlerin tercih ettiği ikinci yöntem ise evden çalışma olarak karşımıza çıkmaktadır. "Uzaktan Çalışma" olarak nitelendirilen bu yöntemde, şirket Covid-19 tehlikesine karşı çalışanlarının şirkete gelmeden evlerinden çalışmalarını beklemektedir. Uzaktan Çalışma ile karşımıza çıkacak en önemli risk ise şirket bilgilerinin gizliliğinin korunması ve erişilmesi olacaktır.

Özellikle bilgi çağından bahsettiğimiz bu günlerde Şirketler açısından bilgi güvenliğinin sağlanması şüphesiz en önemli konu başlıklarından bir tanesidir. Uzaktan Çalışma süresince Şirket'e ait bilgilerin güvenliğinin sağlanabilmesi ve güvenlik açıklarının meydana gelmemesi adına Şirket içerisindeki tüm iç metinlerin bu konu uyarınca ciddiyetle gözden geçirilmesi önem arz edecektir. Bu kapsamda güvenlik yönergelerinin güncellenmesi, Şirket politika ve/veya prosedürlerinin uzaktan çalışma şartlarına uygun şekilde ivedilikle revize edilmesi ve çalışanların güvenlik önlemleri hakkında bilgilendirilmesi alınacak başlıca aksiyonlardan bir kağıdır.

II. Siber Güvenlik Açısından Oluşabilecek Riskler

İçerisinde bulunduğumuz bu günlerde özellikle çalışma modellerindeki dijitalleşme ve insanların evlerinde çok fazla vakit geçirmesinden kaynaklı olarak internet kullanımında ciddi bir artış söz konusudur. İnternet kullanımındaki bu artışı hedef alan siber saldırganlar ise ataklarına hız kesmeden devam etmektedir. Siber suçlara karşı uyarıda bulunan Europol'un açıklamalarına göre çok sayıda kişinin evden çalışması ve evde kullanılan bilgi-



sayarların daha az güvenli olmasından ötürü son günlerde siber suçlarda ciddi bir artış gözlemlenmiştir.⁶

Geçtiğimiz günlerde özellikle WHO web sitesinin bire bir denilecek kadar benzerleri kullanılarak COVID-19 ile ilgili yanlış bilgi paylaşımları yapılmış benzer şekilde Dünya Sağlık Örgütü ve Hastalıkları Kontrol ve Önleme Merkezi ("Centers for Disease Control and Prevention - CDC") adına başış toplayan kurumlar taklit edilerek başış toplama vaadi içeren e-postalar da kişilere iletilmiştir.

Siber güvenlik kapsamında yayınlanan güncel bir rapor⁷ uyarınca organizasyon bünyesindeki farkındalık çalışmalarının

siber saldırılar ve/veya sosyal mühendislik çalışmalarının önlenmesinde ciddi bir azaltıcı etkisi olduğu ispatlanmıştır. Buradan hareketle içerisinde bulunulan süreçte Şirketlerin mağduriyet yaşamaması adına çalışanlarını siber güvenlik ve bu kapsamda alınması gereken önlemler ile ilgili bilgilendirmeleri büyük önem arz edecektir.

Sonuç olarak, tüm dünya olarak yaşadığımız bu olağanüstü günlerde Şirketler çalışanlarını korumak ve sürecin en sağlıklı şekilde yönetilmesini sağlamak amacıyla organizasyonlarında çok çeşitli uygulamalar ve önlemleri hayata geçirmektedirler. Hızlı bir şekilde geçiş yapılan bu yeni dünya düzeninde kişilerin sağlığının korunması önceliğinde, Şirket bünyesindeki en önemli değer olan bilginin güvenliğini de öncelikli konu başlıklarından biri olarak belirlemek ve bu kapsamda hızlı bir şekilde yol haritasını çizmek pek çok Şirket için giderek önem kazanmaktadır.

Dipnotlar

- ¹ World Health Organization
- ² 63331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu
- ³ <https://www.jdsupra.com/legalnews/covid-19-and-the-gdpr-should-employers-98586/>
- ⁴ <https://www.kvkk.gov.tr/Icerik/6721/KAMUOYU-DUYURUSU-Covid-19-ile-Mucadele-Surecinde-Kisisel-Verilerin-Korunmasi-Kanunu-Kapsaminda-Bilinmesi-Gerekenler>
- ⁵ 26.09.2004 tarihli ve 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu 12.10.2004 tarihli ve 25611 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanmıştır.
- ⁶ <https://www.hurriyet.com.tr/dunya/suc-orgutleri-harekete-gecti-41480027>
- ⁷ <https://info.knowbe4.com/phishing-by-industry-benchmarking-report>

Hızlı bir şekilde geçiş yapılan bu yeni dünya düzeninde kişilerin sağlığının korunması önceliğinde, Şirket bünyesindeki en önemli değer olan bilginin güvenliğini de öncelikli konu başlıklarından biri olarak belirlemek ve bu kapsamda hızlı bir şekilde yol haritasını çizmek pek çok Şirket için giderek önem kazanmaktadır.

COVID-19 Salgın Hastalığı Sürecinde: Kişisel Verilerin Korunmasında Dikkat Edilecek Hususlar

COVID-19 salgını nedeni ile iş dünyasında birçok konuda çeşitli önlemler alınmaya başladı. Bu dönemin şirketler açısından en önemli konuların dan biri Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK). Av. Lerzan Nalbantoğlu KVKK' da şirketlerin dikkat etmesi gereken hususları kaleme aldı.

Çin'de başlayarak tüm dünyaya yayılan ve Dünya Sağlık Örgütü'nün pandemi ilan ettiği COVID-19 (koronavirüs) salgını nedeniyle tüm dünya ile birlikte ülkemizde de pek çok alanda önlemler alınmaya başlanmıştır. Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nu ("KVKK") uyarınca veri sorumlusu sıfatıyla hareket eden işverenlerin hem İş Kanunu hem de Sosyal Güvenlik ile İş Sağlığı ve Güvenliği gibi düzenlemeleri uyarınca birçok yükümlülükleri bulunmaktadır.

Faaliyetlerini işyerinde sürdürebilen şirketler işyerine girmeden önce hem çalışanların hem de ziyaretçilerin ateşlerinin ölçülmesi, bu kişilere yurt dışına seyahat edip etmediklerinin sorulması ya da şirketin evden çalışma modelini tercih etmesi durumunda çalışana şirket tarafından tahsis edilen iş telefonunun bulunmaması halinde şahsi telefon numarasının talep edilmesi vb. durumlarda bir takım kişisel veriler işlenebilecektir.



**AV. LERZAN
NALBANTOĞLU**
Deloitte Baş Hukuk Müşaviri

KVKK'nın 6. maddesi özel nitelikli kişisel verilerin işleme şartlarını düzenlemektedir ve sağlık verileri bu kapsamda değerlendirilmektedir. Anılan madde hükmü uyarınca, özel nitelikli kişisel veriler ilgili kişilerin açık rızaları olmaksızın işlenememektedir. Bu durumun istisnası yine aynı maddenin üçüncü fıkrasında "Sağlık ve cinsel hayata ilişkin kişisel veriler, ancak kamu sağlığının korunması, koruyucu hekimlik, tıbbî teşhis, tedavi ve bakım hizmetlerinin yürütülmesi, sağlık hizmetleri ile finansmanının planlanması ve yönetimi amacıyla, sır saklama yükümlülüğü altında bulunan kişiler veya yetkili kurum ve kuruluşlar tarafından ilgilinin açık rızası aranmaksızın işlenebilir." şeklinde yer almaktadır. Örnek vermek gerekirse, hekimler, hemşireler ve diğer sır saklamakla yükümlü bulunan kişiler bu kapsamdadır. Bir başka ifadeyle işverenler bu istisna kapsamında değerlendirilmemektedir.



Mevzuatımızda sağlık verilerinin işverenler tarafından işlenmesine ilişkin çeşitli hükümler bulunmakla birlikte işverenlerin KVKK uyarınca söz konusu kişisel verileri işleyebilmesi ancak çalışanlarının açık rıza vermeleri halinde söz konusu olabilecektir.

COVID-19'un pandemi olarak kabul edilmesi sebebiyle işverenler bu süreçte çalışanlarının sağlığı ve güvenliği için kişisel verileri işleyebilir mi?

Yukarıda detaylandırıldığı üzere, işverenlerin açık rıza almaksızın çalışanlarının kişisel verilerini işlemesi söz konusu olmayacaktır. Ancak işverenlerin sürecin işyeri hekimi tarafından yürütülmesini sağlamaları halinde çalışanlarından açık rıza almalarına gerek olmayabilecektir. Örneğin, işyeri hekimleri çalışanların iş yerlerine girişi esnasında ateşlerini ölçebilecek veya çalışanları virüs belirtilerine sahip olup olmadıklarına ilişkin muayene edebilecek ve sonuçlarını da sağlık dosyalarında saklayabilecektir. Sonuçların işyeri hekimi tarafından sağlık dosyaları içerisinde saklanmayarak özlük dosyasında saklanması halinde ise işverenlerin çalışanlarından açık rıza almaları gerekecektir.

Öte yandan Kişisel Verileri Koruma Kurulu'nun ("Kurul") 31.01.2018 tarihli Özel Nitelikli Kişisel Verilerin İşlenmesinde Veri Sorumlularınca Alınması Gereken Yeterli Önlemler Kararı yayınlanmıştır. Bu itibarla, salgın dolayısıyla işlenecek olan sağlık verileri açısından bu Karar'ın da dikkate alınması gerekecektir.

Yukarıda yer alan bilgilere ek olarak çalışanların kişisel verilerinin işlenmesi sebebiyle her hâlükârda aydınlatma yükümlülüğünün yerine getirilmesi gerekmektedir.

Veri sorumlusunun çalışanın sağlık verilerini işlemek için daha önceden açık rıza alması durumunda bu süreçte kişisel verileri işleyebilir mi?

KVKK'nın "Tanımlar" başlıklı 3. maddesi açık rızanın belirli bir konuya ilişkin, bilgilendirmeye dayanan ve özgür iradeyle açıklanan olmak üzere üç unsurunun bulunduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla, öncelikle, veri sorumlusu sıfatıyla hareket eden işveren tarafından çalışanlarından hangi amaçla sağlık verilerinin işlenmesi kapsamında açık rıza alındığının netleştirilmesi gerekmektedir. Örnek vermek gerekirse, veri sorumlusunun çalışanlarından iş sağlığı ve güvenliği kapsamında

sağlık verilerinin işlenmesi için açık rıza alması durumunda içinde bulunduğumuz sürecin de kişilerin sağlığını ve güvenliğini gerektirmesi sebebiyle geçerli sayılabileceği ifade edilebilecektir.

Ancak, mevcut iş sağlığı ve güvenliği kapsamında yapılan çalışmaların/uygulamaların dışında farklı çalışmaların da yapılması durumunda (örneğin çalışanların her gün işe giriş esnasında ateş ölçümlerinin yapılması, tetkik amacıyla başka uygulamalarının olması) bu konu özelinde açık rıza alınması uygun olacaktır.

İşveren bir çalışanın COVID-19 pozitif olduğu bilgisini diğer çalışanlar ile paylaşabilir mi?

KVKK uyarınca veri sorumlusu sıfatıyla hareket eden işverenlerin çalışanlarına karşı aydınlatma yükümlülüğü söz konusudur. Bu itibarla, şirket içerisinde bir çalışanın virüs taşıması halinde işverenin, çalışanların sağlığı ve güvenliği kapsamında bilgilendirme yükümlülüğünü yerine getirmesi gerekecektir. Kişisel Verileri Koruma Kurulu'nun ("Kurul") 27 Mart 2020 tarihli duyurusunda, işverenin koruyucu tedbirleri alması açısından virüsün bulaştığı çalışanların isimlerinin mümkün ise ilk aşamada paylaşılması; paylaşılmasının zorunlu olması halinde de ilgili çalışanların önceden bilgilendirilmesi gerekliliğini belirtmektedir. Bu itibarla, şirket içerisinde yapılacak duyurularda bir çalışanın COVID-19 pozitif olduğu, evden çalıştığı ya da izinli olduğu bilgilerinin belirtilmesi ve fakat zorunlu olmadıkça ilgili çalışanın kim olduğunu ortaya çıkaracak detayda

Mevzuatımızda sağlık verilerinin işverenler tarafından işlenmesine ilişkin çeşitli hükümler bulunmakla birlikte işverenlerin KVKK uyarınca söz konusu kişisel verileri işleyebilmesi ancak çalışanlarının açık rıza vermeleri halinde söz konusu olabilecektir.



Veri sorumlularının, kişisel verileri işlerken veya üçüncü kişilere aktarırken Kurum'un duyurularını da göz önünde bulundurarak kamu sağlığı ve kişisel verilerin korunması arasında bir denge sağlaması önem arz etmektedir.

bilgilerin paylaşılmaması gerektiği ifade edilmiştir.

Covid-19 Salgın Hastalığı Nedeniyle Başlayan Uzaktan (Evden) Çalışma Süresince Veri Sorumluları Ne Yapmalı?

İçinde bulunduğumuz süreçte veri sorumlularının çalışanlarının evden çalışma modelini uygulamasına bağlı olarak bir takım teknik ve idari tedbirleri alması gerekmektedir. Kurum da yukarıda bahsi geçen duyurusunda evden çalışma sürecinde doğabilecek risklerin en aza indirgenebilmesi için alınabilecek olan tedbirleri belirtmiştir. Şöyle ki; "sistemler arasındaki veri trafiğinin güvenli iletişim protokolleriyle gerçekleştirilmesi ve herhangi bir zafiyet içermemesinin sağlanması ile anti-virüs sistemlerinin ve güvenlik duvarlarının güncelliğinin sağlanması başta olmak üzere, her türlü tedbirin alınması" gerekmektedir. Bu teknik tedbirlere ek olarak ise evden çalışma sürecinde kişisel verilerin korunmasına ilişkin hususlarda çalışanların bilgilendirilmesi, alınabilecek idari tedbirlerden biridir.

Kişisel Verileri Koruma Kurumu'nun COVID-19 ile İlgili Bilgilendirmeleri

Kurum, 23 Mart 2020 tarihinde internet sitesinden yaptığı kamuoyu duyurusunda, COVID-19 nedeniyle KVKK kapsamında Kurum'a intikal eden şikâyet, ihbar ve veri ihlal bildirimlerinde veri sorumlularının

nin gerek Kurum gerek ilgili kişilere karşı yükümlülükleri açısından dikkate alınması gereken sürelerle ilişkin açıklamada bulunarak veri sorumluları tarafından bu sürelerle riayet edilmesinin önemli olduğunu vurgulamıştır. Açıklamada, ayrıca veri sorumluları tarafından COVID-19 salgınına karşı alınan önlemler kapsamında farklı operasyonel uygulamalara (uzaktan çalışma, dönüşümlü çalışma vb.) gidildiği de dikkate alınarak, veri sorumlularının uymakla yükümlü olduğu sürelerin değerlendirilmesi açısından salgın nedeniyle Türkiye'nin içinde bulunduğu bu olağanüstü koşulların gözetileceği belirtilmiştir.

Kurum tarafından 27 Mart 2020 tarihinde yayınlanan ikinci duyuruda COVID-19 ile mücadele sürecinde KVKK kapsamında bilinmesi gereken hususlara ilişkin detaylar paylaşmıştır. Bazı önemli başlıklar şu şekildedir:

- COVID-19 salgınının yayılmasını engellemek ve etkilerini azaltmak için kamu kurum ve kuruluşlarının gerekli adımları atarak çeşitli önlemler aldığı ve bu kapsamda da sağlık ile ilgili veriler dâhil olmak üzere birçok kişisel verinin işlenmesinin kaçınılmaz olduğu, bu süreçte kamu sağlığının korunmasının esas olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte veri sorumlusu ve veri işleyenler tarafından söz konusu

faaliyetlerin KVKK hükümlerine uygun yürütülebilmesi için gerekli teknik ve idari tedbirlerin alınması ve etkilenen kişilerin verileri açık ve zorunlu bir gerekçe olmaksızın herhangi bir üçüncü tarafa ifşa edilmemesi gerektiği vurgulanmıştır.

- KVKK'nın 4. maddesinde yer alan ilkelere, COVID-19 ile mücadele kapsamında tüm kişisel veri işleme faaliyetlerinin özünde bulunması ve tüm kişisel veri işleme faaliyetlerinin bu ilkelere uygun olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir.
- Özellikle sağlık verilerinin işlenmesi açısından KVKK'nın 6. maddesi uyarınca çalışanın açık rızasını alma yoluna gidilebileceği gibi salgının yayılma hızı değerlendirildiğinde çalışanın kendisi de rızası ile hastalık bildiriminde bulunabilecektir. Açık rıza dışındaki diğer işleme şartları dâhilinde sağlık verilerinin ancak işyeri hekimi tarafından işlenmesi söz konusu olabilecektir. Ancak bu süreçte sağlık verilerinin yanı sıra özel nitelikli olmayan kişisel veriler de (örneğin seyahat bilgisi) işlenebileceği için KVKK'nın 5. maddesinde yer alan diğer işleme şartlarının dikkate alınması gerekecektir.

- KVKK'nın 28. maddesinin (1) numaralı fıkrasının (ç) bendi uyarınca mevcut durumun kamu güvenliği ve kamu düzenini tehdit etmesinden dolayı kişisel veriler Sağlık Bakanlığı ve ilgili madde-nin kapsamına giren kamu kurum ve kuruluşları tarafından işlenebilecektir.
- Kişisel verileri işleyen veri sorumlularının, kişisel verilerin toplanma amacı ve ne kadar süreyle saklanacağı hususları da dâhil olmak üzere, uyguladıkları önlemler konusunda şeffaf olmaları ve aydınlatma yükümlülüğünü yerine getirmeleri gerekmektedir.

Kurum'un 7 Nisan 2020 tarihli üçüncü duyurusunda uzaktan eğitim platformlarında ad, soyad gibi kişisel veriler ile ses ve görüntü gibi biyometrik veri kapsamında değerlendirilen özel nitelikli kişisel verilerin işlendiği belirtilerek, KVKK'nın kişisel verilerin işleme şartlarını düzenleyen 5. ve 6. maddelerine uygun hareket edilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Duyuruda ayrıca uzaktan eğitim amacıyla söz konusu yazılımların birçoğunun bulut hizmet sağlayıcılar aracılığıyla hizmet verdiği ve bu yazılımların çoğunun yurt dışında olması sebebiyle de KVKK'nın yurt dışına kişisel veri aktarımını düzenleyen 9. maddesinin dikkate alınması gerektiğini; madde 9'da belirtilen şartlara uygun olmayan aktarımların ise KVKK'nın ihlali anlamına gelebileceği hatırlatılmıştır. Kullanılan platformların gerekli teknik ve idari tedbirleri alıp almadıklarına ilişkin olarak da Kurul tarafından hazırlanan "Kişisel Veri Güvenliği Rehberi ile KVK Kurulu'nun 31/01/2018 tarihli ve 2018/10 sayılı "Özel Nitelikli Kişisel Verilerin İşlenmesinde Veri Sorumlularınca Alınması Gereken Yeterli Önlemler" Kararının göz önünde bulundurulması tavsiye edilmiştir.

Kurum'un 9 Nisan 2020 tarihli dördüncü duyurusu ise konum verisinin işlenmesi ve kişilerin hareketliliklerinin izlenmesi hakkındadır. Çeşitli ülkelerde de ko-

ronavirüsünün (COVID-19) yayılmasını önlemek amacıyla bu hastalığı taşıyan veya taşıma riski bulunan kişilerle temas geçmelerin tespit edilmesi, virüsün yayılma haritasının çıkartılarak tedavi ve karantinaya alınanların kontrolü, sokağa çıkma yasağının uygulanması, kalabalık yerlerin tespiti gibi amaçlarla ilgili kişilerin sağlık, konum ve iletişim bilgileri gibi kişisel verilerini mobil uygulamalar vb. yöntemlerle işlendiğini belirtilmiştir. Bu gibi durumlarda kamu düzeni ve güvenliğinin sağlanmasını teminen yetkili kamu kurum ve kuruluşlarınca bu tür yöntemlere başvurulmasının yasal olarak mümkün olduğu ancak kişisel verilerin güvenliğinin KVKK'nın temel ilkeleri çerçevesinde gözetilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Salgın hastalık gibi kamu düzeni ve güvenliğini tehdit eden durumlarda tehdidin ortadan kaldırılması, COVID-19 pozitif teşhisi konmuş kişilerin bulaşıcılığının sürdürdüğü dönemlerde izolasyonlarının temin edilmesi, genel nüfusun konum verilerinin işlenmesi suretiyle kalabalık alanların tespit edilmesi ve buna uygun önlemlerin geliştirilmesine yönelik olarak konum verisinin ilgili kişi ile ilişkilendirilerek kullanılmasının gerekli olduğu durumlarda, kişisel verilerin millî savunmayı, millî güvenliği, kamu güvenliğini, kamu düzenini veya ekonomik güvenliği sağlamaya yönelik olarak kanunla görev ve yetki verilmiş kamu kurum ve kuruluşları tarafından yürütülen önleyici, koruyucu ve istihbari faaliyetler kapsamında işlenmesi sebebiyle KVKK'nın 28. maddesinin (1) numaralı fıkrasının (ç) bendi uyarınca işlenmesi sebebiyle KVKK hükümlerinin uygulanmayacağı düzenlenmiştir. Bununla birlikte, sağlık durumuyla ilişkilendirilmek suretiyle konum verisinin üçüncü kişiler tarafından ele geçirilmesi halinde ise ilgili kişiler bakımından ciddi zararlar ortaya çıkabileceği için, ilgili kurum ve kuruluşların kişisel verilerin güvenliğini sağlamaya yönelik her türlü teknik ve idari tedbirleri almaları ve söz konusu kişisel verilerin iş-

lenmesini gerektiren sebeplerin ortadan kalkması halinde kişisel verilerin imha edilmesi (silme/yok etme/anonim hale getirme) gerekecektir.

Sonuç Olarak;

İçinde bulunduğumuz bu olağanüstü dönemin niteliği gereği kişisel ve özel nitelikli kişisel verilerin işlenmesi faaliyetleri fazlasıyla artmıştır. Veri sorumlularının, kişisel verileri işlerken veya üçüncü kişilere aktarırken Kurum'un duyurularını da göz önünde bulundurarak kamu sağlığı ve kişisel verilerin korunması arasında bir denge sağlaması önem arz etmektedir. Çalışanların sağlık verilerinin mümkünse işyeri hekimi tarafından işlenmesi, mümkün değilse, KVKK'nın 6. maddesi uyarınca açık rızasını alma yoluna gidilmesi, kamu sağlığının gerektirdiği durumlarda ilgili makamlar ile veri paylaşılacaksa bu verilere üçüncü kişilerin erişiminin engellenmesi için gerekli tedbirlerin alınması dikkat edilmesi gereken hususlardır.

Veri sorumluları,

- Veri işleme faaliyetlerini kişisel verilerin korunması temel ilkelerine ve işleme şartlarına uygun olarak gerçekleştirmek ve
- Kişisel verilerin hukuka aykırı olarak işlenmesini önlemek, kişisel verilere hukuka aykırı olarak erişilmesini önlemek, kişisel verilerin muhafazasını sağlamak amacıyla uygun güvenlik düzeyini temin etmeye yönelik gerekli her türlü teknik ve idari tedbirleri almak

zorundadır. Özellikle, uzaktan çalışma, uzaktan eğitim vb. metodlar ile faaliyetlerini sürdürmeleri halinde söz konusu metodlara ilişkin olarak da teknik ve idari tedbirler alması gerektiğini unutmamalıdır. Covid-19 salgın hastalığı nedeniyle çalışanların kişisel verilerinin işlenmesi halinde her hâlükârda aydınlatma yükümlülüğünün yerine getirilmesi gerekmektedir.

