



İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

KURSAM

KURUMSAL YÖNETİM VE
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK UYGULAMA
VE ARAŞTIRMA MERKEZİ

İAÜ KURUMSAL YÖNETİM KONFERANSLARI

Dr. Öğr. Üyesi M. Adil SALEPCIOĞLU

Risk Yönetimi

Dijitalleşme

Yönetim

Kurallar
Hissedar

Sosyal Sorumluluk

Kriz Yönetimi

Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

Istanbul Aydın Üniversitesi

Denetim

Hesap Verebilirlik

Adillik

Sorumluluk

Düzenlemeler

Kurumsal Yönetim

KONFERANSLARI

Sosyal ve Ekonomik Boyutuyla Risk Yönetimi ve
Sürdürülebilir Finans Çalıştayı

Enerjide Sürdürülebilirlik

Karar Verme

ve Çevresel Etkileri Çalıştayı

İletişim

Uygulamalar

Politikalar

Paydaşlar

Finans

Organizasyon

Kurumsal Yönetim İlkeleri

Sürdürülebilir Üniversite

Sosyal ve Ekonomik Boyutuyla Risk Yönetimi Çalıştayı





İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

KURSAM

**KURUMSAL YÖNETİM VE
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK UYGULAMA
VE ARAŞTIRMA MERKEZİ**

İAÜ KURUMSAL YÖNETİM KONFERANSLARI

İstanbul 2019

İstanbul Aydın Üniversitesi Yayınları
İAÜ KURUMSAL YÖNETİM
KONFERANSLARI

Editör: Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU

Yayın Kurul Başkanı: Dr. Mustafa AYDIN

Kapak ve Sayfa Tasarım: İstanbul Aydın Üniversitesi
Görsel Tasarım Koordinatörlüğü

Basım Yılı: 2019

Baskı: I

ISBN: 978-9752438514

Copyright © İstanbul Aydın Üniversitesi

Bu yapıtın tüm hakları saklıdır. Yazılar ve görsel malzeme izin almadan tümüyle veya kısmen yayımlanamaz.

Bu kitabın tüm hakları

İstanbul Aydın Üniversitesi'ne aittir.

İAÜ KURUMSAL YÖNETİM KONFERANSLARI

İÇİNDEKİLER:

Başkandan.....	5
Rektörden.....	7
Önsöz	8
Editörden	10
Yorumlar/Görüşler.....	13
1.Konferans : Kurumsal Yönetimde Güncel Gelişmeler Konferansı.....	20
Konferans Açılış Konuşmaları	22
Keynote Speaker.....	36
Ödül Töreni	43
Kurumsal Yönetimde Güncel Gelişmeler Paneli.....	47
Teşekkür Plaketleri.....	74
Kapanış Konuşması	75
2.Konferans : İş Dünyası ve Akademik Açından	
Kurumsal Yönetim Uygulamaları Konferansı.....	79
Konferans Açılış Konuşmaları	79
Ödül Töreni	92
Keynote Speaker.....	93
İş Dünyası ve Akademik Açından Kurumsal Yönetim Uygulamaları Paneli.....	99
Teşekkür Plaketleri.....	123
Kapanış Konuşması.....	124

BAŞKAN'DAN

Kurumsal Yönetim, bir kurumun sadece kurumsallaşması değil; kurumsal bir yapının ilkelerle yönetilmesi ve bu ilkeleri hayata geçirirken kendini sürekli iyileştirmesi, yenilemesi ve değiştirebilmesi demektir. Artık günümüzün bilgi çağında tüm kurum ve kuruluşların sadece değişmesi değil, değişimi yönetebilmesi ve bugünü yarına taşıyabilmesi de büyük bir öneme sahiptir.

Bir kurumun, tüm paydaşlarına aynı nitelikte hizmet vermesi, ürettiklerinde aynı kaliteyi temin etmesi büyük öneme sahiptir. Bu süreçte, başta mali kaynaklar ve insan kaynağı olmak üzere, tüm kaynakları verimli, etkin ve ekonomik kullanmayı ve sürdürülebilir olmayı ifade eden Kurumsal Yönetim uygulamalarını hayata geçirmek elzemdir.

Çağdaş değişimler doğrultusunda kendini yenileyebilen ve sürdürülebilir yeniliklerin hayat bulduğu öncü bir yükseköğretim kurumu olmayı hedefleyen İstanbul Aydın Üniversitesi, 2018 yılında akademik dünyada ilk kez Kurumsal Yönetim Uyum Raporu hazırlayan ve ilk defa Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi yaptıran üniversite olma başarısı gösterdi. Üniversitemiz akademik dünyada ilk kez Kurumsal Yönetim derecelendirmesi yaptıran üniversite olma başarısıyla yetinmeyerek, aynı yıl içinde ve kısa bir sürede kendi gayretleriyle notunu yükselterek mevcut başarısını perçinledi. Bu anlayışla İstanbul Aydın Üniversitesi olarak, önemli bir farkındalığa imza attık.

Adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumluluk kavramlarıyla ifade edilen kurumsal yönetim, evrensel prensipleri ile Üniversitemize güç katıyor. Kurumsal Yönetim Derecelendirmesini, İstanbul Aydın Üniversitesi olarak, sadece yönetim süreçlerimizin kalibrasyonu ve akreditasyonu için bir gereklilik olarak görmüyoruz. Bunları aynı zamanda raporlayarak, kamuoyuyla paylaşıyor; ülkemizde ve dünyada öncülüğümüzü ortaya koymuş oluyoruz.

Kurumsallaşma kadar, kurumsallaşmış yapıların ilkelerle yönetilmesi ve bu yönetimlerin sürdürülebilir olması Üniversitemiz açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu sebeple, sadece derecelendirme notuyla sınırlı kalmayacak, uzun soluklu stratejik bir öncelik ve itibar yönetimi olarak, zaman içerisinde iyileştirmeler ve gerektiğinde güncellemeler yapılarak çalışmalarımıza devam edilecektir.

Bu süreçte kurumsal yönetim uygulamalarımızı derecelendiren Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş.'ye, her iki Konferansımıza iştirak eden kurum, kuruluş ve üst düzey konuklarımıza şükranlarımı sunuyorum.

Dr. Mustafa AYDIN
İAÜ Mtevelli Heyet Başkanı

REKTÖR'DEN

Üniversitemiz kurulduğu günden bu yana, her alanda yetkin, kendine güvenen, araştıran, sorgulayan, üreten, mesleki yeterliliğinin yanı sıra, entelektüel bilgi birikimine sahip, bilgi teknolojilerine hakim, kendini her alanda yenileyebilen, katılımcı, bağımsız düşünebilen ve toplumsal sorumluluk bilincine sahip bir gençlik yetiştirmek amacına ulaşmak bilinciyle hareket etmektedir.

Üniversitemiz bu yönde, misyonuyla, vizyonuyla ve değerleriyle, stratejik hedeflerini gerçekleştirmeye gayret ederken, bilgi çağının gereklerini ve donanımını hayata geçirmek için de kurumsallaşmayı, kaliteyi ve değişimi kendine hareket noktası olarak benimsemiştir.

İşte üniversitemiz bir ilke daha imza atmış ve sürdürülebilir bir üniversite için kurumsal yönetim perspektifinin hayata geçirerek bağımsız bir derecelendirme firmasından Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum konusunda Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi yapılması talebinde bulunmuştur. Bu doğrultuda Üniversitemiz akademik camiada ilk defa Kurumsal Yönetim Uyum Raporlamasından sonra, Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi yaptırmak suretiyle kendi uygulamalarını Kurumsal Yönetim İlkeleri ışığında değerlendirmiş ve kamuoyuna sunmuştur.

Kurumsal Yönetimin hem stratejik yönetim, hem de yönetim kalitesi açısından üniversitemizdeki süreçlerimizin iyileştirilmesine katkısı büyük öneme sahiptir. Kurumsal Yönetimin 4 ana prensibi olan adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk ilkeleri ışığında üniversitemizin geleceğine ve kurumsal hedeflerimize ulaşabilmemize girdi sağlayacak çok önemli bir eksen ve yarattığı bir katma değerdir. Diğer bazı üniversitelerde de olan Kurumsal Yönetim Araştırma ve Uygulama Merkezlerinin gerek akademik, gerekse iş dünyası için büyük bir öneme sahip olduğunu biliyoruz. Üniversitemiz bunu bir adım öteye taşıyarak Türkiyede ve dünyada ilk kez kurumsal yönetim derecelendirmesi yaptıran ve bunu ilk kez kamuoyuna açıklayan ve ilk kez yükseltmek suretiyle tekrar kamuoyuna deklare eden ilk üniversite olma başarısı göstermiştir.

Dolayısıyla şahsım ve Üniversitemiz adına en başından beri bu süreci sahiplenen ve hayata geçmesi için gayret eden ve bugün varılan noktayı da ileriye taşıyacağına inandığım, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi'mize yaptığı çalışmalar için teşekkür ediyorum.

Prof. Dr. Yâdiğar İZMİRLİ
İAÜ Rektörü

ÖNSÖZ

Bora ORUÇ

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından 2003 yılında yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri ile halka açık anonim ortaklıklara faaliyetlerini uluslararası standartlara uygun şekilde daha etkin ve şeffaf bir şekilde yürütmeleri ve bu sayede finansman kaynaklarına daha rahat ve daha düşük maliyetle ulaşabilmelerine katkıda bulunacak bir yönetim anlayışı getirilmesi hedeflenmiştir.

İlkelerin yayımlandığı 2003 yılından bu yana, bu ilkelere yer alan birçok düzenlemenin Türk Ticaret Kanunu ve sermaye piyasası mevzuatına işlenerek zorunlu uygulama olarak benimsenmesi sebebiyle bu ilkeler revize edilerek, seçilmiş belirli ilkelere uyum zorunluluğu getirilmiş, belirli ilkeler açısından için ise “uy ya da açlıkla” yönündeki yaklaşımı korunmuştur.

Kurumsal Yönetim İlkelerinin oluşturulmasında temel olarak Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından yayınlanan kurumsal yönetim prensipleri olmak üzere, dünyada benimsenmiş ve tavsiye edilen genel esaslar dikkate alınmış olup, ilkeler ile temel olarak adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu yönetim yapılarının oluşturulması amaçlanmaktadır.

İlkelerin benimsenmesi ve uygulamaların ortaya konulması amacıyla Sermaye Piyasası Kurulu tarafından ayrıca 2005 yılından başlayarak kurumsal yönetim uyum raporlarının zorunlu olarak yayınlanması uygulamasına geçilmiş, 2007 yılından itibaren ise Borsa İstanbul bünyesinde oluşturulan Kurumsal Yönetim Endeksi'ne girmek isteyen şirketlerce Kurumsal Yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi yaptırılmaya başlanmıştır.

Mevcut durumda her ne kadar bu ilkeler, payları borsada işlem gören anonim şirketler için öngörülmüş olsa da, diğer anonim şirketlere ve tüm işletmelere hatta yönetim ve denetimin olduğu her kuruma ve kuruluşa tavsiye edilecek bir kapsam ve yaygınlık kazanmıştır. Kurumsal yönetim uygulamalarının, ihtiyari olarak da benimsenerek hayata geçirilmesi, öncelikli olarak bu uygulamayı benimseyen şirket/kurum ve kuruluşa sonrasında da ülkemize saplayacağı katma değer bakımından büyük öneme sahiptir.

Ayrıca bu çabaların mevcut Kurumsal Yönetim İlkeleri ışığında kurumsal yönetim alanında daha iyi ve verimli ne tür uygulamaların olabileceği konusunda hepimize yardımcı olacağı da açıktır.

2018 yılı içinde akademik alanda Ülkemizde ilk kez bir üniversite, İstanbul Aydın Üniversitesi, Kurumsal Yönetim Uyum Raporu hazırlayarak Faaliyet Raporu içinde yer vermiş ve müteakip ilk kez kurumsal yönetim derecelendirmesi yaptırmak suretiyle aldığı derecelendirme notunu kamuoyuyla paylaşmıştır.

İstanbul Aydın Üniversitesi'ni kurumsal yönetim konusunda yürüttüğü çalışmalar için tebrik eder, bu çalışmaların kurumsal yönetim alanında örnek olarak alınmasını ve geliştirilmesini, bu şekilde tüm paydaşlara ve topluma katma değer yaratacak şekilde sürdürülebilir bir kurumsal yapı oluşturabilmesine yardımcı olmasını temenni ederim.

Bora ORUÇ
Sermaye Piyasası Kurulu - Kurul Başkan Yardımcısı
Merkezi Kayıt Kuruluşu Başkanı

EDİTÖR'DEN

İstanbul Aydın Üniversitesi, önemli bir başarıya ve farkındalığa imza atarak, Türkiye’de ilk defa kurumsal yönetim derecelendirmesi yaptıran üniversite unvanına sahip olmuştur.

Bu doğrultuda, 10 Nisan 2018 tarihinde düzenlediğimiz “Kurumsal Yönetimde Güncel Gelişmeler Konferansı”nda kamuoyuna deklare edildiği gibi İstanbul Aydın Üniversitesi, akademik camiada ilk kez kurumsal yönetim uyum raporu hazırlamakla kalmayıp, Türkiye’de ve hatta dünyada ilk kez kurumsal yönetim derecelendirmesi yaptıran üniversite olma başarısını elde ederek, kurumsal yönetim uygulamalarını akademik dünyaya taşıyan bir ilke imza atmıştır.

19 Ekim 2018 tarihinde düzenlediğimiz “İş Dünyası ve Akademik Açından Kurumsal Yönetim Uygulamaları Konferansı” ile de Üniversitemiz, bu kez bir derecelendirme dönemi dolmadan, kısa bir sürede kurumsal yönetim derecelendirme notu revize edilerek, artırılan ilk ve tek üniversite olma başarısını elde etmiştir.

İstanbul Aydın Üniversitesi Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi’nin (KURSAM) 2018 içindeki çalışmalarının neticesi olan bu gururu Üniversitemizin bir çok başarısıyla beraber değerlendirmek ve bu konudaki öncülüğünü belirtmek önem arz etmektedir. Ayrıca, yarattığı farkındalık kadar, kurumsal yönetim ekseninde sürdürülebilir üniversite kavramından, sürdürülebilir kalkınmaya kadar, etkileşim ekonomisinin önemini de bu bağlamda vurgulamak önem taşımaktadır.

Kurumsal Yönetim, sürdürülebilir değer ve sürdürülebilir yönetişim olarak da ifade edilecek bütünsel bir öneme sahiptir. Bu çerçevede Kurumsal Yönetim derecelendirmesi yaptırmak, ardından derecelendirme notunu yükseltmek bir kurum, bir kuruluş, bir işletme için önemli bir başarı kriteri olmakla beraber, yönetimlerin kurumsallaşması ve kurumsal yapıların yönetilmesinde temel ilkeler ve özellikle Kurumsal Yönetim İlkeleri büyük bir öneme sahiptir. Bu ilkeler, ülkemizde Sermaye Piyasası Kurulu’nun (SPK) öncülüğünde hayata geçirilen düzenlemeleri içermekte olup, temelinde Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından yayınlanan kurumsal yönetim prensipleri olmak üzere, dünyada benimsenmiş genel esaslar dikkate alınarak,

adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk anlayışına dayanan yönetim yapılarının oluşturulması amaçlamaktadır.

Kurumsal Yönetim derecelendirilmesi yaptırılmış olması ve derecelendirme notumuzun yükseltilmesi neticesinde bu süreç, aynı zamanda Üniversitemizin Turquality hedefleri arasında yer alan Kurumsal Yönetim uygulamalarımız için hedeflenen başarının da sağlanmış olması açısından önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, üniversitemizin web sitesinde (www.aydin.edu.tr) yer alan kurumsal yönetim derecelendirme raporumuza ve revize derecelendirme notumuza erişilerek, incelenebilir.

2019’da yapılacak faaliyetler, çalıştaylar ve sempozyum etkinliklerinin ardından, İAÜ Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi (KURSAM) olarak başka üniversitelerle işbirliğine gidilerek, bir Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Platformu oluşturulması da öngörülen çalışmalarımız arasında yer almaktadır.