Kişisel Verilerin Korunması Açısından COVID-19 İşyeri Tedbirleri

COVID-19'un Türkiye'de de etkilerinin giderek artması ile birlikte işyerlerinin çeşitli tedbirler aldığını görüyoruz. Alınan bu tedbirlere ilişkin Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı'ndan Deniz Tuncel, Onur Sumer ve Pınar Karabıyık bir yazı kaleme aldı.

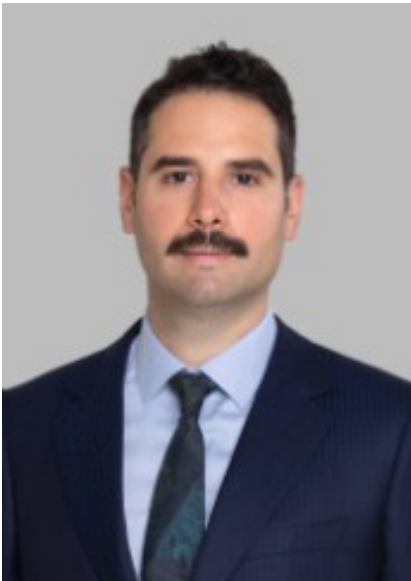
C COVID-19'un Türkiye'deki etkisinin artmasıyla birlikte, işyerlerine girişlerde çalışan ve ziyaretçilere COVID-19 semptom gözlemi ya da aynı amaçla bilgi toplanması veya sağlık kontrolü yapılması gibi tedbirler alındığı

görülmektedir. COVID-19 tedbirleri kapsamında yapılan semptom kontrolleri, kişisel verilerin ve kişisel sağlık verilerinin işlenmesi anlamına gelebileceğinden, işverenlerin söz konusu tedbirleri uygulamaya alırken Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ("Kanun") kapsamındaki yükümlülüklerini de göz önüne alması gerekmektedir.

COVID-19 İşyeri Tedbirleri

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de alınan işyeri tedbirleri kapsamında, işyeri girişine termal kamera yerleştirilmesi, çalışan ve ziyaretçilerin vücut sıcaklıklarının ölçülmesi, giriş yapan kişilerin anket doldurması, kendileri ile temas ettikleri kişilerin sağlık durumlarına ilişkin bilgiler alınması gibi yöntemler izlendiği görülmektedir. İşverenler, İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu çerçevesinde çalışanları işyerindeki sağlık ve güvenlik risklerine karşın sağlık gözetimine tabi tutmakla ve bu amaçla gerekli önlemleri almakla yükümlü kılınmıştır.

İdare de işverenlerin bu dönemde COVID-19'a karşı tedbirler almasını teşvik etmektedir. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'nın işyerlerine yönelik hazırladığı 20 Mart 2020 tarihli COVID-19 rehberinde, çalışanlara işe başlamadan



AV. DENİZ TUNCEL

Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık
Ortaklığı, Ortak



AV. ONUR SUMER

Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık
Ortaklığı, Kıdemli Avukat

önce ateş ölçer ile ateş ölçümü yapılması gerektiği belirtilmektedir. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın organize sanayi bölgeleri, fabrikalar ve teknoparklar gibi üretim merkezlerine yönelik 22 Mart 2020 tarihli bilgi notu ile, işyerlerine girişlerde istisnasız tüm çalışanların ateşinin ölçülmesi gerektiği, 37,8 üzeri ateşli olanların işyerine girmemesi, ateş vb. diğer semptomları taşıyanların çalıştırılmaması gerektiği belirtilmiştir. Emniyet Genel Müdürlüğü'ne bağlı Özel Güvenlik Denetleme Başkanlığı tarafından 23 Mart 2020 tarihli valiliklere yönelik yazıda ise, özel güvenlik görevlilerinin ziyaretçilerin ateşini ölçmesinin makul bir uygulama olduğu ve salgın süresince, özel güvenlik görevlilerinin önceden eğitim almak kaydıyla termal kamera ve gelişmiş ateş ölçer ile ölçüm yapmasında sakınca görülmediği belirtilmiştir.

Kişisel Verilerin Korunması Kapsamında Sağlık Verilerinin İşlenmesi

Kanun ve Kişisel Verilerin Korunması Kurumu'nun ("KVKK") ikincil mevzuatı, veri sorumluların sağlık verilerini hangi hallerde işleyebileceğini düzenlemektedir. Sağlık verileri, her ne kadar salgınla mücadele kapsamında meşru amaçlarla ve işverenin mevzuattan kaynaklanan yükümlülüklerini gerçekleştirmek için işlense bile, Kanun'a aykırı olduğu takdirde, hukuka aykırı olarak değerlendirilebilecektir.

İşyeri hekimi

Çalışanların vücut sıcaklığı, kişinin veya yakınının COVID-19 semptomu gösterip göstermediğine ilişkin bilgiler, Kanun kapsamında kişisel sağlık verisi olup, özel nitelikli kişisel veri olarak korunmaktadır. Kanun'un 6. maddesine göre sağlık verileri, kural olarak ilgili kişinin açık rızası olmaksızın işlenemez. Sağlık verilerinin işlenmesi için açık rıza aranmayan tek istisnai durum, sağlık verilerinin, kamu sağlığının korunması, koruyucu hekimlik, tıbbi teşhis, tedavi ve bakım hizmetlerinin yürütülmesi, sağlık hizmetleri ile finansmanının planlanması ve yönetimi ama-



AV. PINAR KARABIYIK

Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık
Ortaklığı, Avukat

cıyla, sır saklama yükümlülüğü altında bulunan kişiler (örn. işyeri hekimi) veya yetkili kurum ve kuruluşlar tarafından işlenmesidir. Bunun haricindeki kişilerce (örn. işverenin İK birimi ya da idari personeli tarafından) sağlık verisi işlenmesi halinde ilgili kişiden açık rıza alınması gerekmektedir.

Kanun'da salgın hastalık halinde, kamu sağlığının ya da işyerindeki iş sağlığının korunması bakımından sır saklama yükümlülüğü bulunan kişiler haricinde, işveren de dahil olmak üzere hiçbir kişiye sağlık verilerinin açık rıza olmaksızın işlenmesine yönelik istisna tanınmamaktadır.

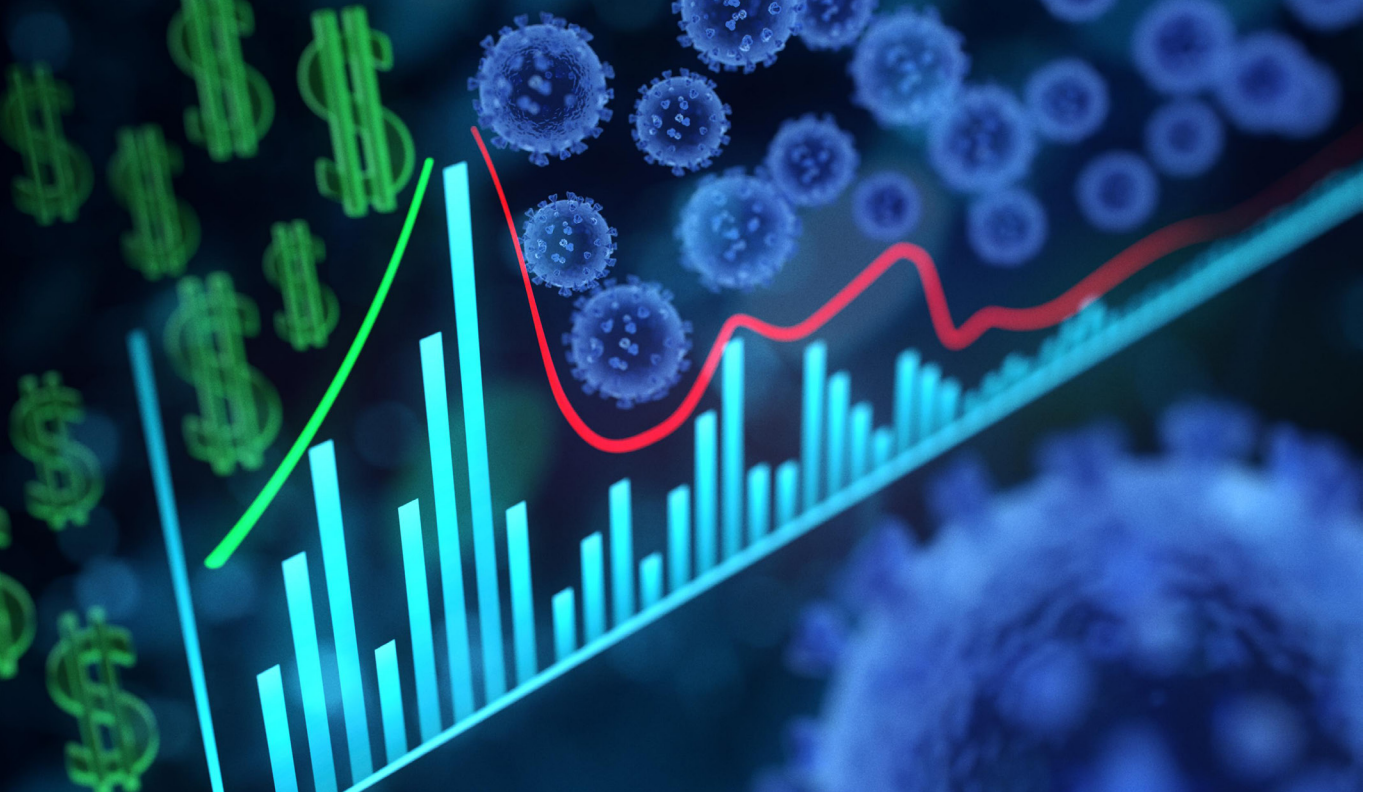
COVID-19 tedbirlerinin Kanun'a uyumu bakımından, işyerine giriş yapan her kişiden açık rıza alınması makul veya uygulanabilir değildir. Çalışanlardan daha evvel sağlık verileri için açık rıza alınmışsa bile, buna dayanarak katılımı zorunlu bir işlem yapılması da kural olarak uygun olmayacaktır. Bu nedenle, işverenlerin COVID-19 tedbirleri kapsamında yapacağı tarama, anket, semptom gözlemlene vb. süreçlerin bizzat işyeri hekimi ya da sır saklama yükümlülüğü olan sair sağlık personeli tarafından yapılması uygun olacaktır. Bu

uygulama, şartlar itibarıyla mümkün değilse ve bunlar dışındaki kişilerce ölçüm yapılacaksa Kanun'a aykırılık riski doğacaktır. Emniyet Genel Müdürlüğü'nün ölçüm işleminin özel güvenlik görevlileri tarafından yapılmasına yönelik olumlu görüşü, ilgili mevzuata yönelik olup, Kanun'un 6. maddesi için bir istisna teşkil etmemektedir. Bu süreçte, sır saklama yükümlülüğü olan kişiler haricinde gerek özel güvenlik görevlileri gerek sair personelin görev alması halinde, riski minimize etmek için sürecin en azından işyeri hekimi yönetim ve gözetiminde yürütülmesi ve süreçte görev alan kişilerle gizlilik sözleşmeleri imzalanması düşünülebilir.

Ölçülülük ve veri minimizasyonu

KVKK da dahil olmak üzere, pek çok ülkenin kişisel veri koruma otoriteleri, COVID-19'a karşı alınan tedbirler ile kişilerin haklarının korunması arasındaki dengenin korunması açısından kamuoyuyla görüş paylaşmıştır. AB ülkelerinin otoriteleri arasında görüş ayrılıkları olmakla birlikte; çoğunluk görüşü, çalışan ve ziyaretçilerin sistematik olarak vücut sıcaklıklarının ölçülmesi, tıbbi bilgilere ilişkin anket doldurulması gibi uygulamaların ölçülülük prensibi bakımından GDPR'a uygun olmadığı yönündedir. GDPR'da sağlık verilerinin işlenmesi, Kanun'a kıyasla daha esnek kurallara tabi olmasına rağmen, çoğunlukta olan bu olumsuz görüş bilhassa dikkat çekicidir.

Türkiye bakımından KVKK da 27 Mart 2020 tarihli duyurusunda, COVID-19 önlemleri kapsamında ve Kanun'un 6. maddesine uygun dahi olsa, ilgili veri işleme faaliyetlerinin amaçla bağlantılı, sınırlı ve ölçülü olması gerektiğini vurgulamıştır. KVKK, işyerine girişte çalışanlar ve ziyaretçilere ateş ölçümü yapılması ve bilgi talep edilmesine yönelik işlemler yapılması için işverenlerin gereklilik ve ölçülülüğe bağlı ve risk değerlendirmesine dayanan (işyerinde kronik rahatsızlığı olan çalışanların varlığı, halk sağlığı yetkilile-



Yabancı veri koruma otoritelerinin görüşleri ve KVKK'nın duyurusu değerlendirildiğinde, sağlık verisi işleme süreçlerinin Kanun bakımından da amaçla bağlantılı, sınırlı ve ölçülü olması gerekmektedir.

rinin talimatları gibi) güçlü bir gerekçesi olması gerektiğine değinmiştir.

Yabancı veri koruma otoritelerinin görüşleri ve KVKK'nın duyurusu değerlendirildiğinde, sağlık verisi işleme süreçlerinin Kanun bakımından da amaçla bağlantılı, sınırlı ve ölçülü olması gerekmektedir. Bu nedenle, sistematik sağlık verisi işleme süreçlerinin, işyeri hekimi tarafından yürütülse bile prensip olarak Kanun anlamında riskli olduğu unutulmamalıdır.

Bu çerçevede, sağlık verisi işlenmesi anlamına gelen bir tedbir alınacaksa, anketlerin işleme amacı bakımından ölçüsüz sorular içermemesi, üçüncü kişilere ilişkin sağlık verileri toplanmasından kaçınılması, anket sonuçlarının işyeri hekimi tarafından değerlendirilmesi, belirti gösterenlerin hekim muayenesi gerçekleştirilerek verilerinin sadece muayene formu çerçevesinde saklanması, anket veya sıcaklık ölçüm sonuçlarının ayrıca saklanmaması ve anketler ile oluşan diğer sağlık verilerinin mümkün olan en kısa süre içinde imha edilmesi önerilmektedir.

Aydınlatma

COVID-19 tedbirleri kapsamında hayata geçirilen yeni uygulamalar kapsamında işlenen sağlık verileri ve diğer kişisel veriler açısından, ilgili kişilerin aydınlatılması gerekmektedir. Bu amaçla, çalışanlara uygulamayla ilgili olarak e-posta yoluyla duyuru yapılması ve uygulamanın yapıldığı alanda herkesçe görülebilir şekilde ya da anket formu üzerinde, hangi kişisel verilerin hangi amaçla kim tarafından

işlendiği ve varsa üçüncü kişilerle paylaşımına ilgili bilgileri içerir bir açıklama yer alması önerilmektedir. Konuyla ilgili olarak iletilebilecek sorular açısından da bizzat işlemi gerçekleştiren kişilerin ilgili kişileri veri işleme öncesinde bilgilendirilmesi de düşünülebilir.

Teknik ve idari tedbirler

Sağlık verilerinin saklanması ve işlenmesi bakımından, KVKK'nın 2018/10 sayılı kararıyla belirlenen önlemlerin alınması zorunludur. İlgili karar çerçevesinde, işverenlerin ilgili COVID-19 tedbirlerinde görev alacak çalışanlarla, sağlık verilerinin saklanacağı fiziksel ve elektronik ortamlarla ve olası veri aktarımlarıyla ilgili olarak sağlık verilerinin güvenliğini sağlamak amacıyla çeşitli teknik ve idari tedbirler alınması gerekmektedir.

Sağlıklı günler dileriz.

*Bu yazı TKYD tarafından hazırlanan Korona Zamanlarında Kurumsal Yönetim serisi kapsamında 20. 04. 2020 tarihinde internet sitesinden yayınlanmıştır.

COVID-19 Halka Açık Şirketlerin Bildirim Yükümlülüklerine Etkileri

Av. Ümit Yayla, COVID-19 ve tüm şirketlerde yarattığı belirsizlik ortamını halka açık şirketler için kurumsal yönetim bakış açısıyla kaleme aldı.

Bilinmeyenle Mücadele

COVID-19, Aralık 2019'da Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıktı ve küresel ekonomik faaliyet ve büyüme üzerindeki etkisi de dahil olmak üzere bireylerin sağlığını ve toplumların refahını tehdit eden küresel bir kriz haline geldi. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından resmen dünya çapında bir salgın olarak tanımlanan COVID-19 dünyanın birçok ülkesinde yayılmaya halen devam ediyor.

Tüm dünyada çeşitli ülkeler tarafından soluksuz yürütülen çalışmalara rağmen, salgının ömrünü, yörüngesini, sosyal ve ekonomik sonuçlarını değerlendirmek halen mümkün değil. Devam eden bu derin belirsizlik hali, tüm dünyada şirketler ve yatırımcıları için büyük zorluklar yaratıyor. Kurumsal yönetim bakış açısından COVID-19'u sistemik bir risk olarak tanımlayabiliriz. Sistemik riskin doğası, geniş kapsamlı etkiler, şoklar ve hatta tüm finansal sistem çapında çöküşler yaratabilmesidir. Kuşkusuz şirketler için ilk öncelik, kendi finansal sürdürülebilirliğini sağlamak olacaktır. Şirketler temettü ödeme-

lerini azaltmak, sermaye harcamalarını azaltmak veya maliyetleri azaltmak ve işten çıkarmalar yapmak arasında seçim yapmak zorunda kalabilirler. COVID-19 çoğu şirket yönetimi için halen ucu açık

“bilinmeyen bir bilinmeyen”. Bununla birlikte, hayatta kalan şirketler zorunlu olarak bu tür bilinmeyenlerle veya beklenmedik şoklarla başa çıkmak için afet veya kriz planlama yeteneklerine sahip olacaktır.

International Corporate Governance Network (“ICGN”) 12 Mart 2020'de yatırımcıların ve şirketlerin COVID-19'un bir sonucu olarak karşılaştıkları sorunlarla nasıl başa çıkabileceği hakkında bir açıklama yaptı. ICGN belirli yatırım stratejilerini tartışmasa da yatırımcıları, şirketin uzun vadeli istikrarı pahasına kısa vadeli kayıpları azaltmaya öncelik veren yönetim üzerinde herhangi bir işlem yapmaya veya başka türlü gereksiz baskı uygulamaları konusunda uyardı. ICGN, yaptığı açıklamada ek olarak, COVID-19'un yarattığı sorunların ele alınmasında yönetim kurullarının etkinliği ve stratejisinin önemini vurguladı. Birçok şirkette risk yönetim sistemleri mevcut olmakla birlikte, şirketler karar verme veya operasyonel protokolleri tanımlamak ve ortaya çıkabilecek öngörülemeyen acil durumların ele alınmasında proaktif bir rol almak için



AV. ÜMİT YAYLA
TKYD Yönetim Kurulu Üyesi
Ümit Yayla Avukatlık Bürosu
Yönetici Ortak

COVID-19 çoğu şirket yönetimi için halen ucu açık “bilinmeyen bir bilinmeyen”. Bununla birlikte, hayatta kalan şirketler zorunlu olarak bu tür bilinmeyenlerle veya beklenmedik şoklarla başa çıkmak için afet veya kriz planlama yeteneklerine sahip olacaktır.

yönetim ile yakın çalışmak üzere bir kriz komitesi kurulması açıklamada ayrıca vurgulandı. Bu tür komitelerin kurulması şirket yönetim kurulunun etkinliğini artırabilse de COVID-19’un hızla değişen doğası, şirket tarafından yapılan herhangi bir işlem için tam sorumluluğun yönetim kurulunda olduğu gerçeğini değiştirmez. Salgına cevap verirken, şirket yönetim kurulları, Dünya Sağlık Örgütü de dahil olmak üzere hükümetlerin ve sağlık kuruluşlarının rehberliğine saygı göstermeli ve bunları dikkate almalıdır. Şirketlerin ve kurulların bu zorluklara yanıt vermesinin birkaç yolu vardır. Şirketler ve kurulları, risk yönetimi politikalarına, beklenmedik durum planlarına, tehdit tespit ve müdahalelerine yakından bakmaya, finansal stres testlerini yapmaya ve kurullar ile yatırımcılar arasında açık bir diyalog olmasını sağlamaya teşvik edilmektedir. Şirketler, yönetim ve kurulları ilgili düzenlemelerdeki bilgilendirme yükümlülüklerine özellikle dikkat etmeli ve gerekli açıklamaları zamanında yaptıklarından emin olmalıdır.

Doğru Sorular Doğru Cevaplar Doğru İletişim

Ancak tam bu aşamada şirketler açısından en önemli konu, yatırımcılarla kurulacak iletişimin niteliğidir. Şirketler yatırımcılardan gelecek COVID-19’un etkilerine ilişkin yanıtı zor sorularla karşı karşıya

kalacaklarını hesap etmelidirler. Yatırımcılar ise potansiyel olarak akut finansal tehditler ve piyasa baskıları sırasında şirketlere destek verebilmelidir. Diğer yandan yatırımcılar şirketleri kısa vadeli menfaatler için şirketin finansal istikrarını veya iş modelinin sürdürülebilirliğini tehlikeye atabilecek gereksiz riskler üstlenmeye teşvik etmekten kaçınmalıdır. ABD merkezli Ulusal Kurumsal Yönetim Derneği, üyelerine COVID-19 ile başa çıkmaya hazır şirket yönetimlerinin değerlendirilmesinde kısa bir kontrol listesi hazırladı. Liste temel olarak tehdit tespiti ve müdahalesine odaklanıyor.

Bu amaçla her bir şirket yatırımcıları tarafından sorulacak aşağıdaki sorulara ilişkin bir hazırlık yapmalıdır¹.

1. Şirket yönetim kurulu, COVID-19 krizini yönetim konusunda üstüne düşen rolün ne olduğunun ve hesap verme zorunluluğunun ne ölçüde farkında?
2. Şirket yönetim kurulu bu krize yönelik olarak nasıl yapılandırılmıştır? Üstlenilen roller ve sorumluluklar net midir?
3. Şirket yönetim kurulunun kriz hakkında bilgi edinme yöntemleri nelerdir? Şirketin karşı karşıya olduğu riskler hakkında yeterli ve güncel bir bilgiye sahip olduklarını nasıl göstermektedirler?
4. Şirket yönetim kurulu, COVID-19 krizinin yönetimine ilişkin kararlar alırken uzman kişilerden destek almakta mıdır?
5. Bir kriz yönetim komitesi mevcutsa, yönetim kurulu komiteye hangi sorumlulukları devretmiştir? Komite yönetim ve bir bütün olarak yönetim kurulu ile hangi şekillerde etkileşime girmektedir?
6. Şirket için önemli finansal riskler ve baskılar nelerdir ve şirket olumsuz ekonomik sonuçlarla yüzleşmeye ne kadar dirençlidir?
7. Şirket yönetim kurulu krizin şirket ça-

lışanları, müşterileri, tedarik zincirleri üzerindeki etkileri üzerinde bir değerlendirilmeye sahip midir?

8. Kriz nedeniyle hangi kilit finansal ve stratejik kararlar ne zaman çerçevesi içinde alınmaktadır?
9. Şirket, hissedarlarının ve paydaşların çıkarlarını şirketin genel sürdürülebilirliği ile nasıl dengeleyecektir?
10. İş sürekliliği için şirket planları nelerdir?
11. Şirket içi ve dışı iletişim nasıl yönetilmektedir?
12. Şirketin finansal sürdürülebilirliği ve iş modeline yönelik tehdit ve etkiler konularında iletişim nasıl yürütülecektir?

Finansal Raporlamalar ve Açıklama Yükümlülükleri

Şirketlerin kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde hesap verilebilir ve şeffaf finansal raporlamalar yapması temel bir kural olarak tüm dünyada benimsenmiştir. Bununla birlikte Avrupa Birliği üye ülkeleri ve ABD ilkesel olarak oldukça benzer ancak farklılıklar içeren düzenlemelere sahiptir. COVID 19 nedeniyle şirketlerin finansal raporlamalarında yer alması gerekli görülen açıklamalar ve bunların dışında yapmaları gerekli görülen diğer açıklamalar konusunda Avrupa Birliği’nde European Securities and Market Authority (“ESMA”) ve UK Financial Conduct Authority (“FCA”) Amerika Birleşik Devletleri’nde Securities and Exchange Commission (“SEC”) yönlendirici rol üstlenmiş ve çeşitli açıklamalarda bulunmuşlardır.

Avrupa Birliği - COVID-19²

ESMA 11 Mart 2020’de AB’de hisse senedi veya diğer menkul kıymetleri bulunan şirketler de dahil olmak üzere AB’deki finansal piyasa katılımcılarına belirli eylemleri öneren bir kamuya açık açıklama yayınladı. Açıklamada ilk olarak, operasyonel sürekliliği sağlamak için, tüm ihracılara ve diğer finansal piyasa katılımcılarına, iş

sürekliliği önlemlerinin uygulanması da dahil olmak üzere operasyonel süreklilik planlarını uygulamaya hazır olmaları tavsiye edildi.

Açıklamada ikinci olarak; finansal piyasalardaki bozulmaya rağmen, ihraççıların COVID-19'un işletmeleri üzerindeki etkisi ile ilgili önemli her türlü bilgiyi, ihraççının finansal durumu veya gelecekteki beklentileri de dahil olmak üzere, piyasaya en kısa zamanda açıklamaları gerektiği hatırlatıldı. Ayrıca, ihraççıların 2019 mali raporlarında, eğer bu raporlar henüz kesinleşmemişse, COVID-19'un ticari faaliyetleri, finansal durumu ve ekonomik performansı üzerindeki gerçek ve potansiyel etkileri açıklanmasının zorunlu olduğu vurgulandı. 2019 mali raporlarını zaten kesinleştirmiş ve yayımlamış olan ihraççıların, bu tür gerçek ve potansiyel etkilerin gelecek ara finansal raporlarında açıklanması gerekli olduğu belirtildi. ESMA açıklamasında ayrıca, fon yönetimi sektörü ile ilgili olarak, risk yönetimi ile ilgili gereklilikleri uygulamaya devam etmeleri ve gerekirse değişikliklere zamanında tepki vermeleri gerektiğini hatırlatıldı.

UK Financial Conduct Authority ("FCA") COVID 19 krizi nedeniyle, şirketlerin finansal raporlamalarında gecikmeler olabileceğini öngörerek, krizin etkilerini en aza indirmek için beklenmedik durum ve sürdürülebilirlik planlarını hazırlamalarını tavsiye etti. FCA şirketlerin devam eden bilgilendirme ve raporlama yükümlülüklerini yerine getirmekte güçlük içine düşmeleri halinde uygun yasal tavsiye almak için FCA ile temas kurabileceklerini belirtti.

Amerika Birleşik Devletleri - COVID-19

COVID-19, finansal raporlamanın doğasında bulunan tahmin süreçleri üzerinde önemli bir etkiye sahip. Bu nedenle şirketler açısından finansal değer düşüklüğü, değerlendirme, net gerçekleştirilebilir değer, zarar olasılığı ve maruz kalma hususlarına daha yakından bakılmasını zorunlu kılıyor. Ancak şirketler tarafından yapılacak açık-

Şirketlerin kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde hesap verilebilir ve şeffaf finansal raporlamalar yapması temel bir kural olarak tüm dünyada benimsenmiştir. Bununla birlikte Avrupa Birliği üye ülkeleri ve ABD ilkel olarak oldukça benzer ancak farklılıklar içeren düzenlemelere sahiptir.

lamaların etkisinin finansal tablolardan çok daha fazla olduğu da bir gerçek. SEC, risk faktörlerinin finansal raporların dışında açıklanmasını gerekli görüyor.

4 Mart 2020'de SEC, COVID-19'den etkilenen halka açık şirketlere raporlama gerekliliklerine ilişkin olarak COVID-19 ile raporların son teslim tarihini sunmaları konusunda sıkıntı yaşamaları halinde ek 45 gün tanıdı. (Söz konusu kılavuz 25 Mart 2020 tarihinde SEC tarafından güncelledi) Bu ek süreyi kullanan şirketlerin diğer uygun açıklamalarla birlikte gecikmeyi ve nedenlerini açıklamasını istedi. SEC ayrıca yayınladığı kılavuz ile COVID-19 ile ilgili olarak yapılacak bazı açıklama da öngördü;³

Halka açık şirketlerin COVID-19'dan kaynaklanan işlerini ve faaliyetlerini etkileyen önemli risklerini değerlendirme ve ele alma planlarını mali raporlama, denetim ve gözden geçirme süreçlerinin koşulları ışığında mümkün olduğunca sağlam olmasını sağlamak için komiteler ve denetçilerle birlikte hazırlayarak yatırımcılarla paylaşmasını istedi.

Yıllık raporlar da dahil olmak üzere şirketin paylaşacağı ilgili belgelerde COVID-19 açıklaması, başlangıçta büyük ölçüde Çin'de faaliyet gösteren veya Çin'e bağlı işletmeler üzerindeki etkilere odaklanmış-

tı. Ancak, ABD içinde veya COVID 19'un etki gösterdiği başka bir ülkede faaliyeti bulunan şirketler açısından da bilgilendirme yapma zorunluluğu getirildi. Hızla değişen koşullar göz önüne alındığında, açıklama hazırlarken şirketlerin sadece mevcut faktörlerin işlerini nasıl etkilediğini değil, aynı zamanda gelecekteki olası gelişmelerin etkisini de dikkatle düşünmeleri gerekecektir. İlgili tüm faktörlere uygun şekilde dikkat edilmesi ve potansiyel etkilerin tartışılması, gelecekte bildirim güncellenmesi veya değiştirilmesi ihtiyacını sınırlamaya yardımcı olabilir.

SEC ilk olarak 4 Mart 2020 tarihinde şirketleri COVID 19 konusunda geçerli ve önemli riskler hakkında bilgi vermeleri konusunda şirketleri uyardı. COVID-19 döneminde yapılacak açıklamaların sadece genel bir açıklama olamamasını COVID-19'un şirket üzerindeki potansiyel olumsuz etkileri-piyasaları, müşterileri, tedarik zincirleri, yöneticilerin ve üst düzey yöneticilerin sağlığı, işyerinde aksama, şirketin operasyonel yeterliliği, borçları ve likidite yeterliliği gibi konularda genel açıklamalara göre daha detaylı bilgi sağlanmasını istedi. Şirketin uzaktan çalışmaya geçmesi nedeniyle şirketin finansal raporlama süreçleri üzerinde iç kontrol süreçlerinde önemli değişiklikler meydana gelmişse bu değişikliklerin niteliğinin ilk çeyrek ve yıllık raporlarda yer alması gerekli olduğu açıklamada vurgulandı. SEC yaptığı açıklamada şirketlere, ilgili düzenlemeler uyarınca, yatırımcıların şirketlere ilişkin riskleri anlamaları için önemli bulunan bilgilerin şirketlerce açıklanması yükümlülüğü olduğunu hatırlattı. Şirketler, koronavirüs krizinin finansal durumu ve operasyonları üzerindeki etkileri ile ilgili önemli bilgileri açıkladığında, açıklamanın belirli bir gruba kişiye yönelik olmaması ve bilginin geniş bir şekilde yayılması gerektiği konusunda SEC tarafından uyarıldılar.

SEC, şirket gelirleri veya kazançları üzerinde önemli bir etkisi olan veya olabilecek önemli eğilimleri veya belirsizliklerin



Şirketler COVID-19 risklerine göre kendi durumlarını dikkatle değerlendirmeli ve risk açıklamalarını hazırlarken sadece emsallere güvenmemelidir. Her ihraççı farklı risklerle karşı karşıyadır ve henüz gerçekleşmemiş olan maddi risklerin açıklanmasını göz önünde bulundurmalıdır.

açıklamak zorunda olduğunu hatırlatarak, şirketler tarafından yapılacak açıklamalarda şirketlerin finansal durumlarının, likidite durumlarının üzerindeki mevcut COVID 19 etkisinin gelecekteki potansiyel etkilerinin bulunmasını zorunlu kıldı. Şirketler tarafından yapılacak bu açıklamalar COVID-19'un etkisi nedeniyle beklenen gelir düşüşleri veya daha düşük kar marjları hakkında yatırımcılarına önemli bilgiler sağlayabilir ve gelecekteki olası varlık değer düşüklüğü veya işletme zararlarına ışık tutabilir.

Kılavuza Göre Risk Faktörleri

Şirketler, COVID-19 salgını nedeniyle işletmeleri için gerçek ve potansiyel riskleri açıkça belirtmelidir. İlgili risklere örnekler: tedarik zinciri aksaklıkları; tesislerin, mağazaların veya ofislerin kapanmasından kaynaklanan kesintiler; karantinalardan veya diğer faktörlerden çalışan saatlerinin kaybı; evden çalışanlar nedeniyle verimlilik azalır; seyahat kısıtlamalarından kaynaklanan kesintiler; ekonomik yavaşlamanın etkileri; karantina, seyahat kısıtlamaları, sosyal mesafe veya diğer faktörler nedeniyle talepte azalma; uzaktan çalışanlar da dahil olmak üzere siber güvenlik riskleri; ve finansal piyasalara erişim eksikliği gibi riskler yatırımcılarla paylaşılmalıdır.

Şirketler COVID-19 risklerine göre kendi durumlarını dikkatle değerlendirmeli ve risk açıklamalarını hazırlarken sadece emsallere güvenmemelidir. Her ihraççı farklı risklerle karşı karşıyadır ve henüz gerçekleşmemiş olan maddi risklerin açıklanmasını göz önünde bulundurmalıdır. Bir risk gerçekleştiğinde, bu olay ve etkisi açıkça tanımlanmalıdır.

Kılavuza Göre Geleceğe İlişkin Şirket Değerlendirmeleri ("MD & A")

Şirketlerin tartışabileceği veya tartışabileceği odak alanları arasında virüsün satışlar üzerindeki etkilerini içeren etkiler, eğilimler ve belirsizlikler bulunmaktadır; fiyat ve miktar dahil malzeme tedariki, ücretler ve maaşlar dahil maliyetler, likidite, verimlilik ve diğerleri tartışılmalı ve değerlendirilmelidir. Değerlendirme, COVID-19'un kilit performans göstergeleri üzerindeki potansiyel etkisini ve şirketin salgının etkisini azaltmak için atabileceği olası adımları da içermelidir.

Kılavuza Göre Kazanç Rehberliği ("Earning Guidance")

Finansal raporlamada, kazanç rehberliği veya basitçe rehberlik, halka açık bir şirketin hisse başına yakın gelecekteki kar veya zararına ilişkin resmi tahminidir. Kazanç rehberliği genellikle şirketin gelecek çeyrekte gösterdiği performansın üç

aylık raporu olarak sunulan finansal bir tahmindir. Rehberlik, finansal analistlere hisse değerlemesinde değer vermede yardımcıdır ve aşırı değerlenmenin önlenmesine yardımcı olur. Rehber, şirketin gelecekteki kazançlarının bir göstergesi veya tahmini olarak sunduğu bilgilere atıfta bulunur. Bir şirketin gelecekteki kazançlarını tahmin eden rehberlik raporları, hisse senedi değerlemeleri ve yatırımcının menkul kıymeti satın alma, elde tutma veya satma kararları üzerinde bir miktar etkiye sahiptir.

Bir şirket genellikle yeni gelişmeleri yansıtmak şeklinde daha önce yayınlanmış olan rehberi güncellemekle yükümlü değildir. Bununla birlikte SEC, şirketlerin rehberlerini dikkatle değerlendirmelerini tavsiye etmektedir. Şirketler daha önce yayınlanmış rehberlerini geri çekebilirler veya güncelleyebilirler.

Türkiye'de Durum

Türkiye'de halka açık şirketlerin yıllık ve ara dönem finansal raporlamaları ile özel durumlar nedeniyle yapacakları KAP açıklamaları sermaye piyasası düzenlemelerine tabi kılınmıştır. 15.1 sayılı Özel Durumlar Tebliğine (Tebliğ) dayanılarak düzenlenmiş olan Özel Durumlar Rehberinde (ÖDA) yer alan hususlar Kurul Kararı hükmündedir.

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayınlanan ÖDA rehberinde “Sermaye piyasası araçlarının değerini, fiyatını ve yatırımcıların yatırım kararlarını etkileyebilecek durumlar sadece ortaklığın faaliyetlerini veya ortaklığa bağlı koşulları ve işlemleri değil, ihraççı veya sermaye piyasası aracı üzerinde dolaylı olarak etkili olabilecek piyasa verileri ve bilgilerini de kapsar. Faaliyet gösterilen sektöre ilişkin vergilendirme politikasındaki değişiklikler, düzenleyici otoritelerin aldığı kararlar gibi ihraççının faaliyetleri ve finansal yapısı üzerinde önemli etki yaratabilecek ve sermaye piyasası aracının değeri, fiyatı veya ihraççı üzerinde yatırımcıların kararlarını etkileyebilecek nitelikte ise bu bilgi ve etkileri özel durum açıklamasına konu edilir.” denilmiş olmakla birlikte küresel bir pandemi haline gelmiş olan COVID 19 salgını nedeniyle şirket tarafından ne gibi bir değerlendirme yapılması gerektiği ve bir özel durum açıklamasının gerekli olup olmadığı şirketler açısından muğlak durumdadır.

Sermaye Piyasası Kurulu COVID -19 hakkında 19 Mart 2020 tarihinde yapmış olduğu toplantı sonuçlarını duyurmuştur⁴. SPK tarafından yapılan duyuruda⁵ SEC’in yaptığına benzer şekilde finansal raporların sunulması gereken son tarihler konusunda esneklik sağlandığı görülmektedir. Bununla birlikte, Avrupa Birliği ülkeleri için ESMA ve FCA’nın, ABD şirketleri için SEC’in yaptığına benzer bir şekilde COVID-19 nedeniyle şirketlerin alması gereken önlemler ve COVID-19’un etkileri konusunda yapmaları gerekli olan açıklamalar konusunda henüz SPK tarafından bir rehber açıklamada bulunulmamıştır.

Bilindiği üzere, Sermaye Piyasası Kurulu’nun II.15.1 numaralı Özel Durumlar Tebliği, halka açık şirketlerin, yatırımcıları, zamanında, tam ve doğru bir şekilde bilgilendirmesine yönelik hükümleri düzenlemektedir. Dolayısıyla, halka açık şirketlerin sermayesini teşkil eden payların değerini, fiyatını ve yatırımcıların yatırım kararını etkileyebilecek her türlü işlemi Kamuyu Aydınlatma Platformu’nda kamuya duyurulması gerekmektedir. Covid-19’un Dünya Sağlık Örgütü tarafından

Sermaye Piyasası Kurulu ve/veya Borsa İstanbul’un COVID-19 nedeniyle yapacakları açıklamalar ve almaları gerekli önlemler konusunda ESMA ve SEC’in uygulamaları da gözetilerek uluslararası standarda sahip bir rehber sunmalarının önemli ve gerekli olduğu ortadadır.

pandemi olarak ilan edilmesi ve akabinde ülkemizde görülen Covid-19 vakaları kapsamında, virüsün yayılmasının önlenmesi amacıyla, evde kal çağrısı kapsamında, evden çalışma gündeme gelmiş veya kuruluşlar faaliyetlerini geçici olarak durdurma kararı almışlardır. Bu kapsamda, halka açık şirketlerinde sahip olduğu alışveriş merkezleri, zincir mağazaları ve/veya üretim sahaları, geçici olarak faaliyet durdurma kararı almışlardır. Şu ana kadar Sermaye Piyasası Kurulu bu konuda bir genelge veya bülten yayımlanmamış olsa da Covid-19 virüsünün etkileri ve ne kadar süreceği konusundaki belirsizlik ile gelişen bu olayların, yatırımcının yatırım kararını etkileyebilecek olaylar olarak nitelendirilmesi ve bu nedenle de ilgili halka açık şirket tarafından Covid-19 kapsamında alınan bu gibi tedbirlerin Kamuyu Aydınlatma Platformu’nda kamuya duyurulması uygun olacaktır. Özetle, Covid-19’un etkilerinin şirket özelinde değerlendirilmesi ve geçici faaliyet durdurma vs. gibi Covid-19 kapsamında alınan tedbirlerin kamuyu aydınlatma platformunda yatırımcılar ile paylaşılması fayda sağlayacaktır.

BIST 100 Şirketlerinin KAP açıklamaları incelendiğinde, bunlardan sadece;

Aksa Enerji Üretim A.Ş., Aksigorta A.Ş., Anadolu Cam Sanayii A.Ş., Anadolu Hayat Emeklilik A.Ş., Batıçim Batı Anadolu Çimento Sanayii A.Ş., Çemtaş Çelik Maki-

na Sanayi ve Ticaret A.Ş., Çimsa Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş., Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş., Gübre Fabrikaları T.A.Ş., Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş., Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş., Mavi Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş., Soda Sanayii A.Ş., Şok Marketler Ticaret A.Ş., Turcas Petrol A.Ş., Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. ve Zorlu Enerji tarafından açıklama yapıldığı görülmektedir.

Diğer yandan, Batıçim Batı Anadolu Çimento Sanayii A.Ş., Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş., Mavi Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş., Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş. ile Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. tarafından yapılmış olan açıklamalar SEC tarafından belirlenmiş standartların oldukça uzağında bulunsa da adı geçen şirketler sadece açıklama yapmış olma amacının ötesinde yatırımcılarını belirli ölçüde bilgilendirmişlerdir.

Sonuç olarak; Sermaye Piyasası Kurulu ve/veya Borsa İstanbul’un COVID-19 nedeniyle yapacakları açıklamalar ve almaları gerekli önlemler konusunda ESMA ve SEC’in uygulamaları da gözetilerek uluslararası standarda sahip bir rehber sunmalarının önemli ve gerekli olduğu ortadadır.

Dipnotlar

- ¹ ICGN Viewpoint “Coronavirus as a new systemic risk: implications for corporate governance and stewardship”
- ² Debevoise Update 19 March 2020 Covid-19 Implications for Disclosure and Corporate Governance in the EU and UK
- ³ The Securities and Exchange Commission’s Division of Corporation Finance recently provided guidance in CF Disclosure Guidance: Topic No. 9 (March 25, 2020), <https://www.sec.gov/corpfin/coronavirus-covid-19>
- ⁴ <https://www.spk.gov.tr/Duyuru/Goster/20200323/0>
- ⁵ Yatırım fonlarının 01.01.2019-31.12.2019 hesap dönemine ait finansal raporlarının bildirimini ve emeklilik ilanının 30.04.2020 tarihine kadar yapılabilmesine. Sermaye piyasası araçları bir borsada ve/veya teşkilatlanmış diğer pazar yerlerinde işlem gören işletmelerin 01.01.2020-31.03.2020 üç aylık ara hesap dönemine ait finansal raporlarının bildirimini ilgili mevzuatta belirlenen süreler 30 gün eklenmek suretiyle yapılabilmesine, Sermaye piyasası araçları bir borsada ve/veya teşkilatlanmış diğer pazar yerlerinde işlem görmeyen sermaye piyasası mevzuatına tabi işletmelerin 01.01.2019-31.12.2019 dönemine ilişkin ve henüz ilgili mevzuat kapsamında bildirim yapılmayan finansal raporlarının bildirimini, sermaye piyasası mevzuatında belirlenmiş olan nihai bildirim süresini takip eden ayın sonuna kadar yapılabilmesine, özel hesap dönemine sahip ve sermaye piyasası araçları bir borsada ve/veya teşkilatlanmış diğer pazar yerlerinde işlem gören işletmelerin nihai bildirim süresi Mart veya Nisan ayı olan ve henüz kamuya duyurulmamış finansal raporlarının bildirimini ilgili mevzuatta belirlenen sürelerine 30 gün eklenmek suretiyle yapılabilmesine karar verilmiştir.

Koronavirüs Finansal Tablolara Bulaştı

Koronavirüs'ün finansal tablolara etkisini, PwC Finansal Raporlama ve Muhasebe Danışmanlığı Direktörü Aslı Gedik derneğimizin bu özel yazı serisi için kaleme aldı.

“Büyük olayların gölgeleri önlerine düşer.” demiş Thomas Campbell “Lochiel’s Warnig” adlı şiirinde. Ancak beklenmeyen, ön-görülemeden hatta tüm kabulleri alt üst eden yapıyla Koronavirüs genel risk tanımını altüst etmekle kalmadı, bizleri hiç tanımadığımız belirsizlik, endişe ve öngörülemezlik denizine sürükledi.

Aklıma kaptanlar geldi. Gemi ne kadar teknoloji ile donatılmış olsa da deniz bu, sağı solu belli olmaz. Belirsizlikte yol almak, gemilerini güvenle limana yanaştırmak için tahmin ve öngörülerini pusulaları olur.

İşletmenin sürekliliği

Belki şaşıracaksınız ama finansal tablolar da bu şekilde hazırlanır. “İşletmenin sürekliliği-going concern” esastır ve bilançonun kaptanları da raporlama döneminin sona erdiği tarihten itibaren en az on iki aylık dönemi kapsayacak şekilde gelecek hakkında elde edilebilen bütün bilgileri dikkate alarak işletmenin sürekliliğini devam ettirebilme gücünü değerlendirir. Sonra da ekibine seslenir: “Tam

yol ileri! Uluslararası/Türkiye Finansal Raporlama Standartları (UFRS/IFRS) Finansal Tablolar için hazırlıklar başlasın. Rotanızı kaybederseniz UMS/TMS 1, Finansal Tabloların Sunuluşu Standardına kulak verin.”



ASLI GEDİK

PwC Türkiye
Finansal Raporlama ve Muhasebe
Danışmanlığı Direktörü

Yönetimin işletmeyi tasfiye etme veya işletmenin ticari faaliyetine son verme niyeti bulunmadığı ya da bunları yapmak dışında gerçekçi bir alternatifi olduğu sürece işletme, finansal tablolarını işletmenin sürekliliği esasına göre hazırlar. Yönetimin, değerlendirme yaparken, işletmenin sürekli olarak faaliyetlerini devam ettirebilmesini ciddi şekilde şüpheli hale getirebilecek olay veya koşullarla ilgili önemli belirsizliklerin farkına varması durumunda, bu belirsizlikler dipnotlarda açıklanır. Eğer ki işletme finansal tablolarını süreklilik esasına göre hazırlamıyorsa, bu durum ile birlikte finansal tabloların hangi esasa göre hazırladığı ve neden işletmenin sürekliliği esasının geçerli olmadığı açıklanır.