Son olarak, çalışmalarımızda varlığıyla bizleri onurlandıran ve gönülden yanımızda yer alarak, takdirlerini esirgemeyen Üniversitemiz Mütevelli Heyeti Başkanı Sayın Dr. Mustafa Aydın’a ve Rektörümüz Sayın Prof. Dr. Yadigar İzmirli’ye ve ayrıca desteğini her zaman hissettiğimiz Sayın Prof. Dr. Hasan Saygın’a, ayrı ayrı şükranlarımı, teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU

İAÜ Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü

Yorumlar/Görüşler:
Prof. Dr. Hasan SAYGIN

Birkaç on yıl öncesine değin, gelişme ile ilgili sorunlar, çocukla yalnızca ekonomik boyutu ile ilgili olarak dar kapsamlı ele alınmakta idi. Sürdürülebilir gelişme kavramı, günümüzde sürdürülmesi mümkün olmayan bu düşünce biçimine tepki olarak 90'lı yıllarda ortaya atılmış ve giderek artan bir önem kazanmıştır. Bu bağlamda sürdürülebilir gelişme, Dünyanın kapasitesi içinde kalınmasını sağlayacak ekolojik, tüm insanların yeterli düzeyde yaşam standartlarına kavuşabilmesini sağlayacak ekonomik, yurttaşlarına insanlığın gelişimi için benimsenen değerler bütününe uygun bir yaşam vaat eden yönetim biçimlerinin geliştirilmesini sağlayacak sosyal zorunlulukların entegrasyonunu sağlamak şeklinde anlaşılmalıdır.

Ekonomik ya da üretime yönelik etkinliklerin sürdürülebilir gelişmenin sağlanması bağlamında gerçekleştirilebilmesi için kurumsal yönetim kavramının mikro düzeyde fakat daha da önemlisi makro düzeyde bütünleşik bir görüş açısıyla gerçekleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Kurumsal yönetimin dayandığı olmazsa olmaz ilkeler adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluktur. Bu ilkelerin tutarlı ve yaygın uygulanmasının oluşturduğu ekosistem, şirketlerin ve nihayetinde toplumların sürdürülebilir gelişme ekosisteminde yaşamalarına olanak tanıyacaktır. Kamunun piyasa üzerine uygulayacağı hukuk, regülasyon, teşvik ve vergilendirme kombinasyonlarından oluşan müdahaleler bu ekosistemin kurulması ve yaşatılabilmesi için gerek koşuldur.

Mensubu olduğum İstanbul Aydın Üniversitesi kurumsal derecelendirme notu alan ilk üniversitedir. Bu derecelendirme notunun toplumsal farkındalığın artırılmasının akademik boyutunu harekete geçirmesi bakımından çok büyük önemi vardır. Bu kapsamda İstanbul Aydın Üniversitesinde düzenlenen "Kurumsal Yönetimde Güncel Gelişmeler Konferansı"nın önemli bir işlevi yerine getirdiği aşikârdır. Emeği geçenleri kutlayarak farkındalık, yaygınlaştırma ve içselleştirmeye yardımcı olacak yeni etkinliklerin değişik paydaşlar tarafından hayata geçirilmesini diliyorum.

Prof. Dr. Hasan SAYGIN
İstanbul Aydın Üniversitesi
Mütevelli Heyet Başkan Danışmanı

Yorumlar/Görüşler:
Prof. Dr. Vedat AKGİRAY

Kurumsal yönetim, kurumların nasıl yönetildiklerinin eksiksiz olarak ve doğru zamanda, ilgili tüm taraflarca bilinmesini sağlayan sistem demektir. Ekonomik hayatta doğru bilgi, çok paradan daha fazla öneme sahiptir; çünkü yanlış ve eksik bilgiye dayalı kararlar, er geç etik skandallara ve finansal çöküşlere sebep olmaktadır. En yakın örneği 2008 global krizi. Tarihte yaşanan tüm finansal krizlerin ve kurumsal skandalların temelinde, kurumsal yönetim eksikliği, zafiyeti ve istismarı olduğu görülmektedir.

İnsan psikolojisi, iyi günlerde önemli konuları unutmaya, kötü günlerde ise telaş ile hatırlamaya meyillidir. Halbuki akıllı olmanın gereği tedbirleri önceden almaktır. “Sonra bakarız; göç biraz da yolda düzeler”, “Bize bir şey olmaz” veya “Kimse yapmıyor ki, biz yapalım” gibi rahatçı haller, akıl ile örtüşmez. Fakat kurumsal hayatın tarihi, maalesef bu tür yanlışlarla doludur. Tarihten ders alamamak meselesi...

Bu çerçevede, İstanbul Aydın Üniversitesi’ni kutlamak gerekir. Hem kurumsal yönetim derecelendirme konusuna verdikleri önem, hem benzer diğer kurumların konuyla pek ilgilenmedikleri bir dönemde bu tür etkinlikler düzenledikleri için. İstanbul Aydın Üniversitesi’nin başarı ve çabalarının devamını dilerken, emeği geçen herkese teşekkür ederim.

Prof. Dr. Vedat AKGİRAY
Boğaziçi Üniversitesi Kurumsal Yöneyim ve
Finansal Düzenlemeler Uygulama ve
Araştırma Merkezi Müdürü

Yorumlar/Görüşler: Prof. Dr. Güler ARAS

Kurumsal yönetim, son yıllarda hem akademinin hem iş dünyasının başlıca konuşulan, tartışılan konuları arasında yer almaktadır. Kurumsal yönetimin, bu ölçüde gündemde olmasının kuşkusuz önemli sebepleri bulunmaktadır. Dünyada şirketlerin, kurumların, hatta üniversitelerin iş yapma şeklini etkileyen çok kompleks bir yapı ve büyük bir rekabet ortamı bulunmaktadır. Bu kompleks yapının kaosa dönüşmemesi için kurumların uygun stratejiler ile etkin ve verimli çalışmasının sağlanması esastır. Kurumsal yönetimin temel ilkelerini oluşturan şeffaf, sorumlu, hesap verebilir ve adil bir yapının kurulması ve uygulanması temel amaç olmalıdır. Bu noktada, değer yaratan, sürdürülebilir bir kurumsal yönetim süreci için belli bir çerçeve, regülasyon ve ilkelere ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu ihtiyaç doğrultusunda belirlenen kurumsal yönetime ilişkin kurallar, kodlar, eylemler bu sürecin durağan olduğu yanılığını da beraberinde getirebilmektedir. Kurumsal yönetim sürecinin başarılı ya da başarısız olmasını etkileyen temel faktörlere odaklanılmadığı sürece, kurumsal yönetimin şekilsel kalabilme riski vardır. Uygulamada, kurumsal yönetimin kurum içerisinde içselleştirilmesi konusunda istenilen performans gösterilemediği görülmektedir. Başarılı kurumsal yönetim uygulamaları, temel prensipler çerçevesinde sürekli gelişimi, değişimi gerektirmektedir. Bu noktadan hareketle, kurumsal yönetim, evrensel ilke ve kuralların yanı sıra kuruma özgü uygulamaların, düzenlemelerin, hatta ülkenin içinde bulunduğu iş yapma koşulları, kültürü, geleneklerinin de gerektiği zaman bu sürece dahil edildiği bir uygulama bütünüdür. Dolayısıyla temel ilkelerle uyum içerisinde değişimini sürekli takip etmek ve uyum sağlamak, iyi yönetişim için temel yol haritamız olmalıdır.

Bu çerçevede İstanbul Aydın Üniversitesi'ni kurumsal yönetim uyum raporu yayınlayan ve aynı zamanda kurumsal yönetim derecesi alan ilk üniversite olarak gösterdiği özgün ve vizyoner davranışı için tebrik ediyor, bu tür kurumların sayısının artmasını diliyorum. Aynı zamanda iş dünyası ve akademiye bir araya getiren bu organizasyon ile "kurumsal yönetim" bilincinin artırılması ve yaygınlaştırılmasına yönelik sağladıkları önemli katkıları için Aydın Üniversitesi yönetimini ve özellikle organizasyonda emeği geçenleri içtenlikle kutluyorum.

Prof. Dr. Güler ARAS

Yıldız Teknik Üniversitesi Finans,

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü

Yorumlar/Görüşler:
Dr. Yılmaz ARGÜDEN

Dünyada ve ülkemizde kurumsal yönetişimin önemi giderek artıyor. Çünkü kurumsal yönetişim tüm paydaşlar nezdinde güven sağlamak konusunda en önemli faktör haline gelmiş durumda. Güven, sürekli gelişimin temelini oluşturuyor. Güven olmazsa başkalarının kaynaklarına (yeni düşünceler, ortak akıl, mali kaynaklar vb.) ulaşmak ve gelişmek için onlardan faydalanmak da mümkün olmuyor. Güveni bir kere tesis etmek de yeterli değil, bu güven sağlayan yapının sürekli ve kalıcı olmasını sağlamak gerekiyor. Kurumsal yönetişim yaklaşım ve uygulamaları, paydaşlar nezdinde güvenin sürekliliğini sağlayan en önemli yapı olarak karşımıza çıkıyor.

ARGE Kurumsal Yönetişim Modelinde©, kurumsal yönetişim ilkelerini (CRAFTED) şu şekilde tanımlıyoruz;

Consistency	-	Tutarlılık
Responsibility	-	Sorumluluk
Accountability	-	Hesap Verebilirlik
Fairness	-	Adillik
Transparency	-	Şeffaflık
Effectiveness	-	Etkililik
Deployment	-	Katılımcılık ve Yayılım

Bu ilkeleri temel alan kurumlar, insan kaynağı organizasyonu ve iş süreçlerinde bu ilkeleri yaygınlaştırarak sürekli gelişim ortamı yaratmaktadır. Bu yaklaşım bir yönetim kültürü oluşturulmasına imkân vermektedir. Bu şekilde karar verenlerin sağduyulu olmaları, veriye ve bilgiye dayalı konuları ele almaları, adil ve tüm paydaşlar için değer yaratacak şekilde davranmaları, böylelikle güvence altına alınmış olmaktadır. Üst yönetimin yaklaşım ve tavrı, uygulamaların kurum nezdinde yaygınlaşmasına yardımcı olacaktır.

Ölçülmeyen performans geliştirilemez. Bu yüzden bu alandaki performansı ölçmeye yönelik girişimler, gelişmenin ilk adımını oluşturmaktadır. İstanbul Aydın Üniversitesi'nin kurumsal derecelendirme notu almış olması, bu yönde atılmış önemli bir adımdır. Bu şekilde İstanbul Aydın Üniversitesi gelişim alanlarını tespit ederek kurumsal yönetim uygulamalarını daha ileri seviyeye taşıyabilecektir.

Düzenlenen konferansın, paydaşlar nezdinde farkındalık yaratılarak, kurumsal yönetim anlayışının yaygınlaşmasına ve öneminin kavranmasına katkı sağladığına inanıyorum. Kurumsal yönetim uygulamalarını geliştirmek konusunda gösterdiğiniz çabaları yürekten destekliyor, başarılarınızın devamını diliyorum.

Saygılarımla,

Dr. Yılmaz ARGÜDEN
ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı
Argüden Yönetişim Akademisi Kurucu Başkanı



KURUMSAL YÖNETİMDE GÜNCEL GELİŞMELER KONFERANSI

10 NİSAN 2018 | 10.00
A Blok Konferans Salonu

www.aydin.edu.tr | 444 1 428





İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

KURUMSAL YÖNETİMDE GÜNCEL GELİŞMELER KONFERANSI

10 NİSAN SALI • A BLOK KONFERANS SALONU

Açılış Konuşmaları • 10.00 - 10.45

Sn. Sühan Seçkin

Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı

Sn. Prof. Dr. Yedigâr İzmirli

İstanbul Aydın Üniversitesi Rektörü

Sn. Ali Aydın Pandır

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

Sn. Dr. Mustafa Aydın

İstanbul Aydın Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanı

Sn. Dr. Yusuf Kaya

Sermaye Piyasası Kurulu Başkanı Yardımcısı

İAÜ Kurumsal Yönetime Katkı Ödülleri • 10.45 - 11.00 (Ödül Alacak Önemli Soyadı Alfabetik)

Sn. Prof. Dr. Güler Aras

Yıldız Teknik Üniversitesi - Finans, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü

Sn. Dr. Yılmaz Argüden

ARGE Danışmanlık A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı & Argüden Yönetişim Akademisi Kurucusu

Sn. Muhittin Esen

BİST - Borsa İstanbul Genel Müdür Yardımcısı

Sn. Güray Karacar

Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. Dış İlişkiler Direktörü,

Sn. İlhami Koç

Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği Başkanı & Anadolu Sigorta CEO'su

Keynote Speaker • 11.00 - 11.15

Sn. Prof. Dr. Güler Aras

Yıldız Teknik Üniversitesi - Finans, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü

Panel Kurumsal Yönetimde Güncel Gelişmeler • 11.15 - 12.15

Moderatör **Sn. Yrd. Doç. Dr. Murat Adil Salepçioğlu**

İAÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

Panelistler (Soyadı alfabetik)

Sn. Mustafa Doğrusoy

MD Yönetim ve Strateji Danışmanlık Kurucu Ortağı

Sn. Dr. Murat Doğu

Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Mali İşler Başkan Yardımcısı

Sn. Muhittin Esen

BİST - Borsa İstanbul A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı

Sn. Güray Karacar

Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. Dış İlişkiler Direktörü

Sn. İlhami Koç

Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği Başkanı & Anadolu Sigorta CEO'su

Sn. Dr. Hale Oruç

Sermaye Piyasası Kurulu Ortaklar Finansmanı Dairesi İnceleme ve İzin Grup Başkanı

Kapanış Konuşması • 12.15 - 12.30

Sn. Yrd. Doç. Dr. Murat Adil Salepçioğlu - İAÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

Sn. Prof. Dr. Celal Nazım İrem - İAÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı

www.aydin.edu.tr

KURUMSAL YÖNETİMDE GÜNCEL GELİŞMELER KONFERANSI

10 NİSAN 2018

Sunucu: Değerli Misafirler, hepimize günaydın diyerek bugünkü toplantımıza başlamak istiyoruz. Bugün aramızda bulunan Saygıdeğer Bakanımız, İstanbul Aydın Üniversitesi'nin Kıymetli Rektörü ve Saygıdeğer Mütevelli Heyet Başkanımız, ülkemizin çok kıymetli kurum ve kuruluşlarının yöneticileri ve temsilcileri, Değerli Hocalarımız, hanımefendiler beyefendiler! İstanbul Aydın Üniversitesi Kurumsal Yönetimde Güncel Gelişmeler Konferansı ve Kurumsal Katkı Ödülleri törenine ve panelimize hoş geldiniz.

Değerli Konuklar, İstanbul Aydın Üniversitesi kurulduğu 2007 yılından bugüne kadar sadece eğitimde değil hem uluslararası hem ulusal projeleriyle bilimden sanata, ekonomiden spora kadar pek çok alanda projelere ve başarılarla öncülük etti. Sürdürülebilir başarı hedefiyle öğrencilerin başarısını sadece eğitimde değil, iş hayatı içerisinde de kurum ve kuruluşlarda birçok alanda işbirliklerine imza atmakta ve projelere öncülük ederek sürdürmektedir. Değişen ve gelişen dünya ve ülkemizle birlikte çağına uygun, yenilikçi, sürdürülebilir bir dünya için ve ülkemiz için de İstanbul Aydın Üniversitesi bu öncülüklerini devam ettirmekte ve bugün de İstanbul Aydın Üniversitesi bir ilke huzurlarınızda imza atıyor. *Türkiye’de kurumsal yönetim derecelendirmesi yaptıran ilk üniversite olmaktan gurur duyuyoruz.* Kurumsal yönetim güncel gelişmeler temalı konferansımız ve bugün ilkini gerçekleştireceğimiz Kurumsal Yönetime Katkı Ödüllerini gelenekselleşmesi yolunda da adımı bugün sizlerle birlikte atıyor olacağız. Bu kıymetli törenin gerçekleşeceği konferansımıza ve ödül törenimize bir kez daha hoş geldiniz, şeref verdiniz.

Bugün aramızda çok kıymetli isimlerimiz var, birazdan açılış konuşmalarıyla bizlerle birlikte olacaklar. Ancak, aramızda bulunamayan saygıdeğer protokolden de mesajlar almaktayız, sizlerle paylaşmaktan onur duyuyoruz.