Tepenizde masmavi gökyüzü, önünüzde çarşaf gibi deniz olduğunda işletmenin sürekliliğinden bahsetmek miçoya bile kolay gelir, ama ya bu belirsizlik ortamında...

CFO'lara kulak verelim

Hepimiz COVID-19'un etkilerinin sadece sağlığımızla sınırlı kalmayacağını farkındayız. Ekonomik daralma, tedarik



zincirindeki zorluklar, işletmelerin likidite ihtiyacındaki artış göz önüne alındığında önümüzdeki günler kolay geçmeyecek. Bakalım iş dünyasının ilk tepkileri neler? PwC (Denetim, Vergi ve Danışmanlık Hizmetleri Şirketi), 23 Mart haftasında, dünyanın çeşitli ülkelerden 150 tane CFO'ya (chief financial officer - üst düzey finans yöneticisi) COVID-19'un işletmelere olası etkilerini sordu. Anket sonuçlarına göre:

CFO'ların %82'si COVID-19'un işletmeye önemli etkisinin olacağı düşünürken, bu oran Amerika'da %87. Şirketin hasılatı veya kar-zararına negatif etkisi olacağını düşünenlerin oranı %80 iken pozitif etkileneceklerini düşünenlerin oranı %4. %16'lık kesim ise mevcut durumun finansal tablolara etkisini tahmin etmenin zor olduğu görüşünde.

Bu zor günlerde bir oyun oynayalım. Klasiktendir, genelde anketlerin ilk üç bulgusu vardır. Bakalım CFO'ların ilk üç endişesi ile sizinki tutacak mı? CFO'ların gözünden en çok endişe edilen konular sırasıyla küresel ekonomik daralma (global recession), finansal etkiler (işletmenin ileriki faaliyetlerine, sermaye ve likidite

kaynaklarına etkileri) ve talepte (tüketim) azalma.

Sizi bilemem ama benim de birinci tahminim ekonomik daralma, küresel durgunluktu. IMF'nin (International Money Fund) açıklamalarına göre SARS'ın dünya ekonomisine negatif etkisi 40 milyar dolar olmuş. Varın COVID-19'u siz hesaplayın. Aramızda kalsın, The Economist bir hesaplama yapmış, COVID-19'un etkisinin SARS'inkinden üç veya dört kat daha büyük olması bekleniyormuş.

Hepimiz COVID-19'un etkilerinin sadece sağlığımızla sınırlı kalmayacağına farkındayız. Ekonomik daralma, tedarik zincirindeki zorluklar, işletmelerin likidite ihtiyacındaki artış göz önüne alındığında önümüzdeki günler kolay geçmeyecek.

Belirsizlikler ve tahminler

Yönetici finansal tabloları hazırlarken tahmin ve varsayımlar yapar. En basitinden şirkete açılmış davaya ayıracağı karşılık veya müşterisinden alacağına şüpheli hale gelip gelmediği gibi. Hele ki varlık ve yükümlülüklerin defter değerinde bir sonraki hesap döneminde önemli bir düzeltme yapılmasını gerektirebilecek önemli bir risk taşıyan geleceğe yönelik olarak yaptığı varsayımlar (assumptions) ve raporlama dönemi sonunda mevcut olan tahminlerdeki belirsizlik (estimation uncertainty) varsa, dipnotlarda hangi varlık ve yükümlülük kalemlerinin etkilendiğini açıklamalıdır. Bu açıklama TMS/UMS 1, Finansal Tabloların Sunuluşunun gerekliliğidir. Açıklamayanın vay haline! Bağımsız denetçi görüşünü görmek bile istemem.

Anlayacağınız bu belirsizlik ortamında kaptanların işi kolay değil. Finansal tabloları hazırlarken yapacakları tahmin ve varsayımlara özellikle maddi duran varlık, maddi olmayan duran varlıklar veya yatırım amaçlı gayrimenkuller gibi finansal olmayan varlıklarda değer düşüklüğü çalışmasında, finansal varlık diye sınıflanan

alacaklardaki beklenen kredi zararları yani diğer bir deyişe şüpheli alacak karşılığı hesaplamasında, gerçeğe uygun değerden ölçülen varlık ve yükümlülüklerde, karşılık (provizyon) hesaplamalarında ve riskten korunma muhasebesinde daha fazla dikkat ve özen göstermeleri gerekecektir. Bir de üzerine risk notlarını da ekledin mi, kaptanların işi iş. Görünen o ki ekiplerinin desteklerine her zamankinden daha çok ihtiyaçları var.

Madem konumuz belirsizlik bununla ilgili bir soru sorayım: Sizce COVID-19 ne zaman biter ve şirketler normal faaliyetlerine ne zaman geri dönerler? Yanlış anlaşılmasın ben ne sağlıklıyım ne de doktor. Sizlerle CFO'ların tahminlerini paylaşıyorum. O yüzden bunların anket sonuçları olduğunu aklımızdan çıkarmayalım. Buna göre yöneticilerin %75'i üç ay içinde işlerin normal rayına oturacağını, %21'i bu sürecin üç ile altı ay alacağını, %7'si ise altı ay ve daha fazla süreceğini düşünüyor.

Teşvikler ve finansal aksiyonlar

Gördüğünüz gibi ekonominin rayına oturması, hayatın normale dönmesi ile ilgili farklı farklı tahminler var. Ancak tüm ülkeler yavaş yavaş acil önlem paketlerini açıklamaya başladılar. Başta koronavirüse pek yüz vermeyen Amerika Birleşik Devletleri bile 27 Mart'ta Kongreden geçirdiği 2 trilyon dolarlık "Ekonomik Stabilizasyon Paketi" ile ben de varım dedi. Avrupa Merkez Bankası (AMB) piyasaları sakinleştirmek ve koronavirüsün etkileriyle boğuşan Euro Bölgesi ekonomisini korumak için 750 milyar Avro (820 milyar dolar) tutarında "Pandemic Acil Tahvil Alım Programı" başlattı.

Türkiye'deki gelişmeleri de yakından izliyorsunuzdur. 18 Mart tarihinde açıklanan 19 Maddelik, yaklaşık 100 milyar TL (14.3 milyar Avro) tutarında paket ve bunun yanı sıra kurumların vergi ve SGK primi ödemelerinin ertelenmesi, küçük ve orta işletmeler için ayrılan Kredi Garanti Fonu'nun limitinin artırılması, borcunu ödeyemeyen firmaların gerekçesini "mücbir

sebebe" olarak kabul etmek gibi maddeler iş dünyası için planlanan destekler.

Tüm alınan tedbir ve destekler yeterli olacak mı bilemiyorum ama bakalım ankette CFO'lar hangi finansal aksiyonları düşünüyorlar:

Maliyetlerin kontrol altına alınması ilk aklına gelen, planlanan yatırımların ertelenmesi veya iptali, şirket finansal planlarının ve M&A stratejisinin değiştirilmesi, şirket prosedür ve süreçlerinin ve tedarik zincirinin tekrar gözden geçirilmesi.

CFO Anketini merak eden ve 13 Nisan tarihinde tekrar güncellenecek bilgilere ulaşmak isteyenler için: PwC's COVID-19 CFO Pulse Survey , Multi-territory findings, March 30, 2020

COVID -19 Bilançoları nasıl etkiler?

Gelelim COVID-19'un finansal tablo etkilerine...UFRS/IFRS'ye göre hazırlayacağımız finansal tablolarda iki dönemi ayrı ayrı düşünmek gerekir: 31 Aralık 2019 tarihli bilançomu hazırlarken Koronavirüs ve olası etkilerini değerlendirip finansal tablolarımı düzelteyim mi? 2020 finansallarım ne olacak?

2019 bilançomu düzeltecek miyim?

Bu konuda imdadımıza TMS 10 Raporlama Döneminden (Bilanço Tarihi) Sonraki Olaylar Standardı yetiştir. Bildiğiniz gibi Dünya Sağlık Örgütü Koronavi-

rüs'ün toplum sağlığını etkilediğini resmi olarak 30 Ocak 2020 tarihinde duyurdu. Bu duyuru dikkate alınarak mevcut olayın bilanço tarihi olan 31 Aralık 2019 tarihinde olmadığı, sonradan meydana geldiğini kabul edilerek, TMS 10 düzeltme gerektirmeyen olaylar (non adjusting events) olarak değerlendirilecek ve 31 Aralık 2019 tarihli bilançolarımızda Koronavirüs etkisi ile ilgili herhangi bir şey yapmamız gerekmeyecektir. "Yaşasın, işte budur!" diyen sevinç çığlıklarını duyar gibiyim.

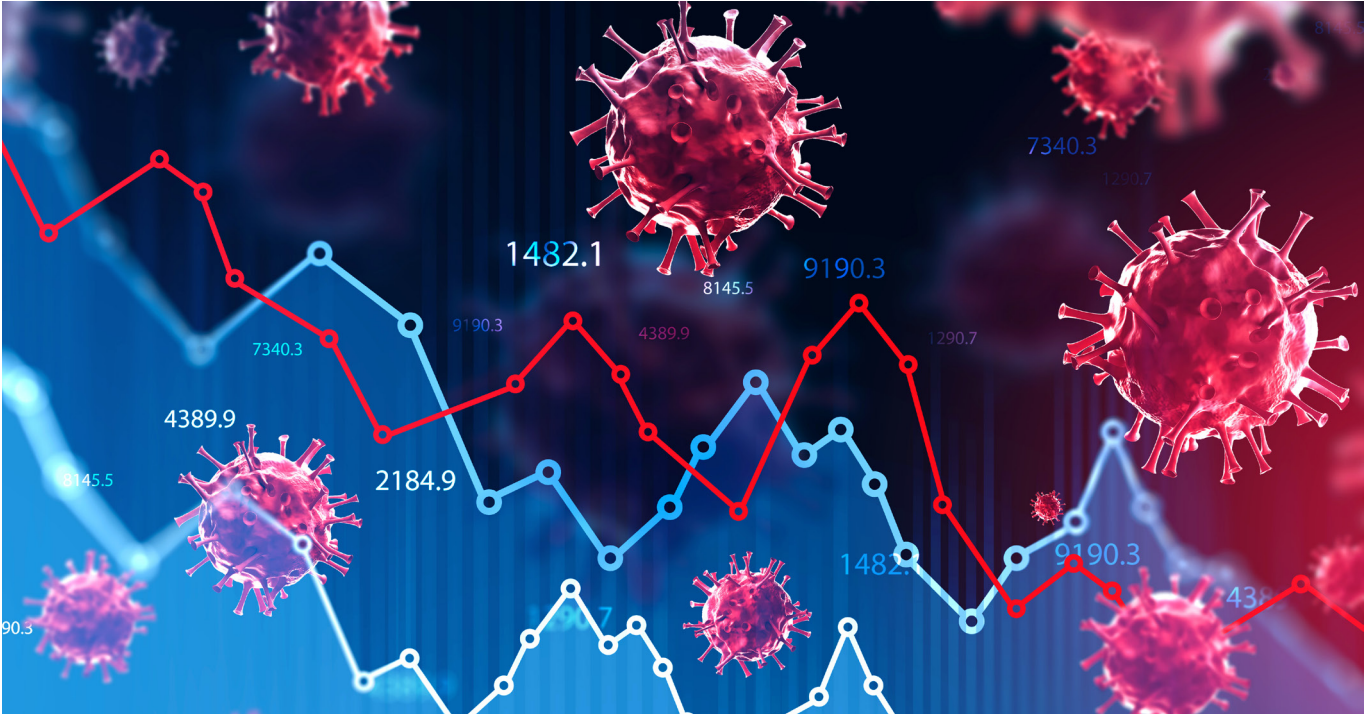
Gönül isterdi ki hep böyle şen kalın...Ama maalesef Koronavirüs, 2020 yılında tüm hızıyla yayılmaya devam ediyor ve birçok sektörü olumsuz etkiledi bile. Dolayısıyla ilk çeyrek finansal tablolarımızı hazırlarken COVID 19'a artık bilanço tarihinden sonraki olaylar gözünü bakamayacağız. Gerek bilançoda gerekse gelir tablosunda birçok kalemin etkilenmesi kuvvetle muhtemel.

2020 finansal tablolarımı fena vuruyor?

Vurdu mu en çok hangi bilanço kalemini vurur dersiniz, benim ilk aklıma gelen ticari alacaklar. Bildiğiniz gibi ticari alacaklarım TFRS 9, Finansal Araçlar Standardı gereği beklenen kredi zararı modeline göre değerlendirilip şüpheli alacak karşılığı ayrılıyordu. Bu durumda alacaklarım temerrüde düşme bile, mevcut ekonomik durumdan etkilenecek borçlularımı değerlendirip, alacak karşılık tutarını gözden geçirmem gerekecek. Müşterim Ahmet Bey bu durumu şahsi algılamasın, Standart böyle gerektiriyor.

Sadece ticari alacaklarım değil, her yıl değer düşüklüğüne tabi olan şerhiye tutarı da bu işten nasibini alabilir. Değer düşüklüğü çalışmasında kullandığım ileriye yönelik nakit akımlarımı virüs kapmış olabilir. Dolayısıyla yapmış olduğum 10 yıllık nakit akım projeksiyonlarını yeniden gözden geçirmem gerekebilir. Olası değer düşüklüğü sadece alacak ve şerhiye ile sınırlı kalmayacak. TMS 36, Varlıklarda Değer Düşüklüğü Standardı gereği içinde yaşadığımız ekonomik durum değer dü-

UFRS/IFRS'ye göre hazırlayacağımız finansal tablolarda iki dönemi ayrı ayrı düşünmek gerekir: 31 Aralık 2019 tarihli bilançomu hazırlarken Koronavirüs ve olası etkilerini değerlendirip finansal tablolarımı düzelteyim mi? 2020 finansallarım ne olacak?



şüklüğü göstergelerinden biri olacaktır. Bu durumda maddi, maddi olmayan varlıklar, yatırımlar ve daha nice varlıklarımın değeri düştü mü diye endişe edip, değer düşüklüğü testi yapmam gerekebilir. Hazır bilançodaki varlıklardan söz ederken o çok sevdiğimiz ertelenmiş vergi varlıklarını da unutmamalıyım. Ertelenmiş vergi varlığı kaydetmek zaten pamuk ipliğine bağlı, ileride bir de ertelenmiş vergi varlığını kullanabileceğiniz kar öngörmezseniz, işte o zaman ayıklayın pirincin taşını.

Durun daha bitmedi. TFRS 15, Hasılat Standardı gereği, finansal tablolarıma hasılat kaydedebilmem için satış yaptığım müşteriden hasılat tutarını tahsil edebiliyor olmam gerekiyor. Ya benim müşterimin virüsten dolayı işleri bozulmuşsa? Ben ona mal satsam da parasını ödeyemeyecekse o zaman ben de hasılat yazamayacağım. Bu durumda 2020 yılı içinde hasılatlarım düşebilir, eyvah eyvah!

Evlerden uzak ama insanın aklına kötü şeyler çabuk gelir derler. OECD verilerine göre Çin ekonomisinin %52'si ara ürün ihracatı yapıyor. Dolayısıyla Çin'deki üretimin durması en çok tedarik zincirini vuracak. Hatırlarsınız 2011 yılında Japon-

ya'da Fukushima bölgesindeki deprem ve nükleer santralinde ortaya çıkan tehlike sonucu o bölgeye yakın üretim yapan Alman kimya devi Merck üretimini durdurmuştu. Merck araba metalik boyası olan Xirallic maddesinin tek üreticisiydi ve dünya otomotiv sektörü metalik renk araba üretimini durma noktasına gelmişti. Çin nere, Japonya nere diyemiyoruz artık. Küresel ekonominin cilveleri bunlar.

Çin'den mal alamadığınız için tedarik sorunu yaşamaya başladınız ve borçlarınızı yeniden yapılandırmanız gerekti. Bu durumda TFRS 9 Finansal Araçlar Standardı gereği, borçlarınızdaki yeniden yapılandırmanın bilanço içinde bir değişiklik olarak mı muhasebeleşeceği ("modification of debt"), yoksa yükümlülüğün bilanço dışına mı çıkarılacağı ("extinguishment of debt") değerlendirilmesi gerekecektir. Bu değerlendirmelerin sonucu genelde kar-zarar tablosunda hazinli bir sonla biter.

Gamlı baykuş gibi haberlere devam ediyorum. Azalan talep doğrultusunda üretimi azaltmak zorunda kaldınız. Ancak sabit üretim giderleri oluşmaya devam edecek. Ancak normalin/ planlananın

üzerinde oluşan maliyetler (abnormal), TMS 2 Stoklar Standardı gereği üretim maliyetinde değil, oluştukları dönemde gelir tablosunda gider olarak muhasebeleşecek.

Güzel günlerde nakit akış riskinden korunma amaçlı riskten korunma muhasebesi (cash flow hedge) yaptınız. Örneğin hammadde alımlarınız dolar, satışlarınızı da dolar cinsinden sözleşme ile bağlamışsınız. İleriye yönelik nakit giriş çıkışlarınız ahenkli bir şekilde devam ettiği için hammadde alımlarından kaynaklanan kur farklarını gelir tablosu yerine riskten korunma muhasebesi kapsamında diğer kapsamlı gelir gider tablosunda muhasebeleştiriyorsunuz. Nereden bilecektiniz 2020 senesinde olayların böyle gelişeceğini. Nakit akış ahenginin bozulacağını ve nakit akış riskinden korunma amaçlı riskten korunma muhasebesini sonlandırmak zorunda kalacağınızı.

Tüm bunlarla sınırlı kalmamakla birlikte Koronavirüs'ün etkilerini 2020 finansallarında göreceğimiz aşikâr.

Tez zamanda daha güzel konulardan bahsetmek üzere, sağlıklı kalın.

Korona Krizinde Destekler, Uzayan Süreler, Engeller ve Daha Yapılabilecekler?

Korona döneminde yaşanan ekonomik dengesizlikle mücadele için çeşitli maliye politikaları, vergisel düzenlemeler, istihdama ilişkin düzenlemeler konusunu Emrah Akın kaleme aldı.

1 8 Mart'ta yeni Coronavirüs / Covid-19 Salgını kapsamında "Ekonomik İstikrar Kalkanı Paketi" Sn. Cumhurbaşkanı tarafından ilan edildi. Sosyal güvenlik, vergi ve istihdam başta olmak üzere 21 maddeden oluşan tedbirler paketi, salgının yaratacağı ekonomik dengesizlikle mücadele bağlamında hem olumlu hem de olumsuz eleştirilerin odağına oturdu. İlk açıklandığında maliyetinin 100 milyar TL olacağı vurgulanan; ancak yapılan revizyonlarla 200 milyar TL'ye ulaşan önlemler paketinin ayrıntılarını özetlemeden; tüm dünyanın ve ülkemizin karşı karşıya kaldığı krizin ekonomik etkilerini azaltmak bağlamında, maliye politikasının artan önemine de değinelim.

Maliye politikasının kritik önemi?

Ekonomik anlamda ciddi bir durgunluğun ayak sesleri duyulurken, para politikasının bu dönemde ikincil bir önemde olacağı söylemek mümkün. Para politikası araçlarının önündeki temel engel, önümüzdeki dönemin daha ne kadar sürebileceğini

hala kestiremiyor olmamız. Para politikası reçeteleri için geleceğe dair öngörüler hala son derece belirsiz. Özetle, bu salgın, ekonomilere daha ne kadar zarar verecek bu aşamada kestirme şansımız neredey-

se yok; o nedenle para politikası, maliye politikasının bir adım arkasında kalıyor. En azından krizin ilk dönemlerinde. Önümüzdeki dönemde dünyada ve dolayısıyla ülkemizde bir ekonomik bir resesyon tecrübe etme ihtimalimiz gittikçe kuvvetleniyor. Alınan salgın tedbirleri, başta turizm ve lojistik olmak üzere neredeyse tüm hizmetler sektörünü can evinden vuruyor. Karantina tedbirlerinin uzamasıyla birlikte, ciddi bir istihdam düşüşü ile de karşılaşılması ve durgunluğun kademe kademe "üretim" yapan tüm sektörlerle de yayılması bu aşamada sürpriz olmayacak gibi görünüyor.

Ekonomik büyümemizin en önemli motoru olan "ihracat" da bu tabloda ciddi bir dış talep daralması ile karşı karşıya kalma riski ile karşı karşıya. Herkesin evlerine çekilmek zorunda kaldığı bu dönemde, büyümemizin diğer önemli motoru olan "iç ekonomik dinamizm" ve tüketimle ilgili de iyi şeyler söylemek mümkün değil. Bu iki motorun durduğu yerde vergi gelirlerimi-



EMRAH AKIN, YMM

KPMG Türkiye, Şirket Ortağı,
Vergi Bölümü

Henüz sorunların radikal şekilde derinleşmediği bu ilk zamanlarda, yaratıcı ve agresif maliye politikası araçları bulmak hayati bir önem taşıyor. Zaten ülkemizin ki de dahil dünyada açıklanan tüm paketler ciddi mali tedbirler ve teşvikler içeriyor.

zin de ciddi bir krize gireceğini öngörmek çok zor değil. Hele ki neredeyse tüm bütçe finansmanımızın “ÖTV ve KDV gibi dolaylı vergilere” dayandığını düşünürsek...

Özetleyecek olursak hem dünya hem de ülkemiz çok bilinmeyenli ve çok açmazlı büyük bir ekonomik sorunla karşı karşıya. Karantina önlemleri uzadıkça, ciddi bir iç ve dış talep daralması ile büyük bir işsizlik sorunu da ufukta görünüyor. Henüz sorunların radikal şekilde derinleşmediği bu ilk zamanlarda, yaratıcı ve agresif maliye

politikası araçları bulmak hayati bir önem taşıyor. Zaten ülkemizin ki de dahil dünyada açıklanan tüm paketler ciddi mali tedbirler ve teşvikler içeriyor.

Vergi beyan ve ödeme sürelerinde ne değişti?

İlk etapta Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından vergisel ödevlere yönelik bir mücbir sebep hali ilan edildi. İlan edilen mücbir sebep hali maalesef tüm mükellefleri kapsama almıyor ve belli mükellef gruplarını ilgilendiriyor.

Buna göre, 24 Mart'ta yayımlanan 518 Sıra No.lu Vergi Usul Kanunu Genel Tebliği ile 1/4/2020 ila 30/6/2020 (bu tarihler dâhil) tarihleri arasında aşağıdaki mükelleflerin mücbir sebep halinde olduğunun kabul edildiği duyuruldu;

- Ticari, zirai ve mesleki kazanç yönünden gelir vergisi mükellefiyeti bulunan mükellefler,
- Coronavirüs salgınından doğrudan etkilenen ve ana faaliyet alanı itibarıyla;
 - o Alışveriş merkezleri dahil perakende
 - o Sağlık hizmetleri
 - o Mobilya imalatı

- o Demir çelik ve metal sanayii
- o Madencilik ve taş ocakçılığı
- o Bina inşaat hizmetleri
- o Endüstriyel mutfak imalatı
- o Otomotiv imalatı ve ticareti ile otomotiv sanayii için parça ve aksesuar imalatı
- o Araç kiralama
- o Depolama faaliyetleri dahil lojistik ve ulaşım
- o Sinema ve tiyatro gibi sanatsal hizmetler
- o Matbaacılık dahil kitap, gazete, dergi ve benzeri basılı ürünlerin yayıncılık faaliyetleri
- o Tur operatörleri ve seyahat acenteleri dahil konaklama faaliyetleri
- o Lokanta, kiraathane dahil yiyecek ve içecek hizmetleri
- o Tekstil ve konfeksiyon imalatı ve ticareti
- o Halkla ilişkiler dahil etkinlik ve organizasyon hizmetleri

sektörlerinde faaliyette bulunan mükellefler,



- Ana faaliyet alanı itibarıyla İçişleri Bakanlığınca alınan tedbirler kapsamında geçici süreliğine faaliyetlerine ara verilmesine karar verilen işyerlerinin bulunduğu sektörlerde faaliyette bulunan mükellefler
- Mücbir sebep kapsamına giren mükellefler açısından sağlanan kolaylığı özetlemeye çalışırsak; bu mükelleflerin Nisan, Mayıs ve Haziran ayları Muhtasar ve KDV Beyannamelerini beyan sürelerinin 27.07.2020 tarihine, ödeme sürelerinin ise sırasıyla 27.10.2020, 27.11.2020 ve 28.12.2020 tarihine kadar uzatıldığını söyleyebiliriz.

Başka dikkat çekici vergisel düzenlemeler neler?

2278 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı ile iç havayolu taşımacılığı faaliyetlerinde, 30.06.2020 tarihine kadar KDV oranının yüzde 1 olarak uygulanacağı hüküm altına alındı. Seyahat kısıtlamaları nedeniyle havayolu sektörünün bu destekten yararlanma ihtimalinin pek olmadığını belirtiriz.

Kriz dolayısıyla ciddi anlamda etkilenen sektörlerin başında gelen turizm sektörü için yeni ihdas edilmiş ve Nisan'da uygulamaya başlanacak Konaklama Vergisi son derece isabetli bir kararla 2021 yılı başına ertelendi.

68 numaralı KDV Sirküleri ile KDV Kanununun 11/1-c maddesinde düzenlenen "ihraçta tecil terkin" uygulaması kapsamında teslim edilen malların 3 aylık ihracat süreleri de salgın kapsamında, vergi dairesine başvuru yapılmaksızın, 3 ay daha uzatıldı.

Ar-Ge Merkezleri ve Teknoloji Geliştirme Bölgelerine Kolaylık

İlgili mevzuat uyarınca sağlanan Ar-Ge ve Teknopark teşviklerinden yararlanmak için ilgili personelin Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde (TGB) veya Ar-Ge ve Tasarım Merkezlerinde fiilen görev yapmaları gerekiyor. Bazı istisnaları olsa da TGB'ler veya Ar-Ge ve tasarım mer-

Ekonomik İstikrar Kalkanı kapsamında alınan kararlar neticesinde, ihracattaki geçici yavaşlama sürecinde kapasite kullanım oranlarının korunması amacıyla ihracatçıya stok finansmanı desteği verilmesi de mümkün hale geldi.

kezi dışında geçirilen süreler teşviklere konu edilemiyor. 7244 sayılı Kanun ile yapılan düzenlemelerle, buralarda görev alan personelin evden çalışabilmelerine geçici süreyle imkan sağlandı. Buna göre, 11 Mart'tan itibaren TGB'de faaliyet gösteren şirketler ile Ar-Ge ve Tasarım Merkezlerinin, evden çalışmalarını uygun gördükleri Ar-Ge ve tasarım personelleri, 4691 ve 5746 Sayılı Kanunlarla sağlanan destek ve teşviklerden dört ay süreyle faydalanabilecekler. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın bu süreyi 3 aya kadar daha uzatabileceğini de vurgulayalım.

İstihdama ilişkin dikkat çekici düzenlemeler neler?

Salgın nedeniyle istihdam alanında atılan en dikkat çekici adımlar "Kısa Çalışma Ödeneği" cephesinden geldi. Yaşanan salgın nedeniyle, üretimi duran veya azalan işletmeler için çalışanlara yüzde 60'a kadar ücret desteği verilmesini sağlayan kısa çalışma ödeneğine başvuru için gerekli olan sigortalılık ve çalışma süresi şartları kolaylaştırıldı. Ayrıca 7244 sayılı Kanun'la birlikte "ön inceleme yapılmadan" hızlı bir şekilde kısa çalışma ödeneğinden faydalanma imkanı getirildi. Ancak bu ön incelemenin daha sonra yapılacağını altını kalın çizgilerle çizelim.

17 Nisan'dan itibaren ücretsiz izne çıkarılan; ancak işsizlik ödeneğinden yararlanamayan çalışanlar için İşsizlik Fonu'ndan

her gün için 39,24 TL bir nakdi destek yapılmasına ilişkin düzenleme de yakın zamanda yayımlandı.

Salgın tedbirleri bağlamında dikkat çekici bir düzenleme de "işten çıkarma yasağı" olarak mevzuatımıza girdi. İşverenler, 4857 sayılı Kanuna eklenen geçici 10. madde uyarınca, her türlü iş veya hizmet sözleşmesini, aynı kanununun 25/II. maddesinde ve diğer kanunların ilgili hükümlerinde yer alan ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller ve benzeri sebepler dışındaki nedenlerle 17 Nisan'dan itibaren üç ay süreyle feshedemeyecekler. Sn. Cumhurbaşkanı tarafından bu sürenin altı aya kadar uzatılması da mümkün.

Vergi ödemelerindeki ertelemeye paralel olarak Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı'nın yayımladığı duyuru ile SGK primlerinin Nisan, Mayıs ve Haziran ayı ödeme süreleri sırasıyla 31.10.2020, 30.11.2020 ve 31.12.2020 tarihine kadar uzatıldığını da belirtelim.

Kar dağıtımına sınırlama geldi...

7244 sayılı Kanunla, Türk Ticaret Kanunu'na eklenen geçici 13. maddeyle sermaye şirketlerinin 30 Eylül'e kadar kâr dağıtımlarına sınırlama getirildi. Buna göre; 30 Eylül'e kadar;

- 2019 yılı net dönem kârının yalnızca yüzde 25'in dağıtımına karar verilebilecek,
- Geçmiş yıl kârları ve serbest yedek akçeler dağıtımına konu edilemeyecek,
- Genel kurulca yönetim kuruluna kâr payı avansı dağıtımına yetkisi de verilemeyecek.

Yasal süreler ne olacak?

Salgın önlemleri kapsamında birçok yasal sürenin işlememesine de karar verildi. Özetleyecek olursak;

- Dava açma, icra takibi başlatma, başvuru, şikâyet, itiraz, ihtar, bildirim, ibraz ve zamanaşımı süreleri, hak düşürücü süreler ve zorunlu idari başvuru süreleri de dâhil olmak üzere bir hakkın



doğumu, kullanımı veya sona ermesine ilişkin tüm süreler 13 Mart'tan itibaren,

- İcra ve İflas takipleri 22 Mart'tan itibaren,
- Vergi Usul Kanunu kapsamındaki cezada indirim talep etme, uzlaşma başvurusu, kanun yolundan vazgeçme süreleri ile dava açma süreleri gibi bir hakkin doğumu, kullanımı ve sona ermesine ilişkin süreler ise 31 Mart'tan itibaren,

15 Haziran'a kadar durduruldu.

Diğer Düzenlemeler de kısaca bakalım...

Salgın önlemleri kapsamında Kredi Garanti Fonu ve KOSGEB kapsamında da düzenlemeler yanında; kamu bankaları tarafından "İşe Devam Destek Kredisi Uygulaması" hayata geçirilmiş durumda.

Yapılan yasal düzenlemeyle 1/3/2020 tarihinden 30/6/2020 tarihine kadar işleyecek iş yeri kira bedelinin ödenememesinin kira sözleşmesinin feshi ve tahliye sebebi oluşturmayacağı da hüküm altına alınmış oldu.

Finansman alanında da salgın nedeniyle alınan tedbirlerden etkilenen ve nakit akışı bozulan firmaların bankalara olan kredi anapara ve faiz ödemelerinin en az 3 ay

süreye ertelenebilmesinin ve gerekli durumlarda bu firmalara finansman desteği sağlanmasının önü açıldı.

Ekonomik İstikrar Kalkanı kapsamında alınan kararlar neticesinde, ihracattaki geçici yavaşlama sürecinde kapasite kullanım oranlarının korunması amacıyla ihracatçıya stok finansmanı desteği verilmesi de mümkün hale geldi.

Sorumlu vergicilik bakışıyla...

Salgının neden olduğu mevcut ekonomik durum maliye politikasının -para politikasından ziyade- bu dönem için hayati önemde olduğunu ortaya koyuyor. Uzun yıllardır, en önemli ekonomik çıpamız olan Mali Disiplinden taviz vermeden etkili ve maliyetli adımların atılması da pek mümkün görünmüyor. Yukarıda sayılan önlemler son derece kıymetli önlemler; ancak mevcut tablo, ek bazı düzenlemelerin de elzem olduğunu söylüyor.

Burayı biraz daha açalım. Tüm mükellefleri kapsayan "genel bir mücbir sebep" halinin ilan edilmemesi kanaatimize göre ciddi sıkıntılar yaratıyor/yaratacak. Asgari ücret üzerinden alınan gelir vergisinden 2020 sonuna kadar vazgeçilebilir veya SGK işçi ve işveren prim ödemeleri için 2020 sonuna kadar indirimli oranlar uy-

gulanabilir. Ekonomik açıdan lokomotif sektörlerde "devlet alımları ve alım garantileri" ile talebi canlandırma imkânları araştırılabilir.

Şu salgın ortamında bile sağlık hizmetleri ve bu hizmetler için elzem olan makine, teçhizat ve ilaç üzerinden -en azından bu yıl için- KDV alınmamasının tartışılmaması da dikkat çekici. 2020 için hem gelir hem de kurumlar vergisi mükellefleri için geçici vergi uygulamasının askıya alınmasına dair bir adımın henüz atılmaması da öyle. Önlemler -diğer ülkelere bakılarak- çoğaltılabilir.

Gittikçe derinleşen ciddi bir ekonomik buhranın önü almak için, 2020 için ciddi bir bütçe açığının da göze alınması da gerekiyor. Kaldı ki verilecek muhtemel desteklerin yaratacağı nakit sıkışıklığı için TL emisyonunun artırılması da gündeme gelebilir. Bu takdirde 2020 ve ertesinde yine ciddi bir enflasyon sorunu ile de karşı karşıya kalabiliriz. Ancak ekonomik faaliyetlerde gittikçe büyüyen bir kriz karşısında, bütçe açığı da enflasyon artışı da önemlerini yitiriyorlar. Zamanında atılmayan adımların -sonradan atılsalar bile- çok daha büyük ekonomik ve sosyal krizlerin önünü alamayacağı da asla dikkatten kaçırılmamalı.

Zaman Hediyesi Pandemi Günlerinde Aile Şirketiniz İçin Pozitif Düşünme

Aspen Family Business Group Aile Şirketi Danışmanı Shelley Taylor Koronavirüs sebebi ile geçirdiğimiz bu olağanüstü günleri aile şirketleri için pozitif bir bakış açısıyla ele alıyor:

Ülke genelinde yaşamsal olmayan bütün işletmeler fiziksel operasyonlarını durdurmuş durumda. İşinizin bugün ve gelecekteki ekonomik durumuna odaklandığınız ve çalışanlarınız için endişelendiğiniz bu olağan dışı dönem, bir yandan da şüphesiz faaliyet gösterdiğiniz sektöre bağlı olarak hayatınıza her zamankinden daha fazla boş zaman bıraktı. Bu nasıl da büyük bir hediye... İki hafta öncesine kadar, "Nasıl-sın?" sorusuna herkesin cevabı neredeyse her zaman "meşgul"dü.

Biz de ailemizde birlikte paylaşabileceğimiz özel deneyimler için bu hediye zamanı kullanıyoruz. Hayat hep çok yoğun ve koltuğumuzun altında hep birden fazla karpuz taşıdığımızı düşünüyoruz. Eşim ve ben bu yüzden birlikte yemeğe çıkabilmeyi veya bir geziye katılabilmeyi hep zamanın bir hediyesi gibi hissettik. Son birkaç haftada ise işler çok değişti ve çoğumuzun zamanla ilişkisi de değişti.

Şimdi çok stresli ve belirsiz bir iklimde yaşıyor olsak da çoğumuza hediye olarak bolca zaman verildi. Evden çalışanlarımız evden hemen hemen hiç ayrılmıyoruz.

Sabah kapıdan alelacele çıkmıyoruz. Seyahat etmiyoruz. Bunun yerine mutfakta yemek hazırlamak için zaman harcıyoruz. Yürüyüşler yapıyor, baharın ilk belirtilerinin tadını çıkarıyoruz. Birbirimize daha çok ulaşıyoruz.

Bu hediyeyi aile üyelerimizle, meşgul "normal" yaşamlarımızda zaman bulama-

yacağımız önemli konuşmalar yapmak veya birlikte projeler gerçekleştirmek için de kullanabiliriz. Bu konuşma ve projeler, bu çok stresli zamanlarda dikkatimizin biraz olsun dağılmasına yardımcı olacaktır. Bu dönemde yeni projeleri başarmak için ihtiyaç duyduğunuz konsantrasyona sahip olamasanız bile en azından hayatın gerçekten yavaşladığının farkına varmak için bir dakikanızı ayırabilirsiniz. Aşağıda nesiller boyu aile şirketlerine uygun küçük ve büyük konuşma ve projeler için bazı öneriler paylaşacağım:

Ne zamandır planlamak istediğiniz o aile toplantısı için (sanal) zaman ayırabilirsiniz. Bu stresli zamanda iletişimi açık tutmak ve bilgi akışını sürdürmek her zamankinden daha önemlidir. Günlük operasyonlarda yer almayan aile üyeleri, işlerin nasıl gittiğini merak ediyor, ancak bu konuda bilgi almak için ısrarcı olmak istemiyor olabilir. Birkaç maddeden oluşan bir gündem taslağı gönderip diğer aile üyelerini konuşmak istedikleri konuları eklemeye teşvik edebilirsiniz. Bu toplantının gündemi her aile için farklı



SHELLEY TAYLOR
Aspen Family Business Group
Aile Şirketi Danışmanı



olacaktır. Ayrıca şirketin hali hazırdaki öncelikleri de gündem maddeleri açısından belirleyici olacaktır. Toplantı içeriği aile ve şirketin mevcut durumuna ve ihtiyaçlarına bağlı olarak sade veya daha kapsamlı olabilir.

Bazı gündem başlığı önerileri:

- Katılan aile üyelerinin kendileriyle ilgili güncel durumu paylaşması
- Şirket ve alınan önlemler hakkında bilgilendirme
- Çalışanların durumu hakkında bilgilendirme, çalışanlara iletilen mesajların okunması
- Şirketin finansal durumu ve kilit çalışanlarıyla ilgili alternatif planlar

Normal şartlar altında veraset planıyla ilgili belgeleri yaklaşık üç yılda bir yeniden gözden geçirmekte yarar vardır. Birçoğumuz kendi ölümümüz veya sevdiğimizimizin ölümü hakkında konuşmaktan çok rahatsız oluruz. Bu en iyi zamanlarda bile konuşulması zor bir konudur. Hele bu olağandışı şartlarda daha da zordur. Ancak ailenizdeki değişiklikler (doğum, evlilik, boşanma, ölüm), kişisel finansal durumunuzdaki veya şirketin finansal durumundaki değişiklikler planlarınıza yeniden bakmayı gerektirebilir. Ayrıca güncel

mevzuat değişiklikleri de uyguladığınız stratejileri etkileyebilir. Belki hazır programınız size bu esnekliği tanıırken zor da olsa bu önemli konuya zaman ayırabilirsiniz.

Benzer şekilde hayatınızla ilgili planlarınızı da ailenizle paylaşmak önemlidir. Burada şirketiniz ve diğer varıklarınız için yaptığınız planlardan daha fazlasını kastediyorum. Sağlık bakımı için tayin ettiğiniz vekiller, ayrıntılı talimatlar ve yaşam iradesi, ağır bir hastalık durumunda tercih ettiğiniz tedavi şeklini veya vefat

Bu eşi görülmemiş zamanlar, yeni nesil aile üyelerinin gelişimi için de harika bir öğrenme fırsatı sunuyor. Bu, liderlerin şirkette çalışan aile üyelerini uygun toplantılara dâhil etmeleri veya başka yöntemlerle onları henüz keşfetmedikleri sularda gezinerek düşünmelerini sağlamaları için uygun zaman olabilir.

sürecinde yapılmasını istediklerinizi içerir. Bu günler, bu konuda ortak bir anlayış geliştirmek ve gerekirse ayrıntılı açıklamalar yapmak için ideal bir zaman olabilir. Muhtemel senaryoları düşünmek ve tartışmak tatsız ve korkutucu olsa da bunları ailenizden birinin sağlık durumu kritik olduğunda sağlıklı bir şekilde paylaşmak daha zordur.

Bu eşi görülmemiş zamanlar, yeni nesil aile üyelerinin gelişimi için de harika bir öğrenme fırsatı sunuyor. Bu, liderlerin şirkette çalışan aile üyelerini uygun toplantılara dâhil etmeleri veya başka yöntemlerle onları henüz keşfetmedikleri sularda gezinerek düşünmelerini sağlamaları için uygun zaman olabilir. Şirket liderleri salgına yanıt olarak her gün ve hatta bazen her saat kritik kararlar alıyorlar. Bu gerçek zamanlı karar alma sürecine tanık olmak, daha az deneyimli aile üyeleri için çelışen önceliklerin nasıl dengeleneceğini tecrübe etmek için eşi görülmemiş bir fırsat sunuyor.

Lise veya üniversitede okuyan çocuklarınız, yeğenleriniz veya torunlarınız var mı? Geleneksel stajların ötesinde yeni nesil aile üyeleri için ne tür eğitim ve öğrenim fırsatları yaratabilirsiniz? Fikirleri ortaya çıkarmak için baş başa vermek (sanal



ortamda) herkes için keyifli bir uğraş olabilir. Belki de ilgili sektörlerde, işletmeleri hakkında konuşmak için bir video görüşmesine katılmak isteyen arkadaşlarınız vardır. Diğer aile şirketi sahibi tanıdıklarınızla da yeni nesil için öğrenme fırsatları hakkında fikir paylaşmak için sanal ortamda toplanabilirsiniz. Aile şirketleri için en iyi öğrenme kaynaklarından biri de diğer aile şirketleridir.

Okul çağındaki çocuklar evde oldukları için küçük çocukların ebeveynleri, evde

eğitime ve bu çocukları eğlendirmeye de zaman ayırıyor. Keşfedilecek veya paylaşılacak aile tarihi veya hikayeleri var mı? Şirketin nasıl kurulduğundan, ilk yıllarda neye benzediğinden (10, 30 veya 50 yıl önce veya daha öncesi) bahsedebilirsiniz. O zaman dünyada neler oluyordu? İş yılları içinde nasıl değişti? İş hikayelerinin yanı sıra çocukluğunuzdan veya genç yetişkin yıllarınızdan aile ve kişisel hikayelerinizi de paylaşabilirsiniz. Hikayeleri paylaşabilmeleri için FaceTime veya başka bir video platformundan diğer akrabalarınıza ulaşabilirsiniz. Gündemden biraz uzaklaşmak onlara da iyi gelecektir.

Çocuklarınızın organize ettiği bir aile tarihi projesine ne dersiniz? Sizinle ve diğer akrabalarınızla görüşmek için kullanabilecekleri sorular geliştirmelerine yardımcı olabilirsiniz. Eklemek istedikleri fotoğraflar, gazete kupürleri veya eserler var mı? Başka hangi öğeler önemli olabilir? Görüşmeleri yaptıktan sonra bilgileri derleyebilir, fotoğraflar ve diğer ilgili bulgularla birlikte hikayelerini tasvir ederken teknolojinin yardımıyla daha da yaratıcı

olabilirler. Aile ve şirket için bir zaman çizelgesi de hazırlayabilirler. Ortaya çıkan işin ne kadar sofistike olacağı çocukların yaşına göre değişebilir. Ancak ne kadar sade veya sofistike olursa olsun, aile için harika bir hatıra olacaktır.

Şirketler, gelir kaybı, yeni çalışma ortamı, stresli çalışanlar ve değişen dünya ekonomisi gibi meselelerle uğraşılıyor. Gerek şirketlerimizde gerek ailemizde bu uzun yolculuğa çıkarken yeni realiteye uyum sağlamanın yollarını bulmamız gerekiyor. Sahip olduğunuz zamanı ailenize ulaştırmak ve aile üyelerinin önerdiği projeleri ele almak için kullanın. Umarım bu girişimlerden bazılarında ilerleme kaydedebilir ve bu sıra dışı dönemde bağlarınızı daha da güçlendirebilirsiniz.

“Şirketler, gelir kaybı, yeni çalışma ortamı, stresli çalışanlar ve değişen dünya ekonomisi gibi meselelerle uğraşılıyor. Gerek şirketlerimizde gerek ailemizde bu uzun yolculuğa çıkarken yeni realiteye uyum sağlamanın yollarını bulmamız gerekiyor.”

*Bu yazı TKYD tarafından hazırlanan Korona Zamanlarında Kurumsal Yönetim serisi kapsamında 11.05.2020 tarihinde internet sitesinden yayınlanmıştır.

Zor Zamanlarda İş Sürdürebilmek ve COVID-19

İş dünyası COVID-19 sürecinde işlerin sürekliliğinin devamına ne kadar hazır? Üyemiz Tülin Seçen bu süreci değerlendiren bir yazı kaleme aldı.

Bundan birkaç hafta önce günümüze tüm toplantılarımızın iptali ve projelerimizin ileri tarihlere atılmasıyla başladık. Ben de bunu bir fırsat görüp, firmalarımızın bu işe ne kadar hazırlıklı yakalandığını veya hazır olmadıklarını değerlendirmeye çalıştım.

Örneğin toplantıları erteliyoruz, ama insanlar üretime veya çalışmaya devam ettikleri için aslında riski ertelemiyoruz, hatta yeterli önlem de almıyorsak çağırıyoruz. Yani 15 gün sonra bir araya geldiğimizde bir kısmımız arınmış, diğer kısmımız ise riske maruz da kalmış olabilir. Ya da yeterli önlem alınmadığı için 15 gün sonra operasyonlarımızda çalışacak insan kaynağı da bulunmayabilir. İşte bu kapsamda ülkemiz işletmelerinin, kuruluşlarının riskleri ne kadar etkin yönettiğine ve iş sürekliliğini nasıl sağladığına odaklanmak istedim.

İş sürekliliği risklerini analiz ettiğimiz ve iş sürekliliği planlaması yaptığımız müşterilerimizde olası afetlerde (deprem-salgın hastalık vb.) işin sürdürülebilirliğini nasıl sağlayacağımız ve hiçbir kayba uğramadan süreci nasıl yöneteceğimiz konusun-

da planlamaları da yapmıştık, bu planları sağlıklı bir şekilde uygulayan ve gerekli aksiyonları zamanında almış olan müşterilerimizin içinde geçtiğimiz süreci en az kayıp veya iş kaybına uğramadan geçireceğine hiç şüphemiz yok. Biz her zaman danışanlarımıza ve kurumlara;

- Stratejik
- Operasyonel
- Finansal



TÜLİN SEÇEN

ICC Uluslararası Danışmanlık
Genel Müdür

- İnsan Kaynakları
- Teknoloji
- Pazar

Yasal risklerinin pro-aktif bir şekilde her şeyin en yolunda gittiği zamanlarda belirlenmesi ve zor zamanlarda bunların kılavuzluğundan faydalanılmasını önerdik.