Sayın Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanı Mevlut ÇAVUŞOĞLU'nun mesajını okumaktan mutluluk duyuyoruz: “Kuruluşundan bu yana ülkemizin akademik yaşamına önemli katkılar sağlamış olan İstanbul Aydın Üniversitesi'nin önemi, gün geçtikçe daha da anlaşılan kurumsal yönetim konusuna dikkat çekerek bu önemli konferansı düzenlediği için tebrik ederim. Bu kıymetli eğitim kurumumuzun dünyada ilk kez kurumsal yönetim uyum raporu hazırlaması ve kurumsal yönetim derecelendirmesi yaptıran üniversite olması, üniversite camiasına da örnek

teşkil etmiştir. Şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkelerini kapsayan kurumsal yönetimin özümsemesi ve iş yapma kültürü haline gelmesi, ülke olarak kalkınmamıza da katkı sağlayacaktır. İstanbul Aydın Üniversitesi'nin değerli çalışmalarını sürdüreceğine, bilgiyi üretime dönüştürerek ülkemize ve insanlığa fayda sağlayacak bireylerin yetiştirilmesi amacıyla bu doğrultuda sesini duyurmaya devam edeceğine yürekten inanıyorum. Bu vesilesiyle İstanbul Aydın Üniversitesi'ne, bu önemli organizasyonu düzenlenmesine katkıda bulunan tüm mensuplarına ve konferansın katılımcılarına teşekkür ediyor, konferansın ve çalışmalarınızın yeni başarılarla vesile olmasını diliyorum. Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanı Mevlut ÇAVUŞOĞLU”

Bir mesajımız da Ak Parti Genel Başkan Yardımcısı, Dış İlişkiler Başkanı, İstanbul Milletvekilimiz Sayın Dr. Mehmet Mehdi EKER'den. Sayın EKER İngiltere programından dolayı aramızda bulunamadıklarını, ancak sizlere saygı, sevgi ve tebriklerini iletiyorlar.

AÇILIŞ KONUŞMALARI

Değerli Konuklar, şimdi açılış konuşmalarımıza geçmek istiyoruz. Sizlerin de tanıklık edeceği bugünün anlam ve önemini vurgulayacağı konuşmaları için Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Sühan SEÇKİN'i davet etmek istiyorum.

Sühan SEÇKİN

Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı:

Sayın Başkan, Değerli Misafirler, öncelikle bu konferansın hepimiz için faydalı olmasını diliyorum. Benim ilk sözü almamdaki sebep İstanbul Aydın Üniversitesi'nin bugün Türkiye'de bir ilki gerçekleştirmiş olması, onu anons etmek için çıktım buraya.



Sühan SEÇKİN

Biliyorsunuz, kurumsal yönetim derecelendirmesi 11 yıldır yapılıyor ülkemizde, ancak bugüne kadar şirketler ve STK'lar derecelendiriliyordu. İstanbul Aydın Üniversitesi bir ilke imza attı ve bir üniversite olarak

kurumsal yönetim derecelendirme notu aldı. Bu sadece Türkiye’de bir ilk değil, benim araştırmalarıma göre dünyada da bir ilk. Araştırdığım ve bildiğim kadarıyla Oxford Üniversitesi sadece kredi derecelendirme notu almış, bugüne kadar bunun dışında kurumsal yönetim derecelendirme notu alan bir üniversiteye rastlamadım dünya üzerinde. Dolayısıyla İstanbul Aydın Üniversitesi hem Türkiye’de hem dünya üzerinde bir ilke imza atmış oldu, tebrik ediyorum kendilerini. Bu cesareti göstermek de ayrıca takdire şayan bir durumdur; çünkü hiç yapılmamış bir şeyi yaptılar. Buradan da İstanbul Aydın Üniversitesi’nin aldığı notu anons ediyorum: 10 üzerinden not veriyoruz, 10 üzerinden 8.4 aldı İstanbul Aydın Üniversitesi, tebrik ediyorum. Beni dinlediğiniz için teşekkür ediyorum.

Sunucu: Sayın SEÇKİN’e çok teşekkür ediyoruz. Değerli konuklar şimdi de konuşmaları için İstanbul Aydın Üniversitesi Rektörümüz Prof. Dr. Yedigâr İZMİRLİ’yi sahneye teşriflerini arz ediyoruz.

Prof. Dr. Yedigâr İZMİRLİ

İstanbul Aydın Üniversitesi Rektörü:

Değerli Konuklar, Sermaye Piyasası Kurumu’nun çok Değerli Temsilcisi, Sayın Yönetim Kurulu Başkanları, Mütevelli Heyet Başkanım, üniversitemizin Çok Değerli Yöneticileri, Akademik ve İdari personelimiz ve Sevgili Öğrenciler, Üniversitemizde düzenlemiş olduğumuz Kurumsal Yönetimde Güncel Gelişmeler Konferansına ve ödül törenine hoş geldiniz, şeref verdiniz.

Değerli katılımcılar, Üniversitemiz kurulduğu günden bu yana her alanda yetkin, kendine güvenen, araştıran, sorgulayan, üreten, mesleki yeterliliğin yanı sıra, entelektüel bilgi birikimine sahip, bilgi teknolojilerine hâkim, kendini her alanda yenileyebilen, bağımsız düşünebilen ve toplumsal sorumluluk bilincine sahip bir gençlik yetiştirme iradesiyle hareket etmektedir. Üniversitemiz, ülkemizin ve dünyanın ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağını yetiştirmek ve araştırmalar yapmak gibi geleneksel akademik işlevlerinin yanı sıra, yeni nesil üniversitelerin ağırlık noktasını oluşturan teknoloji transferi ve inovasyon yoluyla ekonomik hayata ve topluma katkıda bulunmayı da görevleri arasında tanımlamıştır. Bu bağlamda İstanbul Aydın Üniversitesi misyonuyla, vizyonuyla ve değerleriyle stratejik hedeflerini



Prof. Dr. Yadiğâr İZMİRLİ

gerçekleştirme yolunda kurumsallaşmayı, kaliteyi ve değişimi kendine hareket noktası olarak benimsemiştir.

Özellikle belirtmek isterim, Üniversitemiz sosyal alanlarda toplumsal düzenlemelerin öncülüğünü yaparken, modern dünyanın yeni uygulamalarını modelleyerek üniversitemizde hayata geçirirken, yönetimin kurumsallaşması kadar, kurumsal yapının yönetsel sürdürülebilirliğini benimseyerek kaliteyi hayata geçiren akreditasyonlara önem vermektedir.

Elbette bilgi toplumunun gereklerini yerine getirirken bunları sadece bir gereklilik olarak değil, genç nesillerle beraber geleceğe yatırım yapmak için sahiplenmektedir. Bugün aynı hedefler doğrultusunda Değerli Yönetim Kurulu Başkanının da ifade ettikleri gibi, Üniversitemiz bir ilke imza atıyor ve yeni bir sürece sahip çıkıyor. Bu süreç, sürdürülebilir bir üniversite için kurumsal yönetim perspektifinin hayata geçirildiği ve kurumsal yönetim uygulamalarımızın geleceğe yatırım olarak devam ettirilmesi için önemli bir adımı ifade etmektedir. Bu çerçevede gerek akademik çalışmalar ve gerekse

iş dünyası ile işbirliği bağlamında Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi kurarak faaliyete geçirme kararını almış ve bu konudaki girişimleri başlatmış bulunuyoruz.

Kurumsal yönetimin ilkeleri ışığında Üniversitemizin geleceğine ve kurumsal hedeflerimize ulaşabilmemize girdi sağlayacak bu çalışmaların Üniversitemize, bilim ve iş dünyasına ve sonuçta ülkemize katkıda bulunmasını temenni ediyorum. Kurumsal yönetim değerlendirmesi sürecinde emeği geçen, bu sürece katkı sağlayan tüm akademik ve idari personelimize şükranlarımı sunuyorum. Özellikle bağımsız derecelendirme kuruluşu Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş.'ye ve Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Süha SEÇKİN Beyefendiye bu süreçte vermiş oldukları destekten dolayı teşekkür ediyorum.

Değerli Mütevelli Heyet Başkanımız Dr. Mustafa AYDIN, Üniversitemizin kuruluşundan bu yana kalite ve kurumsallaşma yönünde kesin bir irade ortaya koydu. Tıkandığımız her noktada kendilerinin destekleriyle yolumuza devam ettik. Uzun süre yükseköğrenim kurumlarında yöneticilik yapmış bir hocamıza ait hoş bir tespiti tekrarlamak istiyorum, bu hocamız diyor ki: “Kamu veya özel sektör kurum ve kuruluşlarında aşama kat etmek için, hızla yol alabilmek için, yeni bir anlayışı hâkim kılabilmek için, yönetici kapisine ihtiyaç vardır. Yani, bu olacak diyen bir iradeye ihtiyaç vardır.» Gerçekten bizler üniversitemizin mükemmeliyet, akreditasyon ve kalite çalışmalarıyla kurumsallaşma yolunda attığımız adımların tamamında Sayın Mütevelli Heyet Başkanımızın yönetici kapisinin müspet sonuçlarını gördük. Sayın Başkanım, kalite ve kurumsallaşma sürecinde bizlere verdiğiniz destek için çok özel teşekkürlerimi sunuyorum. Bu konferansa teşrif eden başta Sermaye Piyasası Kurulu Temsilcisi Değerli Dostumuz Mehmet Emin AKYÜZ Beyefendi olmak üzere Sayın Bakanımız ve değerli konuklarımıza, tüm katılımcılara ve bizlerle görüş ve desteklerini paylaşacak analistlere tekrar hoş geldiniz diyor, başarılı bir toplantı olması dileğiyle saygılar sunuyorum.

Sunucu: Sevgili Rektörümüze çok teşekkür ediyoruz ve Değerli Konuklar, şimdi de Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Ali Aydın PANDIR'ı konuşmalarını yapmak üzere sahneye davet ediyorum.

Ali Aydın PANDIR

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı:

İstanbul Aydın Üniversitesi'nin Saygıdeğer Yöneticileri, Değerli Katılımcılar ve Sevgili Gençler, konuşmama öncelikle İstanbul Aydın Üniversitesi'ni kurumsal derecelendirme alan Türkiye'de ilk akademik kurum olması nedeniyle tebrik ederek başlamak istiyorum. Kurumsal derecelendirme Türkiye'de 2005 yılında başladıktan sonra, öncelikle halka açık şirketler, sonra birkaç tane halka açık olmayan şirket ve birkaç STK'dan sonra, ilk defa akademik bir kurumun da kurumsal derecelendirme almasıyla yepyeni bir boyuta ulaştı. O bakımdan hem üniversitenizi tebrik ediyor hem bu çabada emeği geçenlere çok teşekkür ediyorum.



Ali Aydın PANDIR

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği olarak bizim faaliyetlerimiz 15 yıllık bir süreçte devam etmekte. Bizim misyonumuz kurumsal yönetim ilkelerinin Türkiye'de gelişmesi, yaygınlaşması, içselleştirilmesi. O amaçla 15 yıldır çalışıyoruz. **Kurumsal yönetim, tamamen bir kurumun,** (Eskiden buna şirketler diyorduk, ama artık şirketlerin dışında üniversiteniz gibi şirket

dışı yapılar da kurumsal derecelendirme ve kurumsal yönetime geçtiği için kurumlar diyorum.) ***kendi yönetim kurulu, çalışanları, tedarikçileri ve toplumla, yani başka bir paydaşlarıyla olan ilişkilerini şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde yürütmesi olarak tanımlıyorum.*** Bir kurum bunları göz önüne alarak ilişkilerini düzenliyorsa, paydaşlarıyla o kurumun kurumsal yönetime geçmiş veya geçmekte olduğunu değerlendiriyoruz. Üniversiteniz de bugünkü derecelendirme ile çok önemli bir yol almıştır. Bu kavramın, yani kurumsal yönetimin Türkiye’de daha sağlam adımlar atabilen, geleceğini kurgulayıp yönetebilen, hesap verebilen, hatta bunların sorumluluğunu üstlenen yönetim yapılarının hızla çoğalması bizim amacımız. Bu kurumsal yönetime geçiş, kurum ve şirketlerin güvenilirliğini artırıyor ve rekabet gücünü geliştirip, olası krizlerin vereceği tahribatta onları korumaya çalışıyor.

Değerli katılımcılar, dünyada iş yapış biçimleri hızla değişiyor. Biliyorsunuz, hem rekabette hem başarı kıstasında birçok iş yapış şekli dünyada yeniden şekilleniyor. Artık kurumlar teknolojik, ekonomik ve toplumsal pek çok fırsatı bir arada analiz etmek ve riskleri fırsatlara dönüştürmeye göre hızla konum almak zorunda. Şirketlerin sağlam temellere dayalı yönetim yapıları oluşturması, geçmişe nazaran çok daha hayati önemdedir. Kurumsal yönetimde geleceğin en önemli gündem maddeleri dijitalleşme, çevre, girişimcilik ve “Endüstri 4.0” gibi yeni kavramlar olacaktır.

Şirket yapıları artık bu kavramların paralelinde yeniden yapılıyor. Tek merkezden yönetilen şirketler artık işlevini yitirmeye başladı. Yeni şirket yapılarının organik yapılar olması gerekiyor. Bu yapılar da mekanik yapılara nazaran daha güvenli, iletişime dayalı organizasyonel kültür oluşuyor. Çalışanlar kurumu sahipleniyor, istihdam edilecek kişilerin doğru seçimi, şirket kültürüne adaptasyonunun sağlanması, çalışanlar arasından sorumluluk ve yetki alanlarının belirli olması, çalışanların yönetime katılması, bu yapıların gereği. Artık “benim şirketim, benim kararım” anlayışı tarih oluyor. Gençler iş hayatında mekanik yapıları tercih etmiyor, organik yapıların parçası olmak istiyor. Sözlerinin dinlendiği, kendi kariyer yollarının kendilerinin çizdiği, kendilerinin şirket için önemli ve özel hissettikleri ve inisiyatif kullanabildikleri organik yapıları tercih ediyorlar. Eski mekanik yapılarda da bu nedenle genç beyinleri tutmak, genç yetenekleri tutmak

gittikçe zorlaşıyor. Mekanik yapılar kurumsal açısından çok riskli, çünkü bu tür eski kurumlar beklenmedik olaylar ve krizler karşısında iletişimi sağlıklı sürdürebilme ve hızlı karar alma mekanizmaları organik yapılara göre çok daha yavaş. Kurumsal Yönetim Derneği olarak her yıl ocak ayında zirve düzenliyoruz. Bu seneki yaptığımız zirvenin teması da kurumsal yönetimin itici gücü esneklik ve dayanıklılıktı. Çünkü organik yapıların esneklik ve dayanıklılık, yani kriz sırasında şirkete çok daha dayanıklılık sağlayacağını birtakım araştırmalarda tespit ettiğimiz için. Sembolü olarak da bambu bitkisini seçtik. Bambunun şöyle bir özelliği var; çok iyi bir benzetme, bambu ağacı ekildikten sonra beş yıl hiç hareket görmüyor. Devamlı suluyorsunuz, bakıyorsunuz, ama hiç filiz vermiyor. Ancak beşinci yılın sonunda filiz vermeye başlıyor ve ondan sonra 6 ay içerisinde hızlıca büyüme gösteriyor. Ondan sonra da o kadar sağlamlaşıyor ki eğilip-bükülüp rüzgârda kırılmayan, çok sağlam bir yapıya ulaşıyor. İşte, kurumsal yönetim de böyle, kurumsal yönetimi iyice yerleştirdiğinizde, birden bire yetişip, bambu gibi çok sağlam yapıya dönüşüyor. Türkiye’de kurumsal yönetimin yaygınlaşmasındaki en büyük engel de bu; çünkü kişiler bu sonucu çok çabuk görmek istiyorlar, ancak biraz sabır gerektirir.

Son olarak Sayın Katılımcılar ve Gençler, bizi burada başarısı ve kurumsal yönetim alanındaki çabası sayesinde buluşturan İstanbul Aydın Üniversitesi’ne tekrar teşekkür ediyor, gençlerimizin çok daha ön planda olduğu bir iş dünyası diliyorum. Dinlediğiniz için teşekkür ederim.

Sonucu: Çok teşekkür ediyoruz konuşmalarından dolayı ve Değerli Konuklar, İstanbul Aydın Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanımız Sayın Dr. Mustafa AYDIN’ı konuşmalarını yapmak üzere sahneye davet ediyorum.