Malum ülkemizde zora düşmeden hiçbir şey yapmayız ve tabii bunun bize bilançosu da çok ağır olur.

Risk adı ne? Salgın hastalıklar, deprem vb. afetler

Etkilediği göstergeler neler? satışlarda azalma, ciroda düşme, karlılık oranlarında düşme, pazar kaybı

Alınması gereken aksiyonlar ne? Bu şirketten şirkete, kurumdan kuruma değişmekle beraber her kurumun uygulayabileceği temel aksiyonlar;

- Alternatif depolar oluşturmak,
- Alternatif tedarikçiler belirlemek,
- Uzaktan satış teknolojik alt yapısını oluşturmak,



- Satış ekiplerine uzaktan satış ve satış ağı yönetimi becerilerini kazandırmak,
- İnternette satış/hizmet seçeneklerini yapılandırmak,
- Çalışanlarımıza uzaktan çalışma, verimlilik ve maliyet yönetimi kültürünü yerleştirmek,
- Uzaktan çalışma prosedürlerini, yöntemlerini, performans takip sistemlerini (Uzaktan çalışma el kitabı) ve teknolojik alt yapısını hazırlamak,
- Kritik personeli belirlemek ve yedeklenmesini sağlamak,
- Acil durum yönetiminden sorumlu ekipleri belirlemek ve yedeklenmesini sağlamak, bu ekipleri eğitmek ve gerekli alt yapı ve tatbikatlar konusunda kaynakları sağlamak,
- Yabancı uyruklu çalışanların seyahatlerine veya işe amadeliklerine ilişkin planlamaları yapmak vb. gibi birçok konuyu sıralayabiliriz.

*Unutmayalım ki
“Bir defa felaket yaşarsak bir daha plana ihtiyacımız olmayabilir!”*

Uluslararası şirketlerde bu hizmeti 10'larca yıl önce verdiğimizde tüm bu planlamalar yapılmış ve yönetim el kitapları oluşturulmuştu, hatta uzaktan çalışmanın sadece hizmet sektöründe değil üretim sektöründe de planlanabileceğini test edebilmiştik. Tabii bu şirketlerdeki kültür ve kuruluşların sürdürülebilir üretim ve hizmet konusunda hassasiyeti bu çalışmaların daha felaketler yaşanmadan veya bu riskler henüz tehdit değilken yapılmasına etken oldu. Hatta uygulamalarını bir yıllık bir programla etkinleştirdiler.

Benzer çalışmayı yaptığımız diğer şirketlerdeki uygulamaların da bugün işe yaradığını umuyorum.

Düşünelim bakalım, ülkemizde kaç şirket veya kurum iş sürekliliği planlaması yapmış vaziyette. Son 6 ay içinde yaptığımız bir çalışmada temin ettiğimiz istatistik bir veriyi sizlerle paylaşmak istedim. Kamu ve özel şirketlerden ve yerel yönetim kuruluşlarından seçilen 144 kuruluşta (çalışan sayısı 10 ve üzeri) yapılan anket çalışmasına göre iş sürekliliği politikası olan kuruluş sayısı 45, iş sürekliliği planı olan 42, felaket kurtarma merkezi olan 44, yedekli alt yapısı olan 100, iş sürekliliği tatbikatı olan 22, hiç birisine sahip olmayan 18. Bu firmalara hangi standartlar uygulanıyor diye sorulduğunda da 80'inin ISO 27001 Bilgi Güvenliği yönetimi

alanında önlem aldığını görüyoruz. BS 25999 (iş sürekliliği yönetimi standardını uyguladığını belirten kuruluş sayısı sadece 12, yani katılan firmaların %8,3'ü. Bizde iş sürekliliği daha çok Bilgi Teknolojileri Güvenliğine ilişkin süreçler olarak algılanıyor. Bunun nedeni de geçmiş 5-10 yıl içinde özellikle orta ölçekli firmalarımızın birçoğunun siber bir atak sonunda önlem almak zorunda kalmalarıdır. Ya da finansal riskler olarak algılanmaktadır.

Tehlike ile karşı karşıya kaldığımızda, yani riske maruz kaldığımızda ne ve nasıl yapacağımızı ve ne kadar hazırlıklı olup, olmadığımızı görüyoruz. Hatta son bir hafta içinde de uzaktan çalışma konusunda danışmanlık ihtiyaçlarının arttığını da fark ettim, işte proaktif olarak stratejik yönetim ve risk yönetimi uygulayamamanın artçıları....

Şu an yüzleştiğimiz bu sıkıntıdan hasar almadan veya en az hasar ile kurtulmanın yolu;

- Üretim tesislerimizde kurum doktoru ile koordineli olarak risk grubuna yakın personelin idari izinli sayılması,
- Servis ve ulaşım olanaklarının doğrudan kuruluş tarafından sağlanması ve araçlarda hijyen kurallarının en üst düzeyde uygulanması,
- Kritik işlerin ve personelin belirlenmesi



ve kritik personelin bu işe en yakın iş arkadaşı tarafından yedeklenmesine olanak sağlayacak iş başı eğitimin yapılması

- İş evinden yürütebilecek pozisyon ve unvan sahiplerinin belirlenmesi, iş evlerinden yapabilmelerine olanak sağlayacak alt yapıların sağlanması, çalışma esaslarının belirlenmesi ve uygulanması,
- Uzaktan satış teknikleri konusunda satışçıların bilgilendirilmesi ve müşteri ve bayilerle uzaktan erişim ile ziyaret ve toplantı planları yapmalarının sağlanması.

Tehlike geçtikten sonra yapacağımız ise son derece basit, işimizin sürdürülebilirliğini tehdit eden riskleri saptamak, iş sürekliliği planlamamızı yapmak, risk senaryolarına bağlı olarak alternatiflerimizi oluşturmak, teknolojik alt yapımızı ve iş süreçlerimizi bu tür riskler altında sorunsuz çalışabilir şekilde yeniden yapılandırmak, işletmelerimizi belirli fonksiyonlar için uzaktan çalışmaya hazır hale getirmek, çalışanlarımızı eğitmek, kurum kültürünü oluşturulacak yeni politikalar doğrultusunda geliştirmek.

Yakın tarihli bir Gallup araştırmasına göre, ABD işgücünün% 43'ünün evden çalıştığını, Buffer'ın Uzaktan Çalışma

2018 Raporu'nda ise, anket katılımcılarının %90'ının kariyerlerinin geri kalanında uzaktan çalışmayı planladıklarını ve% 94'ünün başkalarını uzaktan çalışmaya teşvik ettikleri belirtilmektedir. Bu durum işverenler açısından da daha küçük ve yaşanabilir ofisleri daha az personel harcamaları ve idari masraflar demek.

Teknolojik değişimin en önemli unsurlarından birisi olan uzaktan çalışma kültürünün işletmemizde yerleştirilmesi, orta ve uzun dönemde uzaktan çalışmaya hazır olmak için de;

- Uzaktan çalışma politikasının belirlenmesi
- Uzaktan çalışmaya uygun işlerin belirlenmesi
- Uzaktan çalışmaya uygun ortak çalışma alanı ve BT teknolojik alt yapısını hazır hale getirilmesi
 - o Ekiplerin birbiri ile sürekli bağlı kalmasını sağlayacak alt yapılar
 - o Uzaktan çalışırken, dokümantasyon, iletişim ve güncellemeleri paylaşmak için bir ortak kullanıma ve veri kaydetmeye olanak sağlayan sistemler

• Uzaktan çalışmaya yönelik sürecin tanımlanması, süreç risk ve performans göstergelerinin belirlenmesi, ilgili prose-

dürlerin oluşturulması

- Uzaktan çalışacak personel görev, yetki ve sorumluluklarının bu doğrultuda revize edilmesi
- Uzaktan çalışacak personel, ücret, yan haklar vb. özlük haklarının yeniden tasarlanması
- Uzaktan çalışacak personelin performans yönetimine yönelik süreçlerin tasarlanması

Sabancı Dx tarafından yayınlanan duyurunun bir kısmını da sizinle paylaşmak istedim, bakı ne diyor; "Sürdürülebilirlikten ödün vermeden operasyonlarımızı yedekledik, operasyonel süreçlerimizin ve sunduğumuz hizmetlerin sürekliliğini tesis eden altyapılarımızı, uzaktan müdahaleyi gerektiren durumlar dahil tüm koşullarda kesintisiz ve erişilebilir şekilde çalışmak için yapılandırdık. Bu hassas süreçte sizlere sunmuş olduğumuz hizmetleri insan ve çalışan sağlığından ödün vermeden kesintisiz hizmet kalitesi ile sürdürmek için gerekli tüm önlemleri aldığımızı bilmenizi isteriz."

Unutmayalım ki "Bir defa felaket yaşarsak bir daha plana ihtiyacımız olmayabilir!"

Tüm insanlığın ve kurumların bu süreci kurumsal ve kişisel düzeyde en sağlıklı şekilde atlatabilmesini diliyorum.

Zor Zamanları Kolaylaştıran Liderler

COVID-19 gündeminde şirketlerin içinde bulunduğu bu zor zamanlarda, liderliğin önemini Tanyer Sönmezer kaleme aldı.

Zor zamanlardayız, zor zamanlarda kolaylaştırıcı liderliğe ihtiyacımız var. Hayatımızı kolaylaştıran, bu zor zamanları hepimiz için daha yaşanabilir hale getiren liderlere ihtiyacımız var. Öncelikle sakin olun bu zamanlar geçecek, her ne kadar beni daha önce dronları, yapay zekayı, büyük veriyi, sürücüsüz araçları, elektrikli araçları anlatırken dinleseniz ya da okusanız da şimdi insanlık, Dördüncü Sanayi devrimine girerken tüm bunları kullanmayı konuşurken, teknoloji konuşurken ellerini sabunla yıkamadığını fark etti. Dolayısıyla önce sakin olun, önce ellerimizi sabunla yıkamayı, bu sanayi devriminde de işin özünü yeniden kavramayı odaklandığımız zamanlar yaşayalım.

Evet biliyorum hepimiz şu anda endişeyle hatta battal bir korkuyla hatta bir parça gerginlikle yaşıyoruz ama şunu unutmayın, 1720'de Marsilya salgını olduğunda insanoğlu yok olmadı. 1820'de kolera pandemisi olduğunda da insan devam etti. 1920'de İspanyol gribi olduğunda bugünkü gibi teknolojilerimiz yoktu, o zaman da insanlık devam etti ve 2020'de

kendisini koruyup devam edecektir. Sonrasında da hiç korkmayın, insanlık devam edecek fakat iyi liderler takımlarıyla bu dönemi daha iyi daha güçlü geçirecek. Bugün bu yazıyı yazarken arka planda



TANYER SÖNMEZER
Management Centre Türkiye Kıdemli Ortak

havacılık olsun istiyorum. Çünkü vereceğim örnekler havacılıktan bir pilot olarak havacılıkta ilk öğretilen şeyden, uçakta herhangi bir şey ters gittiğinde acil bir iniş gerektiğinde uçaktaki mesul kaptan yani şirketlerin en büyük takımlarını yöneten liderler öncelikle şunu yapmak zorunda: 1 2 3 ya da bize öğretilen dille sakın olup a b c. A İngilizce AIR SPEED yani uçağın hızını koru, uçak eğer havada tutunamıyorsa burnunu aşağı ver, biraz uçak hızlansın. Hızı olmadan uçak havada tutunamaz. Siz de öncelikle ekibinizin hızını tutamayıp, öylece kalıp havada ne yapacağını bilemez hale gelmesine engel olacaksınız.

İkincisi B, BEST PLACE TO LAND var. Hemen nereye inebilirsin, bir an evvel bütün takımı, bütün uçağı keyifle, sağlıklı yere nasıl indirebilirsin, önce bunun cevabını bulmanız lazım. Sonra C, CHECK LIST yani acil durum kontrol listesine bakıp hep beraber biz neleri kontrol edeceğiz. Ve kolaylaştıran LİDER olarak neler yapacağız da ekibimiz sağ salim bu zor günlerden geçecek.

Bu yaşadığımız günlerde sizden rica ediyorum her şeye önce iyimserlikle başlayın. Hayalci olmayın ama ne olur iyimserlikle başlayın. İyimser olursanız ekibinizin hayatını kolaylaştırmaya başlarsınız, çünkü ekipler tek başına ve yalnız.

Bu yazıda KURUMSAL YÖNETİM'de Liderleri İK'ları uygulamalarında takip etmesi gereken bu kontrol listesini içeren 5 unsurdan bahsedeceğim.

Bu kontrol listesi alışkanlığı bugüne kadar onlarca uçağı, yüzlerce pilotu sağ salim yere indiren listenin aynısının kurumlara yansması, şirketlere yansması. Bu kontrol listesinin bir ön şartı var. Bu yaşadığımız günlerde sizden rica ediyorum her şeye önce iyimserlikle başlayın. Hayalci olmayın ama ne olur iyimserlikle başlayın. İyimser olursanız ekibinizin hayatını kolaylaştırmaya başlarsınız, çünkü ekipler tek başına ve yalnız. Tek başına bir yer-

lerde iyimserliği sizden alamazlarsa hiçbir yerden alamazlar, liderlerin sağlayacağı en kritik şeylerden bir tanesi işte budur korona günlerinde.

Kristof Kolomb kaybolduğunda kaybolduğunu herkesten önce fark ettiğinde, her gün iyimserlikle ve takımı pozitif bir ruhla her sabah doğru yolda oldukları ile ilgili ikna ettiği için sağsalim bir yere ulaştı. Evet Hindistan'a ulaşmadı ama Amerika'ya ulaştı. Aynı günümüz liderleri için de geçerli. Bugün size bu zor zamanlarda hayatı kolaylaştıran KONTROL LİSTESİNDE de 5 tane unsurdan bahsedeceğimi söylemişim.

İlki **İNSAN**. Bu dönemde yalvarıyorum şirketi değil, önce insanlarımızı düşünün, yalvarıyorum, önce o insanın sağlığını, hayatını, ailesini, ailesinde olup bitenleri düşünün. Eğer bunu düşünmezseniz farz edin, bu kriz hızlıca geçti, o insanların hiçbiri sizde kalmayacak çünkü insanlar ne yaptığınızı unuturlar ne söylediğinizi unuturlar ama ne hissettirdiğinizi asla unutmazlar. Basit örnek vereyim: Geçenlerde bir genç haddini maksadını aşacak bir şekilde gitti yolda yürüyen Ali İhsan Yavaşca amcağı yolun kenarında durdurup polis gibi 65 yaş üzerinde olduğu için korkuttu. O yaşlı amcanın yüzündeki ifade hepimizi mahvetti. Hepimizin kalbi-

ne, gönlüne, vicdanına oturdu. Çünkü Ali İhsan Yavaşca, 30 yıl boyunca 10 metre-karelik bir yerde kilim dokuyarak 6 çocuğunu büyütmiş bir adam. Hiçbirimiz de unutmayacağız onu, çünkü insanlar bu günlük hayatta, hele ki bu telaşın içinde onlara hissettirdiklerinizi unutmayacaklar. Şu anda hemen hemen herkes haftalardır, özellikle şirketlerde çalışan ofis çalışanları, evlerden çalışıyor ve WEBEX'de ZOOM'da TEAMS'de insanları aktif bir şekilde görüyoruz. Başka teknoloji kullananlar da var. Bakın komik ama tüm bunların içinde insanı merkeze koymadan hemen konuşmaya başlamak, insanı düşünmeden, o insanın halinden anlamadan hemen işe odaklanmak emin olun sizi daha iyi bir lider yapmıyor. Gereklili gereksiz konularda saatlerce süren video konferanslar işleri düzeltmiyor.

Tam tersi ekibinizin sizden uzaklaşmasına, hatta belki nefret edilmesine sebep oluyor. O nedenle birinci düşüneceğimiz şey şirketimizdeki insanlar, takımınızdaki insanlar, o insanların sağsalim bu süreçten geçmesini sağlamak. Tabii bir de bu dönemde işi gereği, şirketteki rolü gereği başka yerde olamayacak insanlarımız var. Mecburen işe geliyorlar, mecburen söz verdikleri bu var olma sebepleri olan şeyi yapmaya devam ediyorlar. Onları ne ka-



dar takdir ettiğinizi, onların ne kadar yanında olduğunuzu hissettirmenin onlarca yolu var. Hiçbir şey yapamıyorsanız geçen bir yarısı, bir telefonla onlara teşekkür etmek var. Bugün çalıştığınız şirkette şu anda ofiste olanları, aynı anda bağlanıp hep beraber evden alkışlamak bile o insanların kalbine dokunan bir şey. KONTROL listemizin, dolayısıyla ilk kuralı insanı düşünmek.

Kontrol Listemizin ikinci kuralı **İLETİŞİM**. Böyle bir dönemde hiç olmadığı kadar iletişime ihtiyaç duyuyoruz. Şirketimiz için, ailemiz için, bölgemiz için, ülkemiz için iletişim ihtiyacımıza ve bu iletişim döneminde eğer bir lider olarak bilgiyi siz vermezseniz, emin olun ekibiniz yaratıyor ve hatta yarattıklarının yüzde 90'ı negatif yaratılmış bilgiler oluyor. İnsanlar bu dönemde verilmeyen bilgiyi kendileri yaratırken ki biz buna dedikodu diyoruz, daha fazla korku daha fazla endişe yaratılıyor. O yüzden düzenli olarak her gün aynı ritimde iletişim yapmazsanız ve bu iletişimi açık net ve her şeyin doğrusunu söyleyerek yapmazsanız, bu dönem çok kolay geçmez sizin için. Ha şu demek değil bu, iletişimde her şeyi söyleyin. Hayır, her şeyin doğrusunu söyleyeceksiniz ama her doğruyu söylemeyebilirsiniz ki o doğrular o kadar hızlı değişiyor ki günlük hayatta insanların daha çok gerilmesine, endişelenmesine sebep olabilir.

Birincisi insanlar, ikincisi iletişim kontrol listemizin. Şimdi sıra **İMKAN** kısmında. 5 tane İ'yi aslında sonunda farkedeceksiniz ben şimdiden söyleyeyim. Üçüncü, yani imkan. Şirketlerde cevherin mücevhere dönüştüğüne şahitlik etmek istiyorsanız şirketinizdeki insanlara imkan tanıyın. Bir gaye etrafında, en küçük takıma bile bir gaye etrafında "şu anda biz tam ne yapıyoruz, kime faydamız var, bunu yapma amacımız ne" bunun etrafında çalışmayı artırırsanız inanamayacağınız sonuçlarla karşılaşsınız. Hepiniz takip ettiniz.. Bosis Arçelik'in kendine tanıdığı imkanlarla, Aselasan ve Bayaraktar mühendisleriyle Türkiye'nin ilk yoğun bakım çözümünü

Kolaylaştırıcı Liderler kendilerini değil ekiplerini alkışlatırlar. Kendilerinin sadece seferden, ekiplerinin zaferden sorumlu olduğunu bilirler.

hazını üretti ve 5000 tane siparişi üretebilecek duruma geldi. Bu işbirliğinin sonucu bir solunum cihazı, yapay solunum cihazı böyle dönemlerde ortalama 14 kişinin hayatını kurtarıyor.

Dördüncü unsur o yüzden **İŞBİRLİĞİ**. İşbirliği ile sadece bu bile yapılırken, onlarca şey şirkette iş birliği ile yapabilirsiniz. İşbirliği olmadan bu dönemden geçememiz imkansız, tabii bu işbirliğinin yapılmadığı yerler oldu. Örneğin Türkiye Futbol Federasyonu, örneğin Türkiye Basketbol Federasyonu bu konuda işbirliği yapıp maçları tatil etmediği, iptal etmediği için Fenerbahçe'nin basketbol ve futbol takımında, Galatasaray'ın teknik direktör, idari kadrosu ve futbolcularında Corona pozitif çıktı. Çok şükür hepsi sağlığına kavuştular ama işbirliği yapmayan oradaki liderler hayatı hiç kolaylaştırmadılar, tam tersine zorlaştırdılar. O nedenle bu işbirliğini yaparken, imkan noktasında da cevher mücevhere o işbirliğiyle dönüşeceği için, imkanın önünü daima açıp insanlara daha fazla imkan vermemiz lazım. Önce insan, sonra iletişim, sonra imkan, sonra işbirliği. İşte şimdi geldik son unsura. Kontrol listemizin son maddesi **İCRAAT ...**

İcraat kısmı böyle zamanlarda evden çalışanların hepsi farkında, hiç alışmadığımız kadar çok çalışıyorsunuz değil mi, ne kadar çok toplantı yapıyorsunuz ve ne kadar çok şey üretiyorsunuz. Demek ki bunu hep beraber yapabiliyormuşuz. Bilin ki o evlere dönen insanlar bir daha şirketlere dönmeyecek, bunun tadını aldılar ve siz liderler olarak onları evden çalıştırma, onların daha iyi ortamlarda performans

göstermesine imkan tanımak zorundasınız, icraatının içine bunu ne olur dahil edin. Bu hiç değişmeyecek hep devam edecek. Şu anda işi yürütmek, müşterinin ihtiyaçlarını böyle zamanlarda hız kadar bir ritmi oluşturmak önemli. Şu an daha herkesin düşündüğü şey, öncelikle sağlıklı kalmak, sonra da yeterli gıdaya ulaşmak. Hele bunu yapan şirketlerde iseniz çok yoğun çalışıyorsunuz demektir ama öte yandan her şirketteki icraatın hızını bir o kadar da ritmini gün içinde hayatın içinde yaşatmak zorundasınız. İşte size bir fırsat, icraat için tam da aylardır yıllardır konuştuğunuz çevik çalışma prensiplerine, çevik kültüre geçme zamanı.

Çevik şirketler bu dönemden rahat geçecek derken, inanın bana bir yıl önce 25 yıldır yaptığımız insan kaynakları zirvesinin konusunu "AGILE OR FRAGILE" yani "Çevik çalış yoksa kırılıp yok olacaksınız" derken böyle bir pandemi beklemiyordum. Hiç birimizin aklına bile gelmezdi ama bu dönemde icraatı hayata geçirirken ÇEVİK bir kültür. Yapmadan sanıyorum geçmeniz mümkün değil ve özellikle kolaylaştıran liderlerin, hayatı kolaylaştıracak kararlar alan liderlerin ekiplerini çevik kültüre göre çalıştırması, çevik bir çalışma ortamına çevik bir anlayış için doğru zaman. Bu dönemde çevik bir felsefe ile çalışmak icraatın en önemli kısmı olacak.

Şimdi bu yazdıklarım, bunlar yeni şeyler değil. Yani insan, iletişim, imkan, işbirliği, icraat bu 5 tanesi bu topraklarda çok uzun yıllardır var ve siz bunun adını başka bir şey olarak biliyorsunuz. Bunun adı Anadolu'da **İMECE**. İmece, Anadolu'yu Anadolu yapan, yüzyıllardır Anadolu'nun var olmasına, kendisini ve bulunduğu coğrafyayı beslemesini sağlayan şey. İmecenin içinde insan var. İmecenin içinde iletişim var. İmecenin içinde imkan var. İmecenin içinde işbirliği var. İmecenin içinde icraat var. Dolayısıyla yapmamız gereken şey, orijinal ayarlara dönmek, imeceyle çalışmak. Kurumsal yönetime ders olacak bir bakış açısıdır İMECE.