Dr. Mustafa AYDIN

İstanbul Aydın Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanı:

Çok Saygıdeğer Rektörümüz, Sermaye Piyasası Kurulu’nun çok Saygıdeğer Temsilcisi, derecelendirme kuruluşumuzun çok Değerli Başkanı, Değerli Katılımcılarımız, Konuşmacılarımız ve Cumhurbaşkanlarımız, başbakanlık kalkıyor, Sayın Bakanlarımız, İş İnsanlarımız, geleceğimizin diplomatları,



Dr. Mustafa AYDIN

yarınlarımız Gençlerimiz, hepinizi İstanbul Aydın Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanı olarak saygıyla selamlıyorum, hepinize hoş geldiniz diyorum.

Sayın Rektörümüze güzel sözlerinden dolayı teşekkür ediyorum, ancak burada tevazu göstermeyeceğim, ben bir adım daha öteye gidiyorum, özellikle burada genç arkadaşlarımız bugün buradaki değerli konuşmacılarımızdan az sonra ifade edeceğim doğrultuda alacağınız çok şeyler olacağına inanıyorum. Bir adım daha öteye gidiyorum ve değerli Hocam, Rektörümüz nezaketinden onu burada ifade etmedi, ama ben söyleyeceğim birazcık ileriye giderek.

Ne yaparsanız yapınız, yaptığınız işin, çalıştığınız kurumun tuvaletlerini bile akredite edeceksiniz, tuvaletlerine kadar. Bunun temel felsefesi şudur: Evet, İstanbul Aydın Üniversitesi Avrupa Üniversiteler Birliği'nin çalışmalarında; Tıp ve Dış Hekimliği Fakültelerimiz uluslararası derecelendirme kuruluşlarında; Fen-Edebiyat ve Mühendislik Fakültelerimizin en önemli programlarının tamamında, şimdilerde İletişim Fakültemizin öncülüğünde Türkiye'deki derecelendirme oluşumunu yaptık. Sayın Dekanımız onun başkanlığını yürütüyor ve bugünlerde Güzel Sanatlar Fakültemiz devreye

giriyor; yine aynı derecelendirme akreditasyon oluşumunu ortaya koymaya çalışıyoruz.

Burada temel maksat şu, her ne yaparsanız yapınız, kriterleri ve kuralları olması lazım. Her ne yaparsanız yapınız, yaptığınız işe dışarıdan bir göze baktırmanız lazım, onu gözden geçirmeniz lazım, sorgulatmanız lazım. Aksi halde tek gözle, siz yaptığınız çalışmalarını, adı her ne olursa olsun, çok mükemmel olarak görürsünüz. Fakat daha sonra bakıldığı zaman dışarıdan bir gözle, ne kadar hatalarınızın, ne kadar eksikliklerinizin olduğunu görürsünüz. Biz ülke olarak bu kültürü içimize sindirmemiz lazım. Üniversite olarak bunu yapmaya çalışıyoruz. Bu nedir biliyor musunuz? Bu, eleştiriye açık olmaktır, hatalarla yüzleşmektir, bu sizlere yapılan bir eleştirinin, sizlerin göremediğiniz bir farkındalığı sizin önüne koyulduğunda saygı göstermektir, saygı duymaktır. Bizler Üniversite olarak bu çalışmalarını elimizden geldiğince yürütmeye, bir örnek oluşturmaya çalışıyoruz. Yıl 1998, Türkiye’de kalite belgesini sadece ihracat yapan firmalar alıyor o dönemlerde, yurtdışına ihracat yapan firmalar kalite belgesi alıyorlar. Ya İSO’dan ya Fransız Kalite Derecelendirme firmasından alıyorlar; neden alıyorlar, çünkü ihraç etmiş oldukları ürünler için ihraç ettikleri ülke bu belgeyi istiyor. Bu anlayış içerisinde o belgeyi alıyorlar. Biz o dönem, yani 1998 yılında İSO belgesi aldık bir Alman firmasından. Onu almaya kalktığımız zaman sektördeki arkadaşlarımız beni eleştirdiler, dediler ki, “Bunu ihracat yapan firmalar alıyorlar, bir eğitim kurumunun ne alakası var? Neden bir kalite belgesi almaya ihtiyaç hissettiniz?” O zaman da aynı iradeyi ortaya koyduk, biz kendimizle yarışmak zorundayız kalite bakımından, kendimizi sorgulamak zorundayız, yaptığımız işin muhakkak kriterleri olması lazım, anayasası olması lazım ve yaptığımız işin o anayasaya uygun olup olmadığını da dışarıdan birilerine kontrol ettirmemiz lazım. Bu çalışmalarını yaparak İstanbul Aydın Üniversitesi, yaptığı çalışmaların halkasına bir tane daha eklemiştir. Tabii, ben çok değerli ilk konuşmacımızın burada dünyanın en önemli, en öndeki üniversitelerinden örnek vererek Türkiye’deki ilk akademik kurum olarak bu çalışmayı yapmış olabiliriz, ama yapacak çok işimiz var, yerimizi biliyoruz. Türkiye’de de çok değerli kurumlar var, yükseköğretim kurumları var, bu çalışmayı yapmaları halinde muhakkak ki bizden daha yüksek puan da alabilirler, ama biz buna bir öncülük yaptık, bir iradeyi ortaya koyduk, bir anlayışı ortaya koyduk.

Bizim öğrencilerimize vermek istediğimiz mesaj, yarın sizler çok değerli kurumların başına geçeceksiniz, çok değerli işletmeler yöneteceksiniz, kendi işinizi kuracaksınız veya bir başka müessesede yönetici olacaksınız, yani ne yaparsanız yapınız, muhakkak ki yapacağınız işin bir anayasası olsun. Bu anayasa sizin tarafınızdan oluşturulabilir veyahut da sizden önceki orada çalışan bir kişi tarafından oluşturulabilir. O anayasayı güncelleştirerek yaptığınız işe uygun hale getirerek, ondan sonra yapacağınız işi o anayasaya göre yapmanızın mesajını vermek istiyorum. Böyle gelmiş, böyle gitmez hiçbir şey. Babadan böyle aldık, toruna böyle devredeceğiz; gitmez, olmaz. Aksi halde çağdaş dünyayla hiçbir anlamda rekabet etme şansımız yoktur. Arkadan gelen nesillere de hiçbir şey veremezsiniz, yaptığınız işin, ürettiğiniz bilginin ne ekonomik değeri olur ne de dünyada yeri. Alacağınız mesaj şudur, ne yaparsanız yapınız, bir anayasası olması, kuralları olması, kriterleri olması lazım ve yapacağınız işi o kurallara göre, o anayasaya göre, ne kadar uyup uymadığını sorgulamanız lazım ve bu sorgulamayı da mümkün olduğunca dışarıdan birtakım gözlere yaptırmanız lazım.

Bu çalışmalarını yapan çok değerli hocalarıma, emeği geçen özellikle derecelendirme kuruluşumuza, Sermaye Piyasası Kurulu'nun çok değerli katkılarına teşekkür ediyorum. Ancak, özel bir teşekkürüm var, müsaade ederseniz buraya davet etmek istiyorum, dört beş yıldır bizimle beraber çalışan, ama burayı en az buranın Mütevelli Heyet Başkanı kadar, buranın Rektörüymüş gibi sahiplenen, kendisini öğrencisine adayan, çalışmasına adayan Adil SALEPÇİOĞLU Hocamızı buraya devam etmek istiyorum. Bu çalışmalarda en büyük desteği Hocamız verdi, kendisine hepimizin adına şükranlarımı sunuyorum, hepimiz adına teşekkür ediyorum, hepiniz adına kendisini kucaklıyorum ve yanaklarından öpüyorum.

Sunucu: Sayın Mütevelli Heyet Başkanımız Mustafa AYDIN'a ve Adil Hocamıza da çok teşekkür ediyoruz. Değerli Konuklar şimdi de Sermaye Piyasası Kurulu'ndan Sayın Mehmet Emin AKYÜZ'ü davet etmek istiyorum.

Mehmet Emin AKYÜZ

Sermaye Piyasası Kurulu Piyasa Gözetim ve Denetim Dairesi Başkanı:

Sözlerime başlamadan önce hepinizi saygıyla selamlıyorum, İstanbul Aydın Üniversitesi yetkililerinin bu güzel organizasyona nazik davetleri için teşekkür ediyorum. Bu konferansın ülkemizdeki kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesine ve yaygınlaştırılmasına önemli bir katkı yapacağına yürekten inanıyorum.

Düzenleyici kurumlar, akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından kurumsal yönetime ilişkin farklı durumlar geliştirilmiştir. Bu çerçevede *kurumsal yönetim, genel olarak şirketlerin ve kurumların yönetimi, ortakları, çalışanları, müşterileri, tedarikçileri ve toplum gibi paydaşlar arasındaki çıkar çatışmalarını önleyerek, paydaş amaçları arasında denge kurulmasını sağlayan yönetim anlayışı olarak tanımlanmaktadır*. Dünya Bankası ise *kurumsal yönetimi, bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken, uzun dönemde ortaklarının değer yaratmasına olanak sağlayan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları olarak tanımlamaktadır*. OECD ise *ekonomik verilerin sürdürülebilir olması ve finansal istikrarın sağlanması için bir araç olarak izah ederek, kurumsal yönetim daha geniş bir konsept olduğunu ortaya koymaktadır*.



Mehmet Emin AKYÜZ

Sayın Katılımcılar, hepimizin bildiği üzere kurumsal yönetimin bir şirketin ve kurumun etkin bir şekilde yönetilmesi ve daha verimli çalışabilmesine yardımcı olduğu, ulusal ve uluslararası birçok bilimsel çalışmada ortaya konmuştur. Kurumsal yönetim uygulamaları yönetime dair belirli standartlar geliştirerek yönetim kaynaklarının daha iyi yönetilmesini sağladığı gibi yatırımcılara, pay sahiplerine ve topluma karşı daha sorumlu, şeffaf, hesap verilebilir, adil bir yönetim biçimi oluşturarak şirketin ve kurumun tüm paydaşların bir parçası haline gelmesini de sağlamaktadır. Böylece kurumsal yönetim, şirket ve kurumların faaliyetleri, sürdürülebilir şekilde devam etmesini sağlayarak toplumla, çevreyle, uluslararası ilişkiler ağıyla kurumsal yönetim oluşmasına öncülük etmektedir. Kurumsal yönetimin şirketlere ve kurumlara sağlayabileceği bu gibi faydalar dikkate alınarak OECD tarafından ilk defa 1999 yılında kurumsal yönetim ilkeleri yayınlanmış ve bu ilkeler politika belirleyici kurumların yanı sıra, yatırımcılar, kurumlar ve diğer menfaat sahipleri açısından bir standart ve yol gösterici olarak yer almıştır. OECD'nin bu alandaki çalışmaları birçok ülke tarafından model olarak alınmaktadır. Ülkemizde **kurumsal yönetim ilkeleri** ilk kez SPK tarafından Haziran 2003 yılında ilkeler olarak tanımlanmıştır. 2011 yılında ise bu ilkelerde yer alan birçok düzenlemenin sermaye piyasası mevzuatına işlenerek zorunlu uygulama esasları olarak benimsenmesi sebebiyle bu ilkeler revize edilmiş, seçilmiş belirli ilkelere uyum zorunluluğu getirilmiş, belirli ilkelere açısından ise yaklaşım korunmuştur. 2013 yılında Kurulumuzun başkan yardımcılığı görevini üstlendiği OECD Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından kapsamlı bir güncelleme çalışması başlatılmış ve 2014 yılında Kurulca uygulanması zorunlu kurallar ve hazırlanan ilkeler güncellenmek suretiyle yürürlüğe konmuştur. SPK tarafından kurumsal yönetim ilkelerinin ilk defa 2003 tarihinden yayınlamasını takiben Borsa İstanbul'da işlem gören şirketler 2005 yılından başlayarak kurumsal yönetim uyum raporlarını zorunlu olarak yayınlamaya başlamışlardır. 2007'den itibaren Borsa İstanbul bünyesinde oluşturulan kurumsal yönetim endeksine girmek isteyen şirketler de kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi yaptırılmaya başlamıştır. Bu çerçevede bir kurum ya da kuruluşun kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeyine ilişkin olarak yapılan değerlendirme sonucunda yayınlanacak kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu da kurumların paydaş haklarına verdikleri önem, faaliyetlerinin şeffaflığı, menfaat sahipleriyle ilişkilerinin çerçevesi ve kurumlarının genel kredibilitesi hakkında bir izlenim vererek, ilgili şirketlere ve kurumlara sağlayacağı fayda tartışmasıdır. Böylece paydaşta ve menfaat sahipleri açısından şirket ve kurumla kuracakları ilişkiler bakımından kurumsal yönetim uyum dereceleri karar verme noktasında bir kriter olacağı gibi, yöneticiler açısından ise yönetim uygulamalarının iyileşmesi için düzeltilmesi gereken hususların tespitinde faydalı bir veri olacaktır.

Öte yandan kurumsal yönetim uygulamalarının ihtiyati olarak da benimsenerek hayata geçirilmesi, öncelikli olarak bu uygulamayı benimseyen kuruma, sonrasında da ülkemize sağlayacağı katma değer bakımından büyük öneme ait olduğunu belirtmek isterim.

Değerli Konuklar, SPK düzenlemeleri çerçevesinde her ne kadar Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerce uyum raporu hazırlanması zorunluluğu varsa da, diğer kurum ve kuruluşlarca da kurumsal yönetim uygulamaları alanlarında raporların düzenlenmesi ve çalışmaların yapılması kurulumuzca teşvik edilen ve arzulanan bir konudur. Zira yapılacak bu çalışmalarla kurulumuz, yayınlanan mevcut kurumsal yönetim ilkeleri ışığında, kurumsal yönetim alanında daha iyi ve verimli ne tür uygulamaların olabileceği konusunda hepimize yardımcı olmaktadır. Üniversitelerimizin bu konuda adım atması ve öncü olması, SPK olarak bizim için çok sevindirici bir gelişmedir. Şirketlerimize ve kurumlarımıza geleceğin yöneticilerini ve girişimcilerini yetiştiren üniversitelerimizin kurumsal yönetim anlayışıyla yönetilmesini, gençlerimizin, bu anlayışın pozitif etkilerini bizzat yaşayarak yetişmelerini çok önemli buluyoruz. İstanbul Aydın Üniversitesi'ni bu konuda öncülük ederek kurumsal derecelendirme yapan ilk üniversite olması nedeniyle tebrik ediyoruz. Bu bağlamda gerek yürütmekte olduğumuz panelin organize edilmesinde gerekse kurumsal yönetim alanında yaptıkları yol gösterici çalışmalar nedeniyle bu konuda öncülük yapan İstanbul Aydın Üniversitesi'ne tekrar teşekkür eder, bu yöndeki uygulamaların devamını temenni eder, hepinizi saygı ile selamlarım.

Sunucu: Sayın AKYÜZ'e çok teşekkür ediyoruz konuşmalarından ötürü ve Değerli Konuklar aramızda hem hocamız olarak bulunan hem de bulunan İstanbul Aydın Üniversitesi Batı Araştırmalar Merkez Başkanı ve Devlet ve Avrupa Birliği Eski Bakanımız Sayın Egemen BAĞIŞ'ı konuşmalarını yapmak üzere kürsüye teşriflerini arz ederim.

Egemen BAĞIŞ

İstanbul Aydın Üniversitesi Batı Araştırmalar Merkezi Başkanı:

Sayın Mütevelli Heyet Başkanım, çok Değerli Konuklarımız, Sayın Rektörüm, Değerli Hocalarım, Değerli Gençler, öğrencisi ve öğretim üyesi olmaktan büyük bir onur duyduğum İstanbul Aydın Üniversitesi'nin bir konuda daha Türkiye'nin ilki olduğunu öğrenmekten hem gurur duydum hem dürüstçesi çok şaşırmadım. Çünkü Mustafa AYDIN Hocam, ağabey demekten çok büyük keyif aldığım Sayın Mütevelli Heyet Başkanımızın kurumsallığa verdiği önemi yakından takip

ediyorum. Zaman yönetimi konusunda 80 milyonun kendisinden öğreneceği çok şey var. Azmine, çalışkanlığına ve ülkemize gerçekten başarılı bir kurum kazandırdığı için hepimizin teşekkür etmesi gereken bir büyüğümüz. Ben Mustafa Hocamı dinlerken yaşadığım bir anım aklıma geldi, onu sizlerle ve genç kardeşlerimle paylaşmak istedim.



Egemen BAĞIŞ

2002 yılında 32 yaşında genç bir milletvekili seçildikten hemen sonra yine benim gibi aynı yaşta milletvekili seçilen ve birlikte partimizin genel başkanı bugünkü Cumhurbaşkanımızın Sayın Recep Tayyip ERDOĞAN'a danışmanlık yaptığımız, bugünkü Avrupa Bakanımız Sevgili Ömer ÇELİK ile birlikte İngiltere'nin Ankara Büyükelçiliği'nde bir resepsiyona davet edilmiştik. Biz de iki genç milletvekili olarak giyininip, hazırlanıp davete gittik. Çıkarken de genel merkezde bir başka toplantıya yetişmek için genel merkezin tahsis ettiği mütevazı bir araçla İngiliz Sefaretinden çıktık, kar yağmaya başlamış, araç kardan dolayı hafif kaymaya başlamıştı. Ben de 17 yıl yaşadığım ABD'nin verdiği biraz fazla özgüven ile söylenmeye başlamıştım. "Ömer bu ne iş, ABD'de de kar yağıyor, belediyeler önceden tuz atıyor, araçlar sıkıntı yaşamıyor" derken, bizim aracımızı kullanan genel merkezimizin görevlendirdiği arkadaş dedi ki: "Bizim araç ilerlemiyor, itmek

lazım.” Biz o kadar şık giyinmişiz, iki genç milletvekili mecburen indik araçtan, yokuştan yukarı doğru aracı itmeye çalışıyoruz. Bir anda o yokuşta farklı işyerlerinin, çoğu da gece kulüplerinin önünde nöbet tutan görevlilerin hepsi yardıma geldiler. Tanımadıkları halde bizim aracımıza el verdiler ve hep birlikte yukarısına çıkardık ve Dedeman Oteli’nin önünde, düzlüğe çıkınca arabaya tekrar bindiğimizde: “Söylediklerimin hepsini geri alıyorum, evet ABD’de belediyeler tuz atar, hiçbir kimse gidip bir başkasının aracını itmeye yardımcı olmak istemez, bunun sorumluluğundan kaçınır.” Öyle bir Türkiye kurgulamalıyız ki, hem belediyeler önceden tuz atmalı hem insanlar bu insani değerlerini kaybetmemeli. İşte İstanbul Aydın Üniversitesi bunu başardı. Çünkü kurumsallaşmada, kurumsal derece almada Türkiye’nin ilki olurken, öte yandan da bu Üniversitede gerçekten bir aile havası var. Bugünün gerçekleşmesinde çok emeği olan biraz evvel de çok değerli Mütevelli Heyet Başkanımızın takdir ettiği Adil SALEPÇİOĞLU Hoca, aynı zamanda benim de hocam. Öğrencilerinin meseleleriyle nasıl yakından ilgilendiğine ben bizzat şahidim. Rektörümüzün diğer hocalarımızla ilişkilerini iki yıldır yakından gözlemliyoruz. Üniversite Mütevelli Heyet Üyelerimizin ve Heyet Başkanımızın bütün hocalarımızla, bütün öğrencilerimizle olan yakın ilgisini görüyorum. Gerçekten burada hem bir aile havası var hem çok ciddi kurumsallaşma var. İşte bu yüzden İstanbul Aydın Üniversitesi’nin bir mensubu olmaktan, burada sizlerle birlikte aynı ailenin üyesi olmaktan ben de büyük onur duyuyorum ve başarıdan dolayı emeği geçen herkesi kutluyorum, hepinize saygılar sunuyorum.

Sunucu: Değerli Konuklar, şimdi Yıldız Teknik Üniversitesi Finansal Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü Prof. Dr. Güler ARAS’ı alkışlarınızla sahneye davet ediyoruz.

KEYNOTE SPEAKER

Prof. Dr. Güler ARAS

Yıldız Teknik Üniversitesi Finans Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürü:

Öncelikle böyle bir toplantıya davet ettikleri için İstanbul Aydın Üniversitesi Mütevelli Heyeti Başkanı Mustafa AYDIN ve Rektörü Prof. Dr. Yedigâr İZMİRLİ’ye teşekkür ediyorum. İstanbul Aydın Üniversitesi Değerli

Mensupları, Değerli Akademisyen Arkadaşlarım, çok Değerli Öğrenciler ve Değerli Konuklar, sizlerle birlikte olduğum için çok mutlu olduğumu ifade etmek istiyorum. Böyle bir topluluğun önünde konuşmak ve bu konudan bahsetmek büyük bir ayrıcalık. Yaklaşık 20 senedir bu konuyla ilgili akademide ve uygulamada olan birisi olarak, tecrübe ve birikimlerimi paylaşmak için bunu değerli bir fırsat olarak görüyorum.

Sunuma başlamadan önce İstanbul Aydın Üniversitesi'nin kurumsal yönetim uyum raporu yayınlaması ve aynı zamanda kurumsal yönetim derecesi alması konusundaki gösterdiği bu özgün davranışını ve öncülüğünü içtenlikle kutluyorum. Bu konulara başlangıç yapmak cesaret ve vizyon ister; olması gerektiği bilinir, ama uygulamak zordur. Genellikle de başkasının başlamasını beklemek tercih edilebilir. Bu anlamda, İstanbul Aydın Üniversitesi'ni bir kez daha tebrik ediyorum.

Adil SALEPÇİOĞLU'nun burada özel bir rolü olduğunu fark ediyorum. Bu işler için ikna edecek ve uğraşacak bir kahraman her zaman lazım. Adil Bey, bu işi başarıyla üstlenmiş birisi. Ayrıca bu organizasyonda bizleri büyük bir nezaketle ağırladı ve bütün süreci yönetti; kendisini ayrıca tebrik ediyorum.



Prof. Dr. Güler ARAS

Bugün konu ile ilgili pek çok şeyden konuşabiliriz. Öncelikle kurumsal yönetimin esasında ne olduğundan bahsedeceğim, ama temelde odaklanmak istediğim, kurumsal yönetimin aslında başarılı ya da başarısız olmasını etkileyen temel faktörler. Bu faktörlerin üzerine odaklanmadığımız sürece, bazı konular şekilsel kalabiliyor. Bu davranışlar şekilsel olarak hayata geçirilmeye çalışıldığında, bunun sürdürülebilirliği ve kurumun içerisinde içselleştirilmesinde istediğimiz performansı alamıyoruz. Bir davranış biçiminin sürdürülebilir hale dönüşebilmesi ve içselleştirilmesi için sürekli gelişim, değişime uyum ve bunun benimsenmesi gerekiyor; kurumsal yönetim de böyle bir şey; kesinlikle durağan değil. Kurallar, kodlar, bunlara yönelik eylemler belirlendikten sonra, “Tamam bu şekilde devam etsin” dememeliyiz. Kurumsal yönetim, evrensel kuralların yanı sıra sürekli değişen ve gelişen kuruma özgü uygulamaların ve düzenlemelerin ve hatta ülkenin içinde bulunduğu iş yapma koşulları, kültürü, geleneklerinin de gerektiği zaman bu sürece dahil edildiği bir uygulama bütünüdür. Dolayısıyla bunun değişimini, gelişimini sürekli takip etmek ve kurumların buna uyum sağlaması temel hedef olmalıdır. Ben de bu çerçevede, sunumunda bu konuya odaklanacağım.

Öncelikle özellikle genç arkadaşlar için bahsetmek istediğim, bunları neden bu kadar çok önemsiyoruz diye baktığımızda aslında çevremizde, etrafımızda, dünyada şirketlerin, kurumların, hatta üniversitelerin iş yapma şeklini etkileyen çok kompleks bir yapının olduğunu, büyük bir rekabet ortamının varlığını görüyoruz. Bazen bu kompleks yapı kaosa dönüşebiliyor ve bu durumda neler yapmamız gerektiğini hemen kararlaştıramıyoruz. Bu sebeple bu karmaşık yapıyı yönetebilmek için uygun stratejiler geliştirmemiz, etkin ve verimli çalışma ve yönetim yaklaşımları gerekiyor. Bunların ise belirli düzenlenmeler, kurallar, ilkeler çerçevesinde hayata geçirilmesi gerekiyor. Bireylerin ve kurumların iş yapma şeklinin ilgili taraflarca doğru algılanmasının sağlanması ve şeffaf, hesap verebilir bir yaklaşımla faaliyetlerin sürdürülmesi gerekiyor. Bununla birlikte hep sorduğumuz bu standartlar ve özellikle regülasyonlar gerekli evet, ama yeterli mi? Tabii ki hayır. Esas onun üzerinde düşünmek gerekiyor.

Neden kurumsal yönetim bu kadar önemli hale geldi? Bu konuların bu kadar gündemde olmasının temel sebebi, yaşanan finansal krizler ve firma başarısızlıklarıdır. Kurumlar, karar alırken çok kısa vadeli düşünerek bu

kararların ilerideki etkilerini çok dikkate almadıklarında, sürdürülebilirlik ve yaşamlarının devamı ile ilgili sorunlar ortaya çıkıyor. Bu da sürekli değişen dünyada daha *iyi yönetilen*, daha şeffaf, daha *hesap verebilir*, daha *sorumlu*, daha *adil ve değişime uyum sağlayan* şirketlere olan talebi arttırıyor. Her kurum kendi alanında pastadan bir pay almak istiyor. Rekabet koşullarının ve paydaşların farkındalığının artması ile birlikte kurumlara olan daha bilinçli ilginin, kurumların daha nitelikli ve etkin yönetimi konusunu önemli hale getirdiğini görüyoruz.

Dünyadaki kurumsal yönetim başarısızlıklarına baktığımızda, aslında insan davranışının yönetim yapısı ve uygulamalarının, kurumların yönetim kalitesine yansımalarını görüyoruz. Geçmiş dönemlerde yaşanan firma skandallarına baktığımız zaman gözlemlediğimiz şey, yöneticilerin kontrolsüz bir şekilde yönetilemeyecek kadar fazla risk almış olduğu. Risk elbette büyüme ve fırsatları değerlendirmek için önemlidir. Öte yandan yönetilemeyecek boyutta risk alınması, kurumların varlığını tehlikeye atabilmektedir. Aslında aşırı risk almanın arkasındaki temel sebeplere baktığımızda, kişisel çıkarların fazlaca devreye girmesi, yöneticilerin açgözlü davranışları, sorumlu yönetim anlayışının geri plana atılması, şirketin geleceğinin önemsenmemesi, yani kısa vadeli risk karşımıza çıkıyor. Bizim kurumsal yönetimi anlatırken dayandığımız temel teori , “temsilcilik sorunu”. Kaynaklarınızı, yetkinizi devrettiğiniz kişilerin, devrettiğiniz yetki ve kaynakları, kendisininmiş gibi yönetemediklerinde temsilcilik sorunu oluşuyor. Hisse senedi yatırımcısınız, ama sizin adınıza CEO ve bir yönetim kurulu karar alıp kurumu yönetiyor; paydaşlar, yatırımcılar adına risk alırken, karar verirken aslında temel sorumluluğu, sizin kaynaklarınızı nitelikli ve basiretli bir şekilde yönetmek. Sorumlu yönetimi başaramadıklarında bu sorunlar çıkıyor. İşte bu noktada, o zaman regülasyonlar, standartlar, kontrol, denetim ve doğru iş yapma şeklinin takibi gündeme geliyor.

2015’de Volkswagen Emisyon skandalıyla ‘kötü, sorumsuz yönetim’ konusu bir kez daha ciddi bir şekilde gündeme geldi. 2015’te emisyon skandalının ortaya çıktığı tarihte hisse senetleri fiyatlarına baktığımızda önemli değer kayıpları nedeniyle eski performansına dönemediğini görüyoruz. İkinci firma skandalı vakası ise çok daha yeni, Facebook’un etik dışı yollarla bilgi paylaşımı ve bunun da yine Facebook’un hisse senedi fiyatlarına, dolayısıyla yatırımcılarına, hisse senedi sahibi olan taraflara olan yansımalarını görüyoruz.

Bir taraftan da sizlerle dünyada bu konularda bizim nerelerde olduğumuzu paylaşmak istiyorum. Bir ülkede iş yapmanın belli standartları ve bu iş yapmanın kolaylığına yönelik belirli göstergeler var. Belirli bir sürede şirketin kurulması, sermaye ihtiyacı, belli altyapı kaynaklarına erişim, o ülkedeki hukuki düzenlemeler, bu göstergeler arasında yer alıyor. Bu göstergelerden bir diğeri de küçük yatırımcının korunması konusu. Bir ülkede yatırımcının korunması, iş yapma koşullarının içerisinde yer alıyor ve bu konudaki sıralamaya baktığımız zaman Türkiye'nin 190 ülke arasında iyi bir yerde olduğunu gözlemliyoruz. Öte yandan yatırımcının korunması ile ilgili alt göstergelerden biri olan çıkar çatışmaları endeksine baktığımız zaman, Türkiye'nin birçok gelişmekte olan ülkeyi geçerek 190 ülke arasından 20'inci sırada olduğunu görüyoruz. Yani **iyi uygulamalar, iyi düzenlemeler, iyi denetim, iyi gözetim sisteminin yerleştirilmesi** aslında bir ülkenin iş yapma kolaylığına ve yatırımcının o ülkeyi tercihine olumlu olarak yansıdığı bir göstergesi. Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi'ne giren şirketlerin performansı ve diğer şirketlerin performanslarını da karşılaştırdığımızda, KY Endeksindeki şirketlerin daha iyi performans gösterdiğini, yani yatırımcının tercih sebebi olduğunu görüyoruz. Aynı şekilde Başbakanlık Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı tarafından yayımlanan bilgiye göre ise yöneticilerin Türkiye'de kredibilitesinin sıralamasına baktığımız zaman da Türkiye, İsviçre ve ABD'den sonra etkin yöneticiler sıralamasında 3'üncü sırada yer alıyor.

Bütün bunlarla, aslında konuşmamın başında da söylediğim gibi kurumsal yönetimi, değişimin kaçınılmaz olduğu durumlarda görüyoruz. Nedir bunlar diye baktığımız zaman, birincisi zayıf hissedar kontrolü; aslında hissedarın tahmin ettiğimizden güçlü bir yapısı var, fakat o gücünü kullanabilecek alanı yok. İkincisi yönetim kurulu yapısının etkin risk yönetimine uygun olmaması; üçüncü olarak, şirketteki uygulanan ücretlendirme politikalarının aslında şirketin yöneticilerinin risk algısını yeterince sürdürmelerine izin vermemesi; dördüncüsü ve en önemlisi, yönetici sorumluluklarının beklenen düzeyde yerine getirilmemesi. Bu noktada da kurumsal yönetim gerçekte nedir, ne olmalıdır sorusu gündeme geliyor. Aslında **kurumsal yönetim** dediğimiz şey **kurumun bütün paydaşlarının menfaatini dikkate alarak kararlarını almasıdır**. Yöneticilerin aldığı kararların paydaşların üzerinde bir etkisi var. Dolayısıyla bu kararın verilmesi sürecinde onların menfaatini

düşünmek ve alınacak kararların gelecekteki etkilerinin farkında olmak ve ne yaptığınızı ve nasıl yaptığınızı doğru bir iletişim mekanizmasıyla aktarmak büyük önem taşıyor. Etkileşim sağlayamadığınız sürece, paydaşlardan işbirliği ve destek sağlamanız mümkün değil. ***Bu anlamda yönetimi, etkileşimi, iletişimi birleştirdiğimiz için adına kurumsal yönetim diyoruz.***

2008 krizinde, özellikle kurumsal yönetim ile ilgili önemli hataları yapan şirketlerin bu hatalarının tekrarlanmaması ve daha sonraki krizlere engel olmak üzere yapılan daha şeffaf, daha hesap verebilir şirketlerin ortaya çıkmasına yönelik regülasyonlardan sonra, 2015’de OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri revize edildi; bu revizyon sonrasında ülkeler bu kodları uyumlaştırdılar. Türkiye’ye baktığımızda ilk olarak bankalar kurumsal yönetim ilkeleri ile uyumlu çalışmaya başlıyor; ardından TÜSİAD’ın yayınlamış olduğu kodlar gündeme geliyor. SPK’nın 2003 ve 2005 yılında buna ilişkin uygulamaları söz konusu. Ardından da SPK’nın en son çıkardığı kurumsal yönetim tebliğiyle 2014 yılında düzenleme yapılıyor.