Şirketteki takımları, beraber çalıştığımız tedarikçileri, bir arada çalıştığımız iş ortaklarının dağıtım kanalları, aklımıza gelen herkeste imece YAPMA ZAMANI. Bu 5 unsurla, bu Kontrol Listesinin 5 tane adımıyla, imece ile biz bu dönemi geçeceğiz. Neden geçeceğimizi düşünüyorum, bunun için de yine bu topraklardan yıllar boyu anlatılan bir hikaye bana güç veriyor. Vakti zamanında yolcunun seyyahın biri bir tane ülkeye geliyor, Anadolu'da bir ülkeye geliyor. Anadolu'da geldiği ülkede padişahın isteği var, kimsenin karşılamadığı bir istek. Padişah diyor ki, "hiç benim öyle bir mücevherim olmadı ki hem iyi günümde hem zor günümde kullanayım iyi günde de takayım zor günde takayım ve bunu bana bulabilen kişiye on binlerce altın vereceğim" diyor. Bunun üzerine seyyah ben bunu yapacağım deyip yollara düşüyor, gidiyor gidiyor gidiyor bir küçük köyde bir kuyumcu buluyor. Kuyumcu, bilge bir kuyumcu. Hikayeyi dinliyor ve tam ne istiyor padişahın diyor. "İyi günde de zor günde de takabileceği bir mücevher istiyor" diyor seyyah. Kuyumcu biraz düşünüyor, birkaç gün müsaade et bana diyor. Bir tane mücevher üretiyor. Mücevheri beyaz bir kesenin içine koyuyor ve diyor ki "al bunu götür padişahına ve padişahına bunu götürdüğünde iyi gününde bu beyaz kesenin

içinden çıkarsın, kötü gününde aynı mücevheri beyaz keseyi ters düz yapсын içi siyah, onu siyahın içinden çıkarsın. Pekiyi diyor seyyah alıyor, koşu koşu götürüyor mücevheri padişaha. Padişah çok seviyor. O gün çok sevinçli bir haber almış, yıllardır olmayan çocuğu doğmuş. "Ah işte bu hayatımın en mutlu günü ver bana hediye mi, nedir bu acaba benim cevherim" diye keseyi açıyor. Kesenin içinden bir yüzük çıkıyor, yüzüğün içinde **"bu da geçer yahu"** yazıyor, çok seviyor, padişah takıyor eline keyifle, mutlulukla günler geçiyor, sonra ondan sıkılıyor kesenin içine koyuyor. O yıllardır beklediği, yıllardır özlemini duyduğu çocuğu talihsiz bir hastalıktan vefat ediyor. Bunun üzerine "hani o en mutsuz günümde takacağım mücevher vardı, o nerede" diyor. Getiriyorlar, keseyi ters düz yapıyorlar bu sefer siyah oluyor kese. Kesenin içinden mücevheri çıkarıyor. Yüzüğün içinde **"bu da geçer yahu"** yazıyor. Bu da geçer, bunların hepsi geçecek ama bunlar geçerken iyi liderlerin, hayatı kolaylaştıran liderlerin olduğu takımlar, bölümler, şirketler gruplar daha kolay geçirecekler bu günleri.

Bu günlerde insanlar sizi gördüğünde heyecanlanıp, sizle beraber hayatın zorluğunu aşabileceğine inanacak. O zaman kolaylaştırıcı lider olacaksınız. Bugünler-

de sizin telefonunuz çaldığında, o kişinin telefonunda sizin isminiz çıktığında telefona eli gitmiyorsa, e-postanızı hemen açmıyorsa, whatsapp'ına bakmadan çift mavi tıklı yollamıyorsa, bir süre sizden uzak duruyorsa bilin ki siz zor zamanları daha da zorlaştıran liderlersiniz. Hangisi olmak istiyorsunuz; kolaylaştırıcı lider mi, zor zamanları daha da zorlaştıran lider mi?

Eğer kolaylaştırıcı lider olmak istiyorsanız bu yazının sonunda bir hikayem daha var size. Yine vakti zamanında Selahattin Eyyübi aylardır uğraştığı bir şehri aldıktan sonra atının üzerinde askerleriyle beraber şehre girerken, çok uğraştığı bu savaşta bu zafer sonrası şehre girerken, herkes onu alkışlıyormuş. Selahattin Eyyübi bütün halkı susturmuş, "beni alkışlamayın demiş, beni alkışlamayın askerlerimi alkışlayın." Neden demişler, "çünkü ben zaferden değil seferden sorumluyum. Zaferden ekibim sorumlu ve bu onların zaferi", onları alkışlatmış.

Kolaylaştırıcı Liderler kendilerini değil ekiplerini alkışlatırlar. Kendilerinin sadece seferden, ekiplerinin zaferden sorumlu olduğunu bilirler. İşte geldik bu yazının sonuna. Sizden bir ricam var. Kalabiliyorsanız evde kalın, çıkarsanız maske takın, iyi kalın, sağlıklı kalın. Hoşçakalın.

Bu Krizden Kim Sağlam Çıkacak?

Yaşamakta olduğumuz ortam iş ve özel yaşamımızda birçok belirsizliğe neden oluyor. Bu dönemde kurumsal yönetim ve liderlik her zamankinden daha fazla önem kazanıyor. Naci Demiral bu yazısında, gündemi “resilient lider” perpektifi ile ele alıyor.

“Gelecek bugün ne yaptığınızla şekillenir.”

Mahatma Gandhi

Kurumsal yönetim anlayışının hayata geçirilmesinde liderliğin önemi büyük. Şirketlerin devamlılığı ve başarılı bir kurumsal yönetimin temelinde “Resilient Lider” yani her koşulda sağlam, esnek ve güçlü olabilen lider yer alıyor. Şu anda tüm dünyada sağduyulu, empati kurabilen ve etkili bir liderliğe ihtiyaç var. Endişe için nedenler var mı? Kesinlikle evet. Çünkü;

- Bu corona pandemi krizini tahmin edemedik.
- Hazırlıksız yakalandık.
- Her alanda tecrit edilmiş durumdayız.
- Bitiş çizgisini göremiyoruz.

Öngörülemezlik, bireysel ve ekip motivasyonunu kesinlikle kötü etkiler. Yaşamakta olduğumuz mevcut şartlar da iş ve özel yaşamımızda büyük belirsizliğe neden olmaktadır. Bugünlerde daha önce hiç deneyimlenmemiş birçok şeyi yaşıyoruz.

Ortamda deneyimlenmemiş ve bilinmeyen mevcutsa, bir anlamda “şok” söz konusudur. Ve eğer ortamda deneyimlenmemiş, bilinmeyen ve şok varsa, önemli ölçüde belirsizlik söz konusudur. Dolayısıyla da mevcut durum ve gelecekle ilgili kaygılar ve hatta korkular ortaya çıkacak demektir. Bu kaygı ve korku ortamı, bir taraftan virüsün, sağlıkla ilgili getirdiği endişeleri içerirken, diğer taraftan da

ekonomik şartların baskısını da kapsayacaktır. Eğer ortada endişe, korku ve kaygı var ise, yani bir şekilde yaşamda kalmaya tehdit oluşturan bir durum söz konusuysa, beyin sistemlerinde mantıksal sistem devre dışı kalır. Ve de limbik sistem; yani duygusal beyin ve ilkel beyin devreye girer. Ve eğer limbik sistem devrede ise; kişi ilk anda “şok” a girer, ki aslında bu durum genelde kısa sürer, hemen akabinde ise; kişi davranış olarak “savaş” veya “kaç” a yönelir. Bu dürtülerin etkisiyle de çok daha az mantıksal kararlarla, genelde anlık ve duygusal ağırlıklı davranışlarla karşılık veririz.



NACİ DEMİRAL, MCC
Üst Düzey Yönetici Koçu & Liderlik
Eğitmeni & Mentor Koçu
TheCoachingCompany

Peki bu durumda ne yapmalıyız?

Böyle belirsiz zamanlarda, liderler öncelikle kendi davranışlarına daha yakından bakmalı ve kendi kendilerine, paniğe katkıda bulunup bulunmadıklarını sormalıdırlar.

Öncelikle, az önce ifade ettiğim gibi, bu ortamlardaki davranışlar daha çok tepkisel davranışlardır, o nedenle de mümkün olduğunca sakin kalmak ve pozitif odaklanmak gerekir. Süreç boyunca yaşamakta olduğu duygularının farkına varmak;



yani duygularının ne kadar endişe, kaygı veya panik içerdiğinin, ne kadar otantik duygular; yani doğal duygular olduğunu anlamak ve kabullenmek gerekir.

Bu süreçte psikolojik bir güvenlik temeli oluşturmak çok önemlidir. Bu sadece pandemi kurallarını paylaşmak veya insanlara ellerini yıkamalarını hatırlatmakla ilgili değildir (bu gereklidir ama yetersiz kalır). Bunun çok ötesinde, empati kurabilen liderlerin, diğerlerinin korku ve endişelerini dikkatle dinlemeleri, onları olabildikleri en verimli şekilde ele alıp, “insanların duyulduklarından ve desteklendiklerinden emin olmalarını” sağlamaları gerekir.

Kriz ortamlarında önemli olan, kendinizin ve sorumlu olduğunuz sistemin mevcut durumunu yönetebilmek için en uygun çözümlerin neler olabileceğini düşündürmektir. Yani, mantıksal beyni devreye sokmak ve duygusal sistemle uyumlu çalışmasını sağlamaktır. Etkin liderler, değişen ve gelişen koşulları, sistemi etkileyen dinamiklerini gözlemleyebilmek amacıyla sadece bugünü değil, geleceği de iyi sezmeli ve mümkün olduğunca doğru tahmin edebilmeli, gördüğü olası durumları ve karmaşıklığı çok iyi analiz edip, çok iyi bir gelişim planlayıcısı ve değişim yöneticisi olmalıdır. Bütünü görüp geleceğe odaklanmak gerekir.

Etkili liderler, ilerlemek ve gelişmek için kendi kendilerini geliştirmelidirler. Aynı

zamanda ekiplerindeki insanların enerjilerinin ve motivasyonlarının korunması ve artırılmasından da sorumludurlar. Liderlik, ancak bireyler ve takımların sürekli olarak yüksek enerji seviyelerini koruyabilmeleri durumunda sürdürülebilirdir. Bu noktada resilience (esneklik/dayanıklılık), yüksek performans gösteren, etkili liderlerin en önemli özelliği olarak ortaya çıkmaktadır.

Peki, “Resilience” nedir?

Resilience (esneklik/dayanıklılık); kişinin zor durumları, sıkıntıları, aksilikleri ve travmaları karşılama ve onların etkin bir şekilde üstesinden gelebilme kapasitesidir. Resilient liderler, enerji seviyelerini her türlü baskı altında dahi üst seviyede tutma, yıkıcı etkenlerle başa çıkma ve uyum sağlama yeteneğine sahiptirler. Ayrıca bu süreçte, anlamsız davranışlarda bulunmadan veya başkalarına zarar vermeden büyük zorlukların üstesinden gelebilirler.

Resilient (esnek/dayanıklı) liderler başarılıdır, çünkü;

- Gerçekleştirdikleri eylemleri için sorumluluk alırlar. Başkalarına güvenerek mutluluğu aramaz ve durumları için başkalarını suçlamazlar.
- Önlerindeki olasılıklara odaklanırlar, kendi şanslarını yaratırlar. Mevcut kaynakları ile ellerinden geleni yaparlar ve böylece hayatlarının kontrolünü ele geçirirler.

Böyle belirsiz zamanlarda, liderler öncelikle kendi davranışlarına daha yakından bakmalı ve kendi kendilerine, paniğe katkıda bulunup bulunmadıklarını sormalıdır.

- Olumlu düşünürler. Hiç umutlarını kaybetmeden durumlarına uyum sağlarlar. Pozitif ararlar.
- Bilgiye öncelik verirler. Bu nedenle kağıt ve kalem sürekli ellerinin altında bulunur.
- Duygularını yönetebilirler. Negatif duyguları görmezden gelmek yerine, onların farkında olur, yüzleşir ve kabullenirler.
- Değişim ve riskle ilgili, kolay yol yerine, mücadeleyi seçerler.
- Sıkıntıyla veya olumsuz bir durumla karşılaştıklarında, bakışlarını değiştirmek ve durumlarını yorumlamanın farklı yollarını aramak üzere yeniden çerçeveleme yaparlar.
- Zafer kazanmak yerine, “olma”yı seçerler. Gerçek başarı, elde ettiklerinden değil, kim olduklarından gelir.
- Öz değerleriyle uyumlu yaşamayı seçerler.
- Zorlandıkları seçimlerde, öz değerlerine dayanarak, kendisi için neyin önemli olduğunu dikkate alarak; duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını önceliklendirirler.
- En önemli özelliklerinin başında; dürüstlük ve samimiyetle sistemde yaptıkları “güven ortamı” gelir.

Bir adım önde olursan “lider”, 10 adım önde olursan “hedef” olursun.

Bir liderin en önemli sorumluluklarından biri, gelecekteki durumların olasılığını tahmin etmek ve buna göre plan yap-



maktır. Etkin liderler, zamanlarının önemli bir kısmını etraflarındaki insanlardan haftalar, aylar ve hatta yıllar önce, geleceği öngörerek geçirirler. Ufku üzerinden bakarlar ve orada yaşamının nasıl bir şey olduğunu anlamaya çalışırlar. Bu durum ancak, diğer ekip üyelerinin de aynı vizyonu benimsemesi ve bu vizyona göre hareket etme yeteneği ile birleştiğinde mükemmel sonuçlar ortaya çıkarabilir. Aksi durumda ise, büyük olasılıkla inanılmayan bir fikir olarak kalacaktır.

Lideri, etrafındaki insanları birleştiren bir lastik bant olarak düşünürseniz, eğer lider geleceği öngörmek için harekete geçerse, lastik bant gerilir. Eğer liderin vizyonu ile kişilerin o anki gerçekliği arasında doğru-sal/paralel koşullar mevcutsa, yararlı ve uygun bir gerilim oluşur, ekip de bu vizyonu benimsemeye ve buna göre hareket etmeye başlayabilir. Ancak lider, insanları beraberinde götürmek için çok ileri giderse veya çok sert çekerse, lastik bant kopabilir. Bu durumda; liderin geleceğe yönelik vizyonu ile herkesin şu anki gerçekliği arasında bir kopuş vardır ve lider sonuç olarak etkisini kaybediyor demektir.

Eğer, “etkin” liderler gelecekte yaşayarak vakit geçiriyorlarsa, “resilient” liderler

takımlarını ortak fikre katılmaya teşvik edecek becerileri gösterirler. Bazen bu, onların görüşlerini şekillendirmek ve etkilemek için aktif olarak çabalamayı gerektirir. Ancak gerektiğinde de harekete geçmekten vazgeçmek gerekir. Çünkü “resilient” lider, sadece gelecekteki olayların olasılığını değerlendirmekle kalmaz, aynı zamanda mevcut eğilimlere ve bu süreçte insanların birbirlerini ne ölçüde etkilediklerine de dikkat eder.

Bir adım önde olursan “lider”, 10 adım önde olursan “hedef” olursun diye bir söz vardır.

Yeni dünya düzeninde liderler, artık çok değişken ve belirsiz bir geleceğe bakmak ve olası sonuçlarına inandıkları şeyler için karar vermek mecburiyetinde olacaklar. Kaçınılmaz olarak da yetersiz verilerle ilerlemek zorunda kalacaklar.

Yeni dünya düzeninde liderler, artık çok değişken ve belirsiz bir geleceğe bakmak ve olası sonuçlarına inandıkları şeyler için karar vermek mecburiyetinde olacaklar. Kaçınılmaz olarak da yetersiz verilerle ilerlemek zorunda kalacaklar. Tüm bunlar doğal olarak liderleri, çevrelerindeki insanlara bağlayan lastik bantları zorlayacaktır. O nedenle, insanlara ve sistemlere çok fazla baskı yapmadan, dengeli bir gerilimle, kurumlarını ve çalışanlarını ileriye taşımaya çalışmalıdırlar. Resilient liderler lastik bantı gererler, ancak koparmazlar.

“Mental Bağımsızlık Sistemi”ni sağlamlaştırmak ..!

Bu dönemde fiziksel olarak bağımsızlık sistemimizi güçlü tutmak ne kadar gerekli ise, “Mental Bağımsızlık Sistemi”imizi güçlü tutmak bir o kadar, hatta çok daha fazla gereklidir.

O nedenle resilient (esnek/dayanıklı) liderler bir taraftan kendi kişisel gelişimlerine önem verirken, aynı zamanda ekibindeki tüm üyelerin de gelişimlerine odaklanırlar. Onlara ne yapmaları gerektiğini söylemek yerine ne yaparlarsa hedeflerine ulaşabilecekleri konusunda



güçlü sorular sorarlar. Ekip üyelerini salt dinlemekle kalmayıp, derinlemesine anlamaya ve aslında gerçekte ne söylemek istediklerini keşfetmeye çalışırlar. Böylece sistemde fikirler paylaşılır, birbirlerinden öğrenme gerçekleşir, kararlar ortak veya işbirliği içinde alınır, hedeflere ulaşma oranı yüksek olur, takım ruhu ve başarıdan söz edilir. Bu nedenledir ki; sadece bu gerçeği anlayan “koçluk becerilerine sahip liderler” ve “etki ettikleri sistemler ayakta kalacak, sürdürülebilir büyümeyi başarabilenler” daha parlak bir gelecek yaratabileceklerdir.

Son olarak,

Kendimizi daha güçlü, daha esnek ve daha dayanıklı, yani “resilient” duruma getirebilmek için bazı sorularını sormak, cevaplarını aramak ve çözümlerine ilişkin harekete geçmek çok faydalı olacaktır;

- Mevcut durumdaki en iyi ben, kim olur? ve nasıl olurum?
- Kendim için daha yüksek bir perspektif nedir? Ona nasıl ulaşabilirim? O noktanın benim için anlamı ne? O

noktaya ulaşmak için hangi kaynaklara sahibim? Nelere ihtiyaç duyuyorum? Beni o noktaya ulaştıracak en uygun aksiyon planı nasıl olur? Hangi adımlar? Hangi sırayla? Zamanlama? Vs.

- İş ve özel hayatımda var olan hangi güçlü yönlerim, dayanıklılığımı ve uyum yeteneğimi destekliyor? Onları mevcut şartlarda nasıl daha etkin kullanabilirim?
- Bana en uygun, sakin kalmak ve mantıksal zihin sistemini geri getirmeye yardımcı olacak uygulamalar neler olabilir? Derin nefes alma, nefes egzersizleri, yoga, meditasyon, güvenilir bir arkadaş, profesyonel koç veya meslektaşınızla konuşmak gibi.
- Ne ya da neler, hayatıma bağlantı, anlam ve amaç katmama yardımcı olur?
- Bugün bana kim ve ne ilham veriyor?
- Beni ne meraklandırıyor?
- Umudu hangi yollarla geliştirebilirim?
- Hangi tür yeni alışkanlıklar ile günlük

yaşantıma eğlence katabilirim? Bu ortamda keyif almayı, hangi araçları kullanarak başarabilirim?

- Beni neyin sakinleştirdiğine, yatıştırdığına ve ilham verdiğiine ilişkin bir strateji listesi yapsam, bu listede neler olurdu?
- Bir psikolog, psikoterapist ve/veya profesyonel bir koç ile çalışmaya ne kadar ihtiyaç duyuyorum?
- Duygu ve davranışlar açısından kendime ne kadar ayna tutuyorum? Ayna bana ne söylüyor?
- Çevreme; “Nasıl gidiyor? Senin için yapabileceğim neler var?” ve benzeri soruları ne kadar soruyorum?

Kendimizin farkında olmak, kendimizle çalışmak, kendimiz için kararlar almak, belki de tam da bu zamanda en gerekli kavramlardır. Çünkü yeni dünyaya ayak uydurabilmek, esnek ve dayanıklı (resilient) olabilmek için en fazla ihtiyaç duyacağımız şey de budur.

Sağlıkla kalın, sevgiyle kalın.

COVID-19 Sonrası İş Dünyası Hızlı Toparlanma İçin Öneriler

Global salgın nedeni ile Dünya Sağlık Örgütü'nün koronavirüsü pandemi ile etmesi ile iş dünyasının 2020 planları da altüst oldu. Yönetim Danışmanı Özge Altunbaş Göktekin iş dünyasının bu süreçte hızlı toparlanmasına ilişkin önerilerini kaleme aldı.

Ü İş dünyası hazırlıksız yakalandığı ve ne zaman sona ereceğini bilemediği global bir salgın nedeni ile altüst olan 2020 planları ve tabii takip eden yılların planları da etkilenerek, yeni planlar yapılması şart olmuştur.

Bu salgın daha evvel yaşanan krizlerden çok farklı, zira sadece belli bir ekonomiyi ya da sektörü değil tüm sektörleri olumsuz etkiledi ve öncesinde bu krizle ilgili iş dünyasının hiçbir tedbiri yoktu. İş insanları olarak iyi risk yönetiminin, iletişimin, iyi bir nakit yönetimine sahip olmanın önemi bir kez daha anladık. Ayrıca son zamanlarda sıkça kullanılan çevik yapının ne demek olduğunu daha iyi anladık. Ford-Otosan gibi araç üretirken maske üretimine geçebilme ya da Arçelik gibi beyaz eşya üretiminden vantilatör üretimine geçebilme yetisi olduğunu anladık. Ayrıca Walmart CEO'su Doug McMillon'un çalışanlarına yönelik LinkedIn üzerinden yaptığı paylaşımlarda olduğu gibi liderliğin ve sosyal medyayı çalışanlar ve diğer paydaşlarla iletişimde kullanmanın ne kadar

önemli olduğunu, lokasyon/ana pazarlar bazlı strateji geliştirmenin kaynakların kısıtlı olduğu dönemde küçülmenin önünü kesmek için pazar bazlı tedbir alınabileceğini, Netflix'in yaptığı gibi toplumun internet ihtiyacını düşünerek, görüntüde farklılık yaratmayacak şekilde filmlerin



ÖZGE ALTUNBAŞ GÖKTEKİN
Yönetim Danışmanı

görüntü kalitesini düşürme kararı gibi, hızlı karar almanın aslında rakiplerden önce fırsatları değerlendirmeyi sağladığını, güçlü IT altyapısı ile işin sürekliliğini sağladığını, Zara'nın yaptığı gibi maske üretip ücretsiz dağıtarak sosyal sorumluluk projelerinin önemini ve toplum ne kadar güçlü ise şirketlerinde o ölçüde güçlü olacağını, tedarik zinciri dengesini sağlayarak kriz dönemlerinde tedarikin sürekliliğinin sağlanabileceğini, tüm süreçlerde dijitalleşmenin ve en önemlisi Toyota Türkiye'nin CEO'su A. Haydar Bozkurt'un kararı gibi, araç satılmasa bile bir sene boyunca hiçbir çalışanını işten çıkarmayacağı taahhüt etmesi ile çalışanlarımızın sağlığının ve huzurunun her şeyden önemli olduğunu anladık.

Covid-19 sonrası iş dünyası başka bir perspektif ile bakmak zorunda. Özellikle de küçük ve orta büyüklükteki şirketler için yaşamsal bir durum, zira bu dönem sonrası alınacak tedbirler ile Çin'de pek çok şirketin sağladığı gibi salgını "V" ya da en azından "U" şeklinde atlatabiliriz.



Peki ne yapmalı? Bu süreçte tüm paydaşlarla doğru iletişimi sağlamak çok önemli, şirketlerin sosyal medyayı doğru kullanarak bu dönemde uzak kaldığı çalışanlarına ve müşterilerine yönelik bilgi paylaşımlarını arttırmaları çok faydalı olacaktır. Bu anlamda kurumsal iletişim, pazarlama iletişimi birimlerine önemli bir görev düşmekte. Yine bu dönemde topluma fayda sağlıyor olmak çok önemli, zira şirketler topluma vermeden almanın mümkün olmayacağını bu dönem bitince daha da iyi anlayacaklardır. Özellikle SASB'ın (Sustainability Accounting Standards Board) yayınladığı Gereklilik Haritasına göre sektör bazında ESG kriterlerinde

İş insanları olarak iyi risk yönetiminin, iletişimin, iyi bir nakit yönetimine sahip olmanın önemi bir kez daha anladık. Ayrıca son zamanlarda sıkça kullanılan çevik yapının ne demek olduğunu daha iyi anladık.

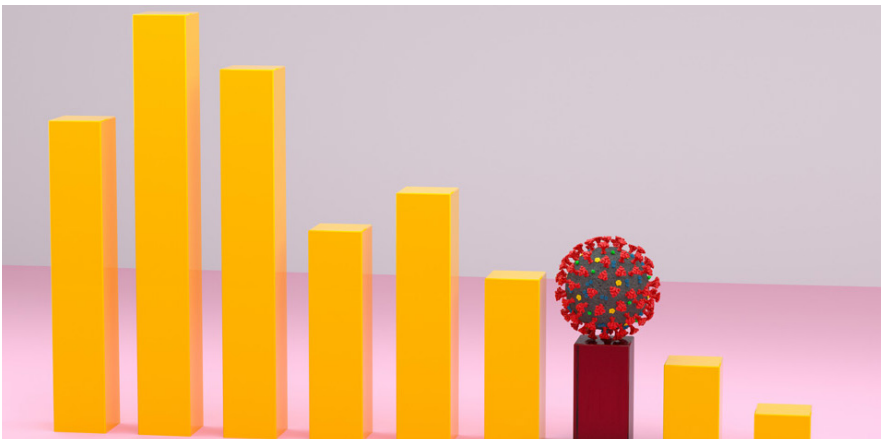
sürdürülebilirlik politikalarını oluşturmaları gerekmekte. Bu dönem bittiğinde şirketler tüm süreçlerini dijitalleştirmeli ve BT altyapısını güçlendirilip, BT güvenliğini sağlamalıdır.

Üretim yapan şirketlerin üretimde ve depolamada otomasyona geçmesi bir daha böyle bir salgın olduğunda işin sürekliliğini sağlamaya yardımcı olacaktır. Ayrıca andon sistemler ile verilerin anlık takibi de işlerin uzaktan aksama olamadan ya da doğru yönetim kararları alınmasına yardımcı olacaktır.

Şirketler bu salgın sonrası yeni pazarlar ve yeni iş modelleri geliştirmeye odaklanmalıdır. Özellikle ihracata dayalı büyümeye odaklanmalı, buna uygun satış ekibi oluşturmalıdır. İş analitiğinin tüm süreçlerde kullanılması, yönetsel kararların doğru veriye dayalı yapılmasına dikkat edilmelidir. Risk yönetimi ve buna bağlı olarak ISO 31.000 yönetim sisteminin uygulanması, tedarik zincirinin dengelenmesi, doğru envanter yönetimi, sıkı tahsilat takibi yapılmalı, ayrıca barter yönetiminin de bir alternatif olarak uygulanması düşünülmelidir.

Ayrıca müşterilere eskisinden çok daha yakın olmalıyız ve yaşadığımız topluma vermeden almanın mümkün olmadığını, çalışanlarımızın bilançoda yer almayan en önemli varlıklarımız olduğunu bilerek yönetmeliyiz.

Sağlıklı günler dileğiyle...



Postmodern Çağ Şimdi Başladı

Fütüristler Derneği Başkanı Dr. Mustafa Aykut'un ezber bozan COVID-19'un küresel anlamda getirdiklerini geleceğe ilişkin öngörüler ile kaleme aldı.

G enellikle tarihçiler geçmiş şimdiki de dek üç ayrı zaman dilimine bölüyorlar. İlk Çağ MÖ 3000 ile MS 500 arasındaki, Orta Çağ MS 500 ile MS 1500 arasındaki, Modern (Yakın) Çağ ise MS 1500 ile günümüze kadar olan periyotlarla temsil ediliyor. Kim bilir, bugünlerde Modern Çağ'ı kapatıyor, Postmodern Çağ'a giriyoruz. Böyle düşündürecek pek çok belirti, olgu ve kimi sonuçlar var.

Periyotların uzunluklarına bakıldığında gitgide azaldıklarını görürüz. Dünyada cereyan eden çok büyük olaylar kronolojik olarak gösterilmek istendiğinde bunu içe doğru kıvrılan bir sarmal ile daha iyi anlatabiliriz. Nitekim, İlk Çağ 3500 yıl sürerken, Orta Çağ 1000 yıl sürmüştü. Oysa Modern Çağ başlayalı henüz 500 yıl oldu. Dolayısıyla, Post-Modern Çağ'a giriyor olmamız tarihin olağan akışına da uygun. Elbette bunun doğruluğunu ileriki yıllarda tarihçiler yazacak.

Küresel Tehditler Artıyor

Biz fütüristler, tarihe bakıp, geleceği irdeleyiyoruz. Bu bağlamda son 20 yıldır hazırladığımız listelerle, önümüzdeki on yıllarda, dünyamızı geri dönmeyecek denli değiştirecek tehditleri sıralıyoruz. Bunlar; Küresel Pandemi, Nükleer Savaş,

Nano Teknoloji, Yapay Zeka, Sentetik Biyoloji, Ekolojinin Çöküşü, Yanardağların Ardı ardına Patlaması, Küresel Ekonomik Sistemin Çöküşü, Aşırı Düzeyde İklim Değişikliği, Çok Büyük Göktaşları İle Çarpışma, Kötü Küresel Politikalar, Belirsiz Sonuçlar vb. Aslında, bu tehditlerden biri

başladığında diğer birkaçını da tetikleyebiliyor. Şimdi olan da zaten bundan başkası değil. Küresel Pandemiyi (kıtalararası salgın) Küresel Ekonomik Sistemden, Küresel Politikalardan, İklim Değişikliğinden, Belirsiz Sonuçlardan, Ekolojiden ayrı düşünemeyiz. Bugün şunu biliyoruz ki; 100-130 nanometre (bir saç telinin inceliğinden 10 bin kat daha küçük) Corona Virüsü dünyayı ele geçirdi. Dünyanın en zengin ekonomisi olmak, dünyanın en büyük ve gelişmiş donanımlı ordusu olmak, dünyanın en ileri teknolojisine ve bilim adamlarına sahip olmak fazla bir şey ifade etmiyor. Doğa kendi kurallarıyla ve çok yalın biçimde fabrika ayarlarına geri dönebiliyor. Bir memeli hayvandan bir başka memeli hayvana, oradan da insana mutasyon marifetiyle geçen bir virüs insan yapısı ekonomik ve sosyolojik tüm düzeni adeta kazık fren yaparak durdurabiliyor, hatta alt-üst edebiliyor. Çok kısa süre içerisinde küresel ekonominin yıldızları, borsalar, sığınacak son liman altın ve diğer değerli madenler, tahviller, petrol, aklınıza gelebilecek her türlü ticari menkul enstrüman aynı anda çöktü. Yıllardır ekonominin kuramını yazdıklarını söyleyen çok bilmişlerin inandırıcılığı yerle bir oldu. Dünyanın en gelişmiş, en zengin devletleri faizleri sıfırlamak, piyasaya



DR. MUSTAFA AYKUT

Fütüristler Derneği Başkanı
@DrMustafaAykut

Küresel Pandemiye (kıtalararası salgın) Küresel Ekonomik Sistemden, Küresel Politikalarından, İklim Değişikliğinden, Belirsiz Sonuçlardan, Ekolojiden ayrı düşünemeyiz. Bugün şunu biliyoruz ki; 100-130 nanometre (bir saç telinin inceliğinden 10 bin kat daha küçük) Corona Virüsü dünyayı ele geçirdi.

bol bol para basıp dağıtmaktan başka çözüm bilmediklerini gösterdiler. Çünkü onların devri bitiyor, yeni ve bilinmedik, o nedenle alışılmadık bir devir başlıyor. Müesses nizam yerle bir olma tehlikesiyle karşı karşıya.

COVID-19 Ezber Bozdu

Karşılaştığımız COVID-19 pandemisini 16. Yüzyılda Kara Ölüm diye adlandırılan ve Avrupa nüfusunun üçte birini yok eden

veba salgını ya da 1918'de, hemen Birinci Dünya Savaşı ardından başlayan ve dünya nüfusunun yüzde birini ortadan kaldıran İspanyol Gribi salgını ile kıyaslayanlar olabilir. Bu kıyaslamayı yapmak doğru değildir. Bugün küreselleşme ile 18 bin uçağın aynı anda gökyüzünde olduğu dünya, bırakın bundan 500 yıl öncesini 100 yıl öncesi ile bile kıyaslanamaz. Sonuçları o kadar büyük olacak ki; Modern Çağı kapatıp Post-Modern Çağa girişimizi tetikleyecek.

Yine, son 10 yılı aşkın bir süredir, insanların önümüzdeki on yıl içerisinde yaşamlarını temelden değiştirecek bilim ve teknoloji ürünlerini, sosyo-ekonomik dönüşümleri yazılı ve görsel hemen her mecrada anlatıyorduk. Artık, robotları, otonom araçları, Yapay Zekayı, Makine Öğrenmesini, Ultra Geniş Bant İletişimi, Nesnelere İnternetini, Büyük Veriyi, 5G'yi, Sanal ve Artırılmış Gerçeklik olgusunu, Blokzinciri, Kripto Paraları, Giyilebilir Teknolojileri, Genom Teknolojilerini, Nano Teknolojiyi, Hassas Tıp Uygulamalarını, Dijital Dönüşümü, Endüstri 4.0'ı, Toplum 5.0'ı vb. kısmen de olsa duymayan kalmamıştır. Merak edilen şeydi; bunlar ne zaman, nerede,

nasıl, kimin için gelecek. Biz aslında YA-VAŞ YAVAŞ VE ÖNÜMÜZDEKİ ON YILDA BEKLİYORDUK. Ama yanıtını yine doğa verdi. Bu bir 'Paradigma Değişimi'dir ve 'hemen-öncelikle' (at first-at once) geldi.

Gelecek Seçeneklidir

Fütürizm geleceğin seçenekli olduğunu elindeki metodolojilerle ortaya koyar. Bunlardan optimum (en uygunu) olanını gösterir ve oraya hızla ulaşmanın yollarını tanımlar. Buradan hareketle, Corona Virüsü Salgınının sonuçlarını da fütürizm açısından ele aldığımızda nelerle karşılaşacağımıza bakalım.

Daha çok okul, daha çok kampüs yapıyorduk. Yenilerin daha akıllı binalar olduğunu söylüyorduk. Çağdaş eğitim sistemi 19. Yüzyılın başlarında Horace Mann tarafından tanımlandı. Önceden hazırlanmış, aynı müfredat, aynı yaştaki çocuklara kendilerine görev verilmiş öğretmenler tarafından aktarılıyordu. Bu sistem aslında o günkü üretim ekonomisine sıradanlaşmış adam yetiştirme mekanizmasından başka bir şey değildi. Bugün geldiğimiz noktada artık şehirlerin içinde ve dışında büyüklü küçüklü kampüslerde binlerce öğrenci-





yi sınıflara dolduruyor, kafalarına daha çok bilgiyi sistematik olarak nasıl sokarız diye yarış yapıyoruz. Ama bunun sonu geldi. Kampüsler şimdiden darmadağın oldu. O, 7-8 ay içinin dolu olup, yılın geri kalan zamanında boş olmasına rağmen muhafaza edilen, temizlenen, ısıtılan, soğutulan, sürekli bakımı yapılan, güvenliği sağlanan binalar şimdi korku filmlerinin platoları gibi. Çevrim içi öğrenime geçiyoruz. Herkes eşit bilgiye, her zaman, her yerden erişilebiliyor. Herhangi bir okula bağımlı kalmanın da sonu geliyor. Öğrenciler 'transcrip'lerini en iyi hocaların en iyi anlatımlarıyla aldıkları derslerden oluşturacaklar. Standart ve formatlanmış eğitim tarihin çöp sepetine gidiyor. Okula gidemeyecek yaşa gelmiş hocalardan dahi sonuna dek yararlanmanın yolu açıldı.

Okullar böyle iken, işyerleri, koca koca plazalar, onların salonlarına doldurulmuş 'cubicle'lar farklı mı? Elbette değil. 25-30 yılını hatta daha fazlasını 2 m2'lik alanla-

ra sıkıştırmış ve günde toplam 10-12 saat çalışarak ve ofislerine ulaşmak, evine gitmek için trafikte ömrünün üçte birini plazalarda ve yollarda geçiren insanlar özgürlüklerine kavuşuyorlar. İşlerini mekandan ve zamandan bağımsız olarak yerine getirebilecekler. Toplantılarını oldukları ya da olmayı istedikleri yerlerden katılarak sanal gerçeklik teknolojisinin sunduğu 3B görüntü olanaklardan yararlanarak gerçekleştirecekler. Fiziki toplantı salonları ortadan kalkacak. Bunlar şimdi ekranlarda oluyor ama çok geçmeden kolay kullanılabilen gözlüklerle olacak. 10-15 kişinin katılabileceği sanal ortamların bir başka yararı olarak konuştuğumuz dilin bir önemi kalmayacak. Karşımızdaki biz hangi dili kullanırsak kullanalım, kendi dilinde anlayacak.

Alışveriş Merkezleri, 'Department Store'lar da yeni dünya düzeninde payına düşeni alacak. Hızla kaybolacaklar. 'Online' alışveriş 7'den 70'e ticaretin temelini

oluşturacak. Lojistik firmaları başta otomotom araçlar, dronlar olmak üzere inovatif çözümleriyle yarışacaklar. Hız, kalite, fiyat eskisinden çok daha iyi olacak.

Avrupa'da Aydınlanma Süreci ile bilime önem verilmesi modern hastane anlayışını da ortaya çıkardı. 18. Yüzyıldan sonra hastaneler ölmeye gidilen yerler olmaktan çıktı, iyileşmeye gidilen yerler olmaya başladı. Ancak, son 300 yıldır kendini yenileyemedi. Eğitimde olduğu gibi tek düze, standartlaştırılmış kalıplarla hastalara yaklaşıldı. Hastalıklar kategorileştirilip, her birine aynı reçeteler yazıldı. Aynı tedavi yöntemleri uygulandı. Oysa COVID-19 gösterdi ki; hastalığı yapan virüs bile hastadan hastaya geçerken mutasyona uğruyor ve farklılaşıyor. Her insanın bünyesi, hastalığa vereceği yanıt değerinden ayrışıyor. Kişiselleştirilmiş tıptan daha iyi çözüm yok. Kişiselleştirilmiş, koruyucu ve önleyici hassas tıp geleneksel tıbbın 300 yıllık saltanatını yıkıyor. Bir

ilacın eczanedeki raflarda yerini alması ArGe çalışmalarına başladıktan sonra 12-15 yıl sürüyordu. Aşılar 18-24 ayda geliştirilebiliyordu. Hatırı sayılır bilimsel dergilerde bir makale yayınlamak 4 aydan daha kısa bir sürede mümkün değildi. COVID-19'dan önce bunu tıp, biyoloji, kimya ve farmakolojinin önde gelenlerine sormuş olsaydınız, size hepsi aynı yanıtı verirdi. Daha hızlısı imkansız. Oysa şimdi ilaç için patent sürecini aklına getiren yok. Aşı için onlarca laboratuvar aynı anda hummalı bir şekilde yarışıyor. Etki Çarpanı (Impact Factor) en üstlerde yer alan Nature gibi en saygın dergiler, önüne ne gelirse yayınlara duruma düştüler.

Kurumlar ve Çalışanları Yeniden Yapılanacak

Çalışıyormuş gibi yapıp, zaman geçirmenin devri kapanıyor. Kurumlarda çalışanların liyakatları, performansları daha hassas ölçülebilecek. Zamanını daha esnek kullanan ve ofislerdeki masalarında oturmayan çalışanlar kendilerini geliştirme fırsatı bulacak, niteliklerini sürekli artıracaklar. Niteliklerini gösterebilecekleri coğrafya yaşadıkları ülkenin sınırlarını kolayca aşabilecek. Bilgi ve becerileriyle daha kolay iş bulabilecekler. Ofislere kapalı kalmak yerine istedikleri yerden çalışabilen insanların mutluluğu artacak. 9-17 mesai kavramı tarihe karışacak. İşin ge-



rektirdiği kadar ve esnek çalışma düzeni gelecek. Bu düzende iş başına ya da saat başına ödeme yapılacaktır. Kol gücü için robotlarla, beyin gücü için Yapay Zeka ile uyumlu çalışabilen kurumlar ayakta kalacaktır. Kurumların güvenliği denilince kapıdaki güvenlik görevlileri, yangın alarmları, siber güvenlik tedbirlerinden başka sağlık güvenliği ön plana çıkacaktır. Bunu düzenli ve sürekli sağlayabilmek için planlar yapılacaktır, projeler geliştirilecektir. İster KOBİ'ler olsun, ister büyük kurumlar olsun, büyük veri analitiği, blokzincir, Makine Öğrenmesi, Ultra Geniş Bant İletişim (Fiber, 5G, Düşük Yörünge Uydu Sistemleri vb.) alanlarına yatırım yapmayan kurumların gelecekte var olmaları kolay olmayacaktır.

Olumlu Geleceği Biz Tasarlayacağız

Değer yargıları tümüyle değişti. Tedarik zincirleri paramparça oldu. Şeffaflık, paylaşımcılık, empati gibi insani özellikler yeniden tanımlanıyor. Sosyo-ekonomik ve sosyo-politik sonuçları olumlu olacaktır. Küreselleşmenin getirdiği jeo-politik pratikler geçerliğini yitirecek. Fildişi kule-

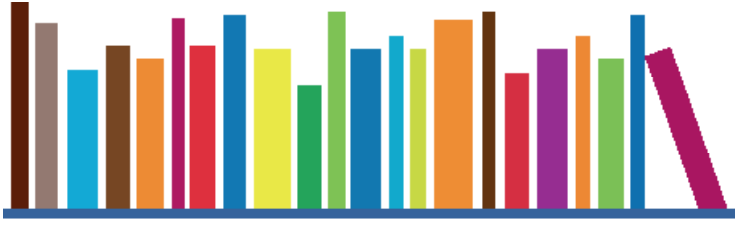
lerde olduklarını düşünenlerin ne kadar kırılğan oldukları anlaşıldı. Kimse bundan arı olmadığını çok net biçimde anlıyor. Korku imparatorlukları tanesi 5 cent'e satılan tıbbi maskeleri bugün kapı kapı arar duruma düştüler. Artık güvenlik yalnızca top-tank-füze ile sağlanamaz. Siber güvenlikte yapacaklarınız yeterli değil. Bir ülke her şeye rağmen ayakta kalacaksa; sağlık güvenliğini (biyolojik savaş dahil) önceliklendirmelidir. Kendi tıbbi malzemesini araç-gereç, ilaç, aşı vb. olarak kendi üretebilmelidir. Tarım (gıda ürünleri, tohum vb.), su, çevre (ormanlar, nehirler, su kaynakları, madenler) yalnızca ekonomik sorunlar olarak değil, aynı zamanda, hatta daha da fazla önem vererek, güvenlik sorunları olarak ele alınmalıdır.

Her şey dinginleşip, normal yaşantımıza geri döndüğümüzde, unutulmaması gereken ve hep aklımızda kalacak iki resimden biri, sanki veballarmış gibi mültecilerden kaçan Avrupalıları gösteriyorken, diğeri COVID-19'lu olduğu için Avrupalılardan kaçan mültecileri hatta birbirlerini gösteriyor olacaktır.

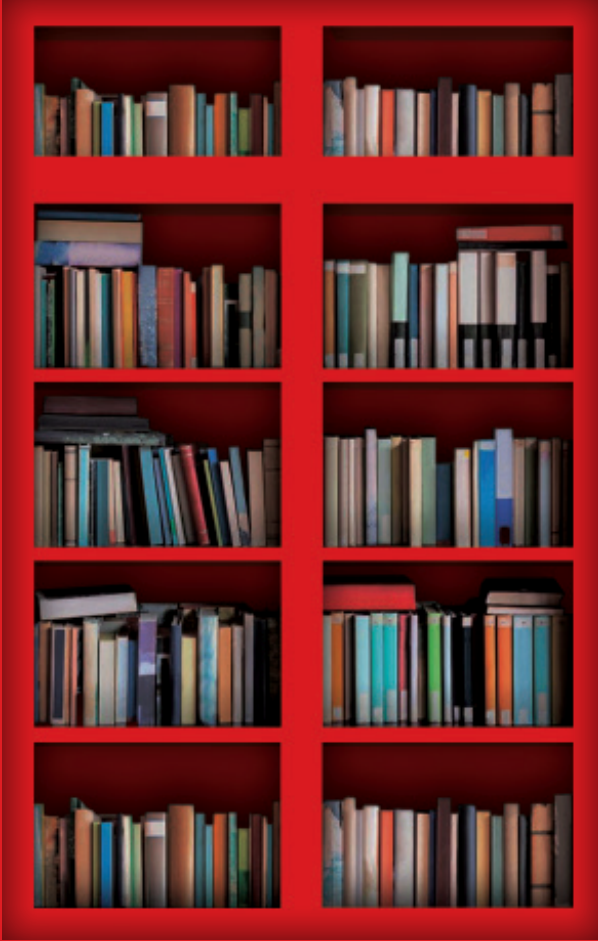
Değer yargıları tümüyle değişti. Tedarik zincirleri paramparça oldu. Şeffaflık, paylaşımcılık, empati gibi insani özellikler yeniden tanımlanıyor. Sosyo-ekonomik ve sosyo-politik sonuçları olumlu olacaktır. Küreselleşmenin getirdiği jeo-politik pratikler geçerliğini yitirecek.



En iyi kurumsal yönetim uygulamalarının içselleştirilebilmesi, daha sağlıklı yönetim yapılarına sahip olabilmemiz, şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkelerini bir kurum kültürü haline getirmemiz adına yürüttüğümüz çalışmalarda gösterdikleri ilgi ve değerli destekleri için kurumsal üyelerimize en içten teşekkürlerimizi sunarız.



**KURUMSAL
YÖNETİM
KÜTÜPHANESİ**



TKYD KURUMSAL YÖNETİM KÜTÜPHANESİ DÜNYANIN BİLGİSİNİ BİR ARAYA GETİRİYOR

Kurumsal Yönetim Kütüphanesi; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilen kurumsal yönetim anlayışını yansıtan bilgi ve tecrübeyi bir araya getirerek faydaya sunmayı amaçlamaktadır. Bu alanda çalışmalar yapmakta olan uluslararası kuruluşların yanı sıra ilgili sivil toplum kuruluşları, akademik dünya ve iş dünyası tarafından üretilen makale, araştırma, görüş ve sunumlar yer almaktadır.

Kurumsal Yönetim Kütüphanesi, Türkçe ve İngilizce olarak hazırlanmış olmakla birlikte, birçok farklı dildeki çalışmayı barındırmaktadır. Farklı dillerdeki çalışmalar İngilizce özet açıklamaları ile yer almaktadır.

Cihazınıza indirmek için QR COD'u okutun.