Esas itibariyle dikkate alınması gereken önemli nokta, kuralların, kodların ve ilkelerin doğru uygulanmadığı ve kurumların uygulamalarına tam olarak yerleştirilmediği ve nihayetinde sürekliliği olmadığı sürece çok da olumlu sonuç alınmadığını ve şekilsel kaldığının farkında olmak. Dolayısıyla burada kurallar mı önemli, davranış mı sorusu gündeme geliyor. Kurumsal yönetimin dönüşümünde en önemli evrilme noktası, sorumluluk olarak bu konuların üzerine gitmek, sorumluluklarının bilincinde olan yöneticiler ve yönetim kurullarının varlığıdır. Burada da insan faktörü öne çıkıyor. Bunu bir davranış biçimi haline getirmek önemli. Kurumsal yönetimin içerisine değerleri, sorumlu yönetimi dahil etmediğimiz sürece kurumsal yönetime ilişkin uygulamalar kâğıt üzerinde kalacaktır.

Accountancy Europe’nin kurumsal yönetim ilkelerinin iyileştirilmesine yönelik olarak oluşturulmuş olan bir *görev gücü* üyesiyim ve çalıştığımız konu şu; bütün bu uygulamalara rağmen şirket skandalları, finansal krizler sona ermiyor; uygulamada sorunlar çıkıyor. Bu komisyonda uygulamanın iyileştirilmesi ve etkinleştirilmesi için neler yapılması gerektiği üzerinde çalışıyoruz. Buradaki çalışmalarımızda benim vurguladığım ve diğer üyelerce de kabul gören inancım; ***“değerlerin bir bütünlük içerisinde uygulamalara yansıtılabiliyor olmasıdır”***. Bu değerlerin içerisinde dürüstlük var, etik

davranış var, tam sorumluluk da var. Bu niteliklere uygun yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri bulundurmadığınız sürece, uygulamalar şekilsel veya belli kurumların ihtiyacını karşılayan unsurlar olarak kalmaya mahkûmdur. O nedenle biz artık kurumsal yönetimin dönüşümünde, davranışı ve değerleri odak noktasına koyuyor ve ilkelerin uygulanma bütünlüğünü değerlerin arkasına alıyoruz. Zira yöneticiler bu değerlere sahip olmadığı sürece, kurumsal yönetimden beklediğimiz performansı sağlamamız da oldukça güçleşiyor.

Bu dönüşüm sürecinde yeni eğilimler nedir dersek, tabii ki 2015 yılında Birleşmiş Milletler tarafından belirlenen sürdürülebilir kalkınma hedefleri (SKH) insana dokunan, topluma dokunan, bütün dünyaya dokunan konuları kapsadığı için kurumsal yönetim içerisinde de işlenmeye başlandı. Yoksulluğu önleme, cinsiyet eşitliği, kadının güçlendirilmesi burada da var. Dolayısıyla kurumsal yönetimin ilkeleri içerisine artık sürdürülebilir kalkınma hedeflerini de yerleştirmiş durumdayız.

Bir diğer yeni eğilim ise nitelikli bilgi talebi. *Nitelikli bilgi, yatırımcının ihtiyacı olan, karar vermesi için gerekli olan ve kullanıldığı zaman doğru karar vermesine destek olan objektif bilgidir.* Bu bilginin üretilmesi ve etkili bir şekilde paylaşılmasını da kurumsal yönetim sürecine dahil etmeye çalışıyoruz. Ama bana göre bunların içerisinde en önemlisi nedir diye sorarsanız, iki tane enstrüman sayarım: birincisi, kurumsal yönetim uygulamalarının yapılmasının amacı nedir, “*değer yaratmak*”tır. Ne şirketi tek başına daha çok kâra geçmek ne tek başına şirketlerin sadece büyümesine fayda sağlamak ne tek başına sadece memnun paydaşlar elde etmek. Şirket için ve şirketin bütün paydaşları için değer yaratmaktır. Bunu yapabilmenin yolu da *entegre düşüncenin* iş süreçlerine yansıtılmasıdır. İkincisi, sadece bir konuya odaklanırsanız, ekosistemin iç ve dış etkilerini dikkate almazsanız, sonuçlar sadece size belli bir süre bir şey yapmış hissiyatı vererek tatmin sağlayabilir, ama sonuçta değer yaratamadığınız sürece bunun sonuçlarını da paydaşlarınıza ve topluma yansıtamıyorsunuz. Bunu yapabilmenin yolu da *entegre yaklaşımdır*.

Sonuç olarak vurgulamak istediğim temel noktaları özetlemek gerekirse;

Kurumsal yönetim, sadece yönetim felsefesi değildir. Yani bir şirketin içerisinde yöneticilerin sadece anlayıp uygulayacağı bir felsefe

değildir; *kurumun bütün fonksiyonları içerisine yayılmalı ve bir değer yaratmalıdır.*

İkinci olarak, iyi bir kurumsal yönetim uygulaması sadece o kuruma fayda sağlamaz; o kurumun paydaşlarının tamamına, topluma, ekonomiye ve tüm çevresine fayda sağlamalıdır.

Kurumsal yönetim sadece ilkeler, kurallar, standartlar bütünüyle mükemmeliyetin sağlanamadığı bir şeydir. Bunun içerisine *değerleri* koymadığımız sürece bu işten sürdürülebilir sonuç alma imkânı yoktur ki dünyada yaşadığımız örnekler bunu göstermiştir. Dolayısıyla suiistimalleri önlemenin yolu, belli değerlerle hareket etmekten geçer. Kurallar, yasalar ne kadar uygulanmış olursa olsun, insan faktörünü kontrol edebilmenin yolu, onların belli değerler içerisinde hareket etmesini sağlamaktır.

Kurumsal yönetim ilkeleri gerçek anlamda uygulanmadığı zaman, sadece şekilsel bir uyumdan ibarettir.

Ve son olarak söylemek istediğim, kurumsal yönetim her kurumun kendi içinde ve kendine özgü çözümler üretmesine yardımcı olmalıdır. Bunları yapabildiğiniz sürece kurumsal yönetimin şirketlere, kurumlara, ekonomiye ve topluma faydalı sonuçlarının oluşacağını düşünüyorum.

Tekrar herkes için yararlı bir toplantı olmasını diliyorum, ayrıca İstanbul Aydın Üniversitesi yöneticilerine, bu güzel organizasyonu gerçekleştirdikleri, bizleri davet ettikleri ve ödülleri için teşekkür ediyorum.

ÖDÜL TÖRENİ

Sunucu: Değerli konuklar ödül törenimize geçerken teşekkür törenimizi gerçekleştireceğiz öncelikle. Takdimler için Rektörümüz Sayın Yedigâr İZMİRLİ'yi, Sayın Mustafa AYDIN'ı sahneye davet etmek istiyoruz.

Sunucu: Kıymetli Konuklar, bugün Sermaye Piyasası Kurulu Başkan Yardımcısı Sayın Dr. Yusuf Kaya aramızda bulunacaklardı, kendilerini temsilen SPK Piyasa Gözetim ve Denetim Dairesi Başkanı Sayın Mehmet Emin AKYÜZ bulunmaktalar. Sayın AKYÜZ'ü sahneye davet etmek istiyoruz teşekkür takdimlerimizi gerçekleştirmek için.

Sunucu: Size çok teşekkür ediyoruz ve bu kez Sayın Ali PANDIR'a takdimlerimizi sunmak istiyoruz, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Ali Aydın PANDIR'ı teşekkür takdimlerimizde bulunmak üzere sahneye davet ediyoruz.

Sunucu: Çok teşekkür ediyoruz Sayın PANDIR'a, Sayın Bakanımıza çok teşekkür ediyoruz. Değerli konuklar Sayın Mütevelli Heyet Başkanımızın ve Sayın Rektörümüzün sahnede kalmasını istedik, çünkü önemli bir takdimlerimiz var.

İstanbul Aydın Üniversitesi sahip olduğu fiziki ve dijital bilgi varlıklarını yönetmek ve korumak konusunda sorumluluk üstlenmiş, bilgi varlıkları üzerinde tüm riskleri ortadan kaldırmak için gereken çalışmaları yapmış ve ISO 27001 sertifikasını almaya hak kazanmıştır. Tebrik ediyor, onurlarımızı bildirirken de şimdi bu sertifikanın takdimi için bilgi işlem daire başkanımız Sayın Volkan İSLİM'i alkışlarınızla davet etmek istiyoruz.

Dr. Mustafa AYDIN

Ayrı bir ödül bu ISO 27001, tabii burada çok büyük emeği var Sayın Bilgi İşlem Daire Başkanımızın, müsaade edersiniz Sayın Bakanımız takdim etsin.

Sunucu: Çok teşekkür ediyoruz. Değerli Konuklar bu kez de takdim için Kurumsal Yönetim Derecelendirme Belgesi takdimini yapmak üzere Sayın Süha SEÇKİN'i davet etmek istiyorum.

Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Sayın SEÇKİN, Mütevelli Heyet Başkanımız Sayın Dr. Mustafa AYDIN'a ***Kurumsal Yönetim Derecelendirme Belgesi*** takdimlerinde bulunacaklar.



Kurumsal Yönetim Derecelendirme Belgesi:
Süha SEÇKİN, Dr. Mustafa AYDIN, Prof. Dr. Yadigâr İZMİRLİ

Sayın Süha SEÇKİN'e, Sayın Rektörümüze, Sayın Başkanımıza çok teşekkür ediyoruz ve bugün bizleri çalışmalarıyla onurlandırdılar.

Kurumsal Yönetime Katkı Ödüllerini takdimlerimize geçiyoruz.

Sevgili Konuklar, şimdi de bu yıl ilk kez düzenlenen ve bundan sonra geleneksel hale gelmesi için ilk adıma sizlerin de tanıklık ettiği ödül törenimize geçmek istiyoruz.

İstanbul Aydın Üniversitesi Kurumsal Yönetime Katkı Ödülleri töreni başlasın diyelim ve ödül takdimlerini soyadı alfabetik sıraya göre yapacağımızı hatırlatırken şimdi takdim için Rektör Yardımcımız Prof. Dr. Ömer ÖZYILMAZ'ı sahneye davet etmek istiyorum. Hoş geldiniz Hocam, buyurunuz lütfen.

Hemen ilk isimle başlayalım istiyoruz, değerli bir hocamızı anons edeceğiz, Yıldız Teknik Üniversitesi Finans, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik

Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü Sayın Prof. Dr. Güler ARAS'ı ödülleri takdim etmek üzere sahneye davet etmek istiyoruz.

AR-GE Danışmanlık A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı ve Argüden Yönetişim Akademisi Kurucusu Sayın Dr. Yılmaz ARGÜDEN adına Sayın Dr. Erkan EĞİLMEZ'i ödül takdimleri için sahneye davet etmek istiyoruz.

Şimdi de Borsa İstanbul Genel Müdür Yardımcısı Sayın Muhittin ESEN'i ödülleri takdim etmek üzere sahneye davet etmek istiyoruz.

TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. Dışilişkiler Direktörü Sayın Güray KARACAR'ı ödülleri takdim etmek üzere davet etmek istiyoruz.

Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği Başkanı ve Anadolu Sigorta CEO'su Sayın İlhami KOÇ'u ödülleri takdim etmek üzere sahneye teşekkürlerini rica ediyoruz.

Sunucu: Çok teşekkürler ediyoruz. Değerli Konuklar, şimdi de panelimize geçmek istiyoruz. Kurumsal Yönetimde Güncel Gelişmeler paneli için öncelikle moderatörümüz İstanbul Aydın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU'nu davet etmek istiyorum. Müsaadenizle panelistlerimizi de davet etmek istiyorum; Medya Yönetim ve Strateji Danışmanlık Kurucu Ortağı Sayın Mustafa DOĞRUSOY; Doğan Şirketler Grubu Holding Mali İşler Başkan Yardımcısı Dr. Murat DOĞU; Borsa İstanbul Genel Müdür Yardımcısı Sayın Muhittin ESEN; TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası Dış İlişkiler Direktörü Sayın KARACAR; Türkiye Sermaye Piyasalar Birliği Başkanı ve Anadolu Sigorta CEO'su Sayın İlhami KOÇ; Son olarak Sermaye Piyasası Kurulu Ortaklar Finansmanı Daire İnceleme ve İzin Grup Başkanı Dr. Hale ORUÇ. Sözü Hocamıza bırakmak istiyorum.

KURUMSAL YÖNETİMDE GÜNCEL GELİŞMELER PANELİ**BİRİNCİ TUR****Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU**

İAÜ İktisadi İdari Bölümler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi:

Öncelikle tekrar İstanbul Aydın Üniversitesi'nin Değerli Heyeti, Sevgili Arkadaşlarım, Mütevelli Heyet Başkanım, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Başkanı, Sayın Rektörüm, Rektör Yardımcılarım hepimize sevgi ve saygılarımı sunarak bugünkü Kurumsal Yönetimde Güncel Gelişmeler Konferansının ana temasını oluşturan panele başlamak istiyorum.



Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU

İstanbul Aydın Üniversitesi'nin başarısı, bir ilke imza atması, akademik camiada kurumsal yönetim derecelendirmesini yaptıran ilk üniversite olmasının gururunu hep beraber paylaştık, sağ olsunlar başta Mütevelli Heyet Başkanımızın teveccühlerine mazhar oldum, ama bu benim şahsi gayretimden çok, bir ekip

çalışması ve bir ortak yapılan çalışma ve gayretti. Bu faaliyeti paylaştan, bana desteklerini esirgemeyen ve benim bu süreçteki başarımın arkasındaki, sürecin içerisindeki tüm değerli arkadaşlarıma ben de kendi adıma teşekkürlerimi arz etmek istiyorum. Bana bu fırsatı veren Üniversiteme de tekrar sevgi, saygı ve hürmetlerimi arz ediyorum.

Konu gereği alfabetik sırayla sizleri davet ettik, ama her zaman öncelikli, karşımda Hale Oruç Hanım var, kendisi SPK'yı temsilen de aramızda ve aynı zamanda Hale Hanım bir akademisyen. İstanbul Ticaret Üniversitesi'nde misafir öğretim üyesi olarak da görev yapıyor. Ben kendilerine sözü vermek istiyorum ve iki konuda yapalım eğer uygun görürseniz.

İlk turda kurumsal yönetimde güncel gelişmeler temasına uygun olarak sizlerin hem kurumlarınız adına hem piyasa adına öncelikleriniz ve mesajlarınızı alayım 5'er dakika. Sonra ikinci bir tur yapalım, soruyu güncelleyelim. İlk Hale Hanımla ve sonra İlhan Bey ile sıradan gidelim ve değerli Başkanlarımızla devam edelim. İlk söz sizin Sayın Hale Hocam, buyurun.

Dr. Hale ORUÇ

Sermaye Piyasası Kurulu Ortaklar Finansmanı Dairesi İnceleme ve İzin Grup Başkanı:

Teşekkür ederim Adil Bey. Öncelikle SPK olarak son zamanlarda bu konuyla ilgili yaptığımız girişimlerden bahsedeyim kısaca. 2003 yılında ilkeleri ilk oluşturduğumuzdan beri güncel gelişmelere paralel olarak revizyonlar yapıyoruz. Bunları biz ilk başladığımızda borsa şirketleri için değil, tüm piyasaya rehberlik etmesi açısından ilkeler seti hazırlandı. 2005 yılında OECD ilkelerine paralel olarak, ki başta da onu "benchmark" olarak kabul etmiştik, tekrar revize ettik. Daha sonra uygula, uygulamıyorsan açıkla prensibi, her ne kadar kurumsal yönetim uyum raporu formatı da getirsek, istediğimiz noktada bir gelişme sağlanamadı. Bu durum dikkate alınarak zorunlu uygulama haline getirilmesi kararı verildi ve biz bunu 2011-2012 dönemlerinde kanun değişikliğiyle beraber, son olarak da 2014 yılında tebliğ olarak düzenledik. Ama kurumsal yönetim ilkeleri esas olarak sadece kurumsal yönetim ilkeleriyle düzenlediğimiz bir konu değil. Şu andaki mevcut son Sermaye Piyasası Kanunuyla önemli, nitelikli işler olsun, genel kurullara yönelik düzenlemeler olsun, imtiyazlara ilişkin

düzenlemeler olsun, kurumsal yönetim tek başına tebliğ konusu değildir. Türk Ticaret Kanunumuzda da çok çeşitli düzenlemeler var. Kurul olarak biz yine geldiğimiz noktada her ne kadar zorunlu uygulama haline getirmiş olsak da, zorunlu uygulamalarda düzenleme yapmak için sadece bir boyutu; uygulamaların etkinliğin artırılması ve gözetimi de diğer bir boyutu. İkisi bir arada olmadığı sürece kurumsal yönetim anlayışını olması gerektiği gibi yerleştirmek mümkün değil. Bu nedenle de etkin uygulamanın sağlanması amacıyla biz son olarak Avrupa İmar ve Kalkınma Bankasıyla bir proje yönetiyoruz. Bu projenin bu yıl içerisinde tamamlanması bekleniyor. Esas itibariyle beklenen zorunlu ilkelere uyumun gözetilmesi, gönüllü ilkelere de raporlanma kalitesinin artırılması. Bu amaçla Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP), Merkezi Kayıt Kuruluşu ve şirketlerimizle bir araya gelerek standart formları hazırladık, artık son aşama bu. Daha sonra şirketlerle bir çalışma grubu oluşturma üzerine çalışılacak ve önümüzdeki dönemden itibaren kurumsal yönetim uyum raporlanmasında bir başka durumla karşı karşıya geleceğiz. Bu şekilde hem gönüllü uygulamalarda uyumun gözetilmesi, veri toplanması üniversiteler için de çok önemli. Çünkü kendim de bu konu ile ilgili yapılmış bütün akademik çalışmaları okuyorum, yeteri kadar veriyi maalesef kurumsal yönetim uyum raporu formatlarından toplamamız mümkün değil. Artık bunlar tek düze haline gelmiş raporlar, dolayısıyla raporlardan şirketlere özel durumları ayırtmak, bu konuda bilgi toplamak, bilgiyi işlemek, ona bağlı olarak düzenlemeleri revize etmek, şirketin kendine yön vermesi, ancak bu raporların kalitesinin artırılması demektir.

Öğrenci arkadaşlarımız bu konuya gönüllü olarak çok büyük katılım sağlamamışlar, ama önümüzdeki dönemde öğrencilerin, büyük bir kısmının sosyal bilimler öğrencisi olduğunu varsayıyorum, şunu yapmak gerekiyor bu konuda, sermaye piyasası mevzuatının bilinmesinin yanı sıra KAP'ın etkin olarak kullanılması, Merkezi Kayıt Kuruluşunun ne olduğunu, elektronik genel kurulların neler olduğunu ve hatta mümkünse elektronik genel kurullarına katılarak bir şirket paydaşı olarak ne gibi hususlarla karşı karşıya gelebildiğinizi tecrübe etme imkânına sahipsiniz. Veri toplama konusunda KAP çok gelişmiş bir örnek proje, onu kullanabilirsiniz. Aynı şekilde buradan duyurmak gerekiyor ki, kamuoyuna yatırım yapıyorum, bu 10 lira aracılığıyla bu konularda bilgi almanız mümkün.



Dr. Hale ORUÇ

SPK olarak birçok proje yürütüyoruz, OECD'ye de aktif olarak kurumsal yapı kongre üyeliğimiz de devam ediyor. Son zamanlarda ilgilendiğimiz konular genel olarak bunlar, ama şunu unutmamak lazım, kurumsal yönetim konusu Sayın Hocalarımızın da dediği gibi çok değişen bir konu. Borsaların yapısı değişiyor, kurumsal yatırımcıların önemi değişiyor, farklılaşıyor, aracı kurumların yapısı buradaki rolleri değişiyor. Artık borsalarda halka açılma sayılarında farklılıklar gözükmüyor. Şirketlerin yapısı, dünyadaki sermaye piyasalarında aktör olan şirketlerin yapısına baktığımızda, son dönem özellikle Asya'daki şirketlerin yapısına baktığımızda, hâkim ortaklık yapısının öne çıktığını görüyoruz. Bu da bizim ülkemizdeki yapıyla paralel bir yapı esasen. Dolayısıyla hâkim ortaklığa küçük ortağın çıkar çatışmasının yönetilmesi daha başka bir sorun oluşturuyor. Bunlara dikkat ederek bizdeki ilkelerin tekrar güncellenmesi, OECD'nin yeni ilkelerine uyumlu yapılması, gereken diğer değişikliklerin yapılması gündeme gelecektir. Benim bu açıdan söyleyebileceklerim bunlar.

Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU

Çok teşekkür ederim Hale Hanım. Özellikle tespitiniz son raddede kurumsal yönetim ilkeleri, zaten kurumsal yönetim bir süreç, o yüzden de ilkelerin de tekrar revizyonu mutlak suretle gündeme gelecektir.

Aslında bu tür panelleri, konferansların başında yapmak, katılımın en yüksek olduğu anda başlamak daha sağlıklı olacak gibi geliyor bana. Çünkü konferansımız başlarken açılış konuşmalarında salonumuz tamamen doluyken şu anda ancak konu ile ilgilenen arkadaşlarımız ve yöneticiler ve hocalarımız kaldılar, ama bu da değerli çünkü konuyla ilgilenenler bu işleri götürüyor, gönüllü olmak burada esaslı oluşturuyor. Bir söylediğiniz konu da, yatırımyapiyorum.gov.tr bu konudaki hassasiyetinizi ben kendi derslerimde de paylaşacağım.

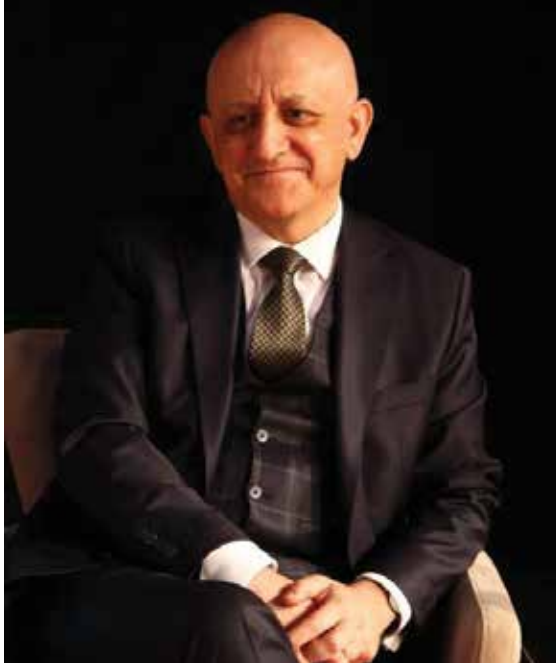
Şimdi çok değerli bir konuğumuz var, hatta bugünkü ödül töreninden yarınki ödül törenini düzenleyecek olarak kurumun başkanı, Sermaye Piyasaları Birliği Başkanımız İlhami Koç. Sizin çalışmalarınız biliniyor, geldiğiniz için de ben size tekrar kendi şahsım adına da üniversitemiz adına da teşekkürlerimi arz ediyorum. Sizin de yarınki toplantı çerçevesinde güncel gelişmelere, kurumsal yönetim konusundaki oluşumlara, Türkiye’imizdeki gelişmeleri ve diğer çalışmalarını nasıl paylaşıyorsunuz, nasıl görüyorsunuz sizin değerlendirmelerinizi istirham edeyim.

İlhami KOÇ

Sermaye Piyasaları Birliği Başkanı ve Anadolu Sigorta A.Ş. CEO’su:

Teşekkür ederim. Öncelikle bu güzel havada böyle sıkıcı konuyu, katlanarak bizi dinlemeye gelen arkadaşlara teşekkür ediyorum. Çoğunlukla bütün üniversitelerde oluyor, çünkü konu gençler açısından çekici bir konu değil. İş dünyasındaki insanlar açısından çekici bir konu, ama kurumsal yönetim bizim açımızdan güncel ve önemli bir konu. Öncelikle şöyle bakmak lazım uygulama açısından; neden gerekli, günlük hayatta niçin bizim için önemli?

Şöyle düşünelim, ben İlhami Koç olarak bir şahısım, İlhami Koç olarak bir şirket kursam, İlhami Koç A.Ş. diye ve İlhami Koç olarak iki türlü karar alıyorum; kendi adıma ve şirketim adına. Fakat esasen ikisi birbirinden farklı kurumlar, İlhami Koç bir şahıs, İlhami Koç A.Ş. bir tüzel kişilik. O tüzel kişinin kendi kendine karar alabiliyor olması lazım. İşte bizim kurumsal yönetim dediğimiz şey şirketlerin kendi kendine karar alabilmesini sağlıyor



İlhami KOÇ

ve bu öyle bir karar alma ki, benim İlhami Koç olarak kullanabileceğim beynimden çok daha fazla bir sonucun çıkması gerekiyor. Kurumsal yönetim şirkette böyle bir noktaya getiriyor karar alıcı mekanizmayı.

Başka açıdan daha önemli, İlhami Koç olarak benim bir ömrüm var, ama İlhami Koç A.Ş. teorik olarak sonsuza kadar yaşayabilir. Nasıl devam eder, ancak kendi içerisinde kurumsal yönetimi kurarak, kendi içerisinde karar alma aşamalarını gerçekleştirebilirse devam eder, başka türlü devam etmez.

Bunun bir alternatifi de kuşaktan kuşağa geçirmek. Bunun da şöyle bir sıkıntısı oluyor, diyelim ki İlhami Koç AŞ'nin devam etmesi için, şirketi kendimden sonra çocuğuma bırakacağım. Genelde insanların iki üç tane çocuğu oluyor, hele bir de kız varsa, damat probleminiz iyice karma karışık bir hale geliyor. Kararları kim alacak, nasıl yönetilecek, hepiniz günlük hayatta görmüşsünüzdür, eninde sonunda şirketler parçalanıyor. En iyi koşulu düşünelim, varsayalım ki bir tane erkek çocuğumuz var ve ona bırakacaksınız, ama siz o şirketi bütün emeklerinizle kurmuşsunuz, genelde ikinci kuşak o kadar çalışmıyor, daha rahat bir dünyaya alışmış olarak geliyor, o zaman ikinci çocuk gelecek.

İkinci çocuk gelecek, iyi okuyacak ve aynı zamanda da aynı derecede çaba gösterecek. Bunun olma ihtimali çok çok düşük. İstatistikler de gösteriyor ki şirketlerin ikinci kuşağa, üçüncü kuşağa kalma oranı çok düşük. İlhami Koç AŞ'yi uzun ömürlü yapmanın tek yolu var, kurumsal yönetim esaslarını uygulamak, genel kabul görmüş bilinen tek yolu da bu zaten. O yüzden halka açık şirketlerde kurumsal yönetim çok daha önemli. Bu kadar iyi bir şey de günlük hayatta sorunlar yaratıyor mu, evet, birtakım sorunlarla karşılaşıyoruz. Hayatı zorlaştırdığı yerler, tartışma konusu olduğu yerler de var. Bu kısmı ikinci bölüme bırakayım isterseniz.

Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU

Sayın Başkanım teşekkür ediyorum. Güray Karacar Bey TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. Dış İlişkiler görevine gelmeden önce Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) Genel Sekreteri iken, 2002-2003 yıllarında, kendisiyle tanıştığımızda bu konuda az sayıdaki neferden birisiydi, ama piyasadaki ciddi bir düzenleyici olarak varlığını sürdürdü. Bugün de ödüle layık görülmesinde bu uzun yıllardır kurumsal yönetime vermiş olduğu katkı takdir edildi ve Güray Beyin de bu geçmişten gelen birikimi ve bundan sonrasında bir özel sektör temsilcisi olarak nasıl baktığını değerlendirmelerini rica edelim.

Güray KARACAR

Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. Dış İlişkiler Direktörü:

Teşekkür ederim. Öncelikle ödül için de teşekkür ederim, gerçekten. 13 yıl TKYD'de genel sekterlik yürüttükten sonra böyle bir ödüle nail olmak, İstanbul Aydın Üniversitesi kıymetli kurulu tarafından, benim için çok gurur verici, çok güzel bir anı olarak saklıyor olacağım.

Şu an gönlüm çok rahat, bu masa etrafındaki birçok kişi TKYD'nin yönetim kurulunda, buradaki misyonu devam ettiriyorlar. Sarı cekete sahip hanımefendi de TKYD'de genel sekreterlik görevini büyük bir gönül rahatlığıyla devrettiğim kişi ve güzel bir şekilde devam ediyor. Belki bizim konuyu ele alış şeklimizden dolayı biraz da boş kaldı. Çünkü 2003 yılında buradaki birçok kişinin bildiği gibi kurumsal yönetim nedir diye anlatmaya başladığımızda haliyle SPK ilkeleri, orada getirilen uygulamalar, bunları anlatmaya çalıştık. Sabahla şimdiki karşılaştırırsak etrafımız bu kadardı. Çünkü düzenleme ve sermaye



Güray KARACAR

piyasası tarafından baktığımızda, kabul edelim ülkemiz sermaye piyasasının derinleştiği bir ülke maalesef olmadı. Kurumsal yönetim ilkelerinin en büyük sorunu kendi ismi. Ben artık 15 yıl sonra baktığım zaman kurumsal kelimesi aslında kısıtlıyor bazı şeyleri. SPK tabii ki çok kıymetli çalışmalar yaptığı için kurumsal tarafını ele alıp bence olabildiğince de iyi yönetti. Az önce de sıralamaları verdi, SPK'nın el attığı konularda hep dünyada ilk 20 ülke arasına girmişiz, ama onun dışındaki konularda gerilere düşmüşüz. Hâlbuki kurumsal yönetim ABD'de demokratik devlet olarak ele alınmaya başlandı. Yeni gelişmeler derken, görebildiğim kadarıyla çok daha farklı görüşmeler olabilir, oradan gelmeye çalışayım.

Sistem şöyle çalışıyor, parlamentonun çok ciddi bir fonu var, ABD ticaret odalarına yönlendirmiş olduğu. Bu fonları birçok kuruluşla projelendiriyorlar. 64 ülkede sürekli olarak çalıştığı bu fonlarla kurumsal yönetimin hayata en iyi şekilde geçmesi için gayret gösterirler. Sosyal sorumluluk için mi yapıyor, değil, aslında oradaki marketlerin belli kuralları, uluslararası normları

uygulayabilmeleri, uyguladıkları takdirde oradaki birincisi yapmış olduğu yatırımı koruyabilmeli, ikincisi daha şeffaf olarak görebilmeli. Fakat burada yapılan belli ülkelerin çıkarlarını korumak değil, o ülkelerin son derece menfaatine olan gelişim süreci. Dolayısıyla ortada dingin bir durum var. Bizim bu işi daha yakından takip etmemiz lazım.

Çoğumuz bir spor kulübü taraftarıyızdır, herkesin kanı belli renklerde akar falan, ama kaç kişi bugüne kadar bir spor kulübünün genel kuruluna gidip oy kullanmıştır, iki kişi. Dolayısıyla da orada ibra konusu var, bazı haberler çıkmıştır, başkanını ibra etmeyen kurul, tabii ki ibra etmeyecek o kurumsal yönetimin uygulamasının bir gereği. Hani bütün bunları Sayın Mütevelli Heyet Başkanım açılış konuşmalarında söyledi, bir yaşam kültürü haline getirmek lazım, dolayısıyla burada da geçerli. İlhami Bey çok güzel bahsetti, aile şirketlerindeki hayatı. Türkiye'deki aile şirketlerinin ortalama ömrü 34 yıl, İtalya'da 104 yıl. Arada belli ki 70 yıllık bir hata yapıyoruz, o hata yüzünden belki de sizin çocuklarınız başka yerlerde çalışmak zorunda kalacak. Demek ki bu taraflardan bakıp bir şeyler yapmak lazım. Ben bugüne kadar 15 sene kurumsal yönetim ile uğraştım, ne oldu, TOFAŞ'ta sürdürülebilirlik konusunu daha ileriye götürebiliyorum. Sürdürülebilirliğin altında da kurumsal yönetim var. Güler Hocam Türkiye adına bu işleri çok yakın takip ediyor, bunun da bazında kurumsal yönetim var, çünkü belli normlar, belli ilkeler de var. Konuya öyle baksanız iyi olur. Bugünlerden yakınlaşıp daha aktif olursanız, inanın gelecek iş hayatınızda bu size çok somut bir şekilde geri dönüyor, kendi örneğimden bunu size verebiliyorum. Çok teşekkürler.

Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU

Çok teşekkür ederim. Sayın Muhittin Bey Borsa İstanbul (BİST), eski adıyla İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nı (İMKB) temsilen geliyor. BİST'in eski İMKB olduğu dönemden kurumsal yönetimi kucakladığı süreçte, özellikle kurumsal yönetim endeksiyle 2007'den bu yana kurumsal yönetime katkıları yadsınamaz. Dolayısıyla Muhittin Beye İstanbul Aydın Üniversitesi'nin layık görmüş olduğu ödül, kurumsal yönetime katkı ödülü, BİST'in çalışmalarından ötürü. BİST'in geçmişte endekse olan sahiplenme süreciyle bugün gelinen noktayı ve bundan sonrasında BİST AŞ'nin bakışlarını Sayın Başkanımızdan istirham edeyim, teşekkürler.

Muhittin ESEN

Borsa İstanbul A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı:

Öncelikle ben de teşekkür ediyorum hem kurumum adına hem kendi adıma ödülünüz için. Sizin başlattığınız yerden devam etmek istiyorum, 2007'den bu yana kurumsal yönetim endeksi hesaplanıyor. Endekse ilk 5 şirkette başlamıştı, şu anda 51 şirkete ulaştı. En yüksek not 9,6, en düşük not 8,1 olması lazım, son güncel notları söylüyorum ve katılım yapılan şirketlerimiz gittikçe artıyor. Son birkaç yıldır BİST, endekste yer alan firmalar için kotasyon ücretinde yaptığı indirimi kaldırdı. Daha önceden ilk 2 için %50 indirim yapıyordu. Tabii şöyle düşündük, artık endeksteeki firmalara sağlanan avantajın amacına ulaştığını, 51 firmaya ulaştık, neredeyse %12'si civarında, biz artık bunu belli bir yere taşıdığımızı düşünüyoruz. Artık kurumların böyle bir mali teşvik olmadan da zaten kendilerini daha uzun vadeli şekilde kârlılıklarını sürdürmeleri, ayrıca riskleri daha iyi yönetebilmeleri için kurumsal yönetim iyi bir şekilde uygulamalarının farkında olmaları gerektiğini düşünüyorum. Sadece kotasyon ücretinden sağlanacak avantaj dolayısıyla endekste yer almanın aslında zaten bugünkü konuştuğumuz konseptte çok uymadığını düşünüyoruz. Kısaca bu şekilde endeksle ilgili vermek istediğim husus.



Muhittin ESEN

Kurumsal yönetim ile ilgili İlhami Beyin altını çizdiği noktaya kısaca değinmek istiyorum.

Kurumsal yönetimde benim gördüğüm en önemli şey sürdürülebilirlik. Nesilden nesile, çok uzun yıllar bu şirketin kurumsal bir yapıda devam etmesi. Diğer bir konu etkin risk yönetimi. Şimdiye kadar gördüğümüz, Güler Hocamın da sunumunda çok güzel anlattığı, Facebook'un yaşadığı sorunlar, Volkswagen'in yaşadığı sorunların tamamının risk yönetimiyle bir şekilde ilgili olduğunu düşünüyorum. Dolayısıyla önümüzdeki dönemde de kurumsal yönetim anlamında en önemli hususlardan bir tanesinin risk yönetiminin daha etkin yapılması olacağını düşünüyorum.

Ülkemizde bankacılıkta yaşanan krizlerden dolayı finansal sistemde Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'nun da (BDDK) düzenlemeleriyle gerçekten etkin bir risk yönetimi olduğunu düşünüyoruz, ama son zamanlarda bazı reel sektör firmalarımızda da belki kur riskinden kaynaklanabilir, belki başka risklerden kaynaklanabilir, bazı zorluklar yaşandığını görüyoruz. Bundan sonra şirketlerimizin yönetim kurullarında daha etkin dikkate alınacağını düşünüyorum.

Önümüzdeki süreçte kurumsal yönetimin değerlendirilmesinde ve derecelendirilmesinde en çok ağırlığı olan hususlardan birisi, yönetim kurulunun yapısı olacaktır. Ülkemizde de bağımsız üyelerin önümüzdeki süreçte daha ön plana çıkacağını ve belki IT anlamında tecrübeli, belki uzmanlığı bu alanda üyelerin daha fazla yer alacağını düşünüyorum. İlk kısımda bahsetmek istediğim hususlar bunlar.

Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU

BİST Genel Müdür Yardımcısı Muhittin Beyin altını çizdiği nokta ilgi çekici. Özellikle bilişim alanında donanımlı, yani yeni teknolojilere ve inovasyona açık yöneticilerin kurumlara olan pozitif katkısını, altını çizerek vurguladınız, teşekkür ederim bu değişik yaklaşımınızdan ötürü.

Yıllardır kurumsal yönetim denince, mevzuat denince, kurumsal yönetimdeki çalıştaylar, çalışma grupları dediğimizde hep karşımıza çıkan değerli bir şahsiyet ile sizleri tanıştırmak isterim ki, tanıyanlar var, ancak Murat Doğu Bey özellikle bu alandaki bilgi birikimi, tecrübeleri ve kurumsal yönetime katkılarından dolayı teşekkürü layık bir üstadımız. Kendisine sözü bırakırken bugün İstanbul Aydın Üniversitesi'ne teşekkür ettiği için teşekkür ediyorum.

Dr. Murat DOĞU

Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Mali İşler Başkan Yardımcısı:

Adil Bey çok teşekkür ediyorum, İstanbul Aydın Üniversitesi'ni de çok tebrik ediyorum böyle bir gelişmeye imza attığı için. Burada sizin katkınızın da çok önemli olduğunu biliyorum. Çünkü hepimiz özel sektör kurumlarında böyle bir çabanın içinde olduk ve bunun ne kadar zor olduğunu ben de bizzat yaşadığım için sizi tebrik ediyorum.

Tabii şu ana kadar dayanabilen öğrenci arkadaşlarımızı tebrik ediyorum öncelikle, bu sık sık karşılaştığımız bir olgu. Dolayısıyla onlara bir şeyler söylemek istiyorum kalan arkadaşlarımıza, giden arkadaşlarımız için üzgünüm bunları duyamayacaklar.

Buradan mezun olduğunuz zaman ya kamu kurumlarında çalışmaya başlayacaksınız ya özel sektörde ya da kendi işlerinizi kuracaksınız. Dolayısıyla hayatta hangi noktada olursanız olun, kurumsal yönetim ile ilgili bir konuyla mutlaka karşı karşıya kalacaksınız ve uygulamak durumunda olacaksınız. Dolayısıyla bu kavramın içerisinde finans var,



Dr. Murat DOĞU

hukuk var, organizasyon ve yönetim var, birçok alt disiplin var ve bunu her alanda bu konudaki bilgi birikiminizi kullanıyor olacaksınız. Ben iki yetişkin erkek çocuğunun babası olduğum için hem geniş bir ailede, 18 tane yeğenim olduğu için ve hepsi de lise ve üniversite çağında olduğu için ve ayrıca basketbol takımında koçluk yaptığım için, bunu çok yakından gözlemliyorum, biliyorum sizlere bunları anlatmak biraz zor geliyor, bunları anlamanız belki zaman alacak, ama emin olun mezun olduğunuzda buradaki kavramlarla daha önceden, erkenden, şu aşamada tanışmış olmanız size kariyer hayatınızda çok bir ivme kazandıracak, büyük bir artı getirecek. Bundan emin olabilirsiniz.

Kurumsal yönetimden önce bireysel yönetim ilkelerinizi geliştirmenizi tavsiye ediyorum. Bireysel yönetim derken özellikle İstanbul Aydın Üniversitesi'nin bu konuda inisiyatif başlatmış olması çok büyük şansınız. Bu bireysel yönetim ilkelerinizle zamanı kullanmak en önemli şey, zamanınızı çok iyi kullanmanız lazım, staj imkânlarınızı bu konudaki harcadığınız zamanı ileride kullanacağınızı da dikkate alarak bu dört seneyi çok iyi geçiriyor olmanız lazım. Dolayısıyla buradaki bireysel yönetim ilkelerine uyumunuz daha sonra girdiğiniz kurumlarda kurumsal yönetim ilkelerine uymada çok önemli bir ön koşul olacak ve sizi daha da ileriye götürecektir. Çünkü kurumsal yapılarda gözlemlediğimiz olay şu; bireysel yönetim ilkelerine sahip olmayan bireylerden maalesef kurumsal yönetim ilkelerine sahip kurumlar oluşturamıyorsunuz. Dolayısıyla buradaki akademik üstatlarımızın da emeğini zikretmek lazım, buradan yetişen bireylerle ancak toplum kurumları ilerleyebiliyor ve toplum ilerleyebiliyor. Bu kavramları sonradan kazanmak oldukça zor, benim gözlemlediğim bu. Çünkü bazı örnekler var, aslında çok profesyonel insanlar arasında da bu konuşmalar geçtiği zaman kurumsal yönetim ilkeleri arasında çok yanlış olan bir şeyin aslında birçok profesyonel arkadaşımız doğru olarak kabul ediyor ve doğru olarak devam ediyor. Bunu kasten yapmıyor, bunun farkında değil, uygulamanın yanlış olduğunun farkında değil. Yoldayken çözmek biraz zaman alıyor. Bunu lisedeyken, üniversitedeyken veyahut da üniversiteden hemen sonra çözmek gerçekten ülkemizin de ilerlemesinde, kurumlarımızın ilerlemesinde çok katkı sağlayacağını düşünüyorum.

Şu anda kurumsal yönetim ilkelerini 2003 yılından bugüne, 15 yılda, gençlerimiz kurumsal yönetim ilkelerine baktığında veyahut da KOBİ'lerimiz

baktığında acaba günlük hayatlarını çözebilecek, onları geliştirecek, daha karlı hale getirebilecek cevaplar alabiliyorlar mı, bunu bir sorgulamamız lazım. Bu ölçüğe sahipler mi? Biliyorsunuz melek yatırımcı ağlarımız var, ülkemiz açısından daha dün bir paket açıklandı, Sayın Bakanımız Mehmet Şimşek bu konularda girişimlerde bulunuyor. Bu konularda prensipli düzenlemelerin bir cevap vermesi gerektiğini düşünüyorum. Bazı kümelerin melek yatırımcı ağlarının bu konularda destek olması gerektiğini düşünüyorum çünkü ölçek açısından küçük yapılar, bunlara hep birlikte destek olmalıyız.

Son olarak söyleyeceğim, 2018 yılı çok farklı bir dönem, dünya çok çabuk değişiyor. Dijital transformasyon çok çabuk gelecek, özellikle genç arkadaşlarımız açısından da mevcut formasyonlarını buna hazır tutmaları lazım. Bir anda bilgiler, kariyerler kullanılmaz hale gelebilir. Dolayısıyla hem şirketlerimizin hem bireylerimizin kurumsal yönetim uygulamalarına yaklaşırken bunu da mutlaka akılda tutmaları gerekiyor. Teşekkür ederim.

Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU

Teşekkür ederim, Murat Doğu Bey aslında akademisyen, Dr. Murat Doğu Bey diye hemen düzeltmem lazım, esasen de SPK kökenli. 2003'te kurumsal yönetim ilkeleri ilk defa yazılan SKP'daki ekibin içerisinde yer alan bir şahsiyet aynı zamanda, bugün aramızda tabii ki Doğan Şirketler Grubundan özel sektör temsilcisi olarak yer almakla beraber akademisyen kimliğini, doktor unvanını baştan söylemediğim için düzeltiyorum.

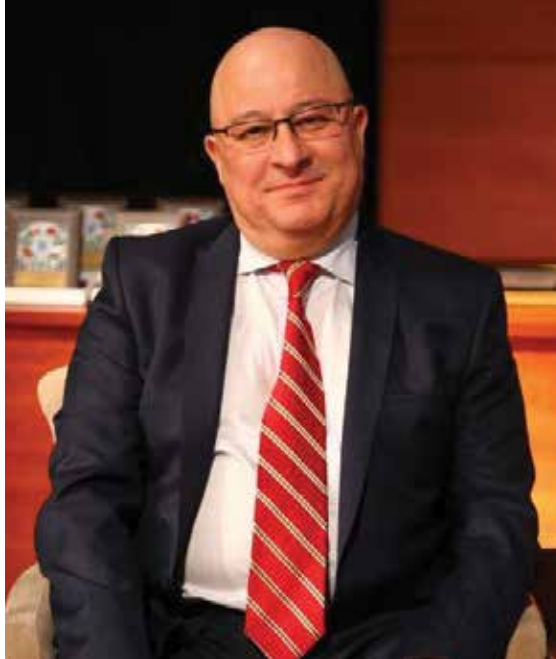
Yine kurumsal yönetim ile beraber tanıdığım, daha evvelinde de tanıştığım ancak Türkiye'de özellikle 2012'den itibaren kurumsal yönetim ilkelerinde bağımsız yönetim kurulu üyelikleri zorunlu hale geldiği zaman, bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak ön planda bir şahsiyet, Mustafa Doğrusoy. Değerli Mustafa üstadıma sözü bırakmadan önce küçük anekdot, Mustafa Doğrusoy'un bu konudaki katkıları da sadece bağımsız yönetim kurulu üyeliği olarak değil aynı zamanda diğer çalışmalara verdiği katkılarla da tanınıyor. Dolayısıyla da kendisine tekrar üniversitemiz adına bugün teşekkür ettiğim, değerli katkılarını esirgemeyeceği için sözü kendisine bırakıyorum.

Mustafa DOĞRUSOY

MD Yönetim ve Stratejik Danışmanlık:

Teşekkür ederim. Gün güzel, konu güzel, bugün burada toplanmamızın nedeni güzel. Bir üniversite ilk defa Türkiye’de kurumsal yönetim derecelendirmesi aldı, moderatör hepimizin bildiği gibi her şeyden güzel. Geldiğimden beri güncel gelişmeler konusunda neler konuşabilirim dememden itibaren her konuşmacının söylediklerinden bir şeyler kaldı. Söyleyeceklerim aslında şu anda Mehmet Emin Beyin başlattığı, Güler Hocanın söylediği ve tüm konuşmacıların değindiği konulardan oluşabilecek. Değirmek istediğim konu kurumsal yönetimin Türkiye’deki öneminde aktörlerden bahsetmek isterim, ama bunun öncesinde de kurumsal yönetimin dünyada çıkmasının, Türkiye’de nasıl bu kadar hızlı takip edildiği, Güler Hocanın istatistiklerinden gördük Kurumsal yönetimde hakikaten biz ileri bir durumdayız, bunlardan bahsetmek isterim.

Ülkelerin ve insanların refahı, devletlerin nasıl yönettiği kadar, şirketlerin doğru yönetilmesinden geçiyor. Artık görüyoruz ki şirketler, İlhami Bey, İlhami Koç A.Ş. ile çok güzel örnekledi, hakikaten çok çarpıcı bir örnekti, şirketler artık sadece



Mustafa DOĞRUSOY

patronların kendilerinin değil tüm paydaşların; kendi nesillerinin değil gelecek nesillerin. Bu da ancak kurumsal yönetimin koyduğu platformda olabiliyor. Bu nereden başladı? Serbest rekabetin arttığı 1930'lu yıllardan başladı kurumsal yönetim aslında ve 1998 yılında OECD, Dünya Bankası, ulusal ve uluslararası yatırımcılar, şirketler ve kurumlar nasıl tekdüze belirli bir yönetim kalitesiyle yönetilebilir diye bir konu ortaya koydular. 1999 yılında kurumsal yönetim ilkeleri çıktı dünyada. 2004'te bir güncelleme geldi ve 2015 güncellemesinin ben ülkemiz açısından da çok önemli olduğunu bir kez daha ifade etmek istiyorum. Şöyle ki, ikinci güncelleme 2004 yılında yapıldıktan sonra 2013'te yeniden güncelleme için çalışmalara başlandı, 2014'te en kapsamlı haline geldi. Türkiye'de 2014'ten başlayarak kurumsal yönetim ilkeleri hakkında yeni güncellemeler oluşmaya başladı. Biz orada gördük ki kurumsal yönetimde hakikaten tüm dünya ülkelerinden birçok konuda biz daha da ileriyiz. Güncelleştirmelere Türkiye olarak görüş verdiğimizde o görüşlerinin çoğunun olduğunu gördük. Bu Türkiye için çok önemli. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nde hem üyeleriyle hem kurumsal olarak OECD'ye SPK vasıtasıyla görüş bildirdim. Nihayet 2015 yılında, unutmuyorum 9-10 Şubat'ta, G-20 Merkez Bankası Başkanları düzeyinde son toplantıyı yaptı, oradaki olan son taslak da Nisan 2015 yılında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin düzenlediği -tabii ki SPK'nın desteğiyle- en son çalıştayda son haline geldi. 2015 yılında bunlar hep Türkiye'de, İstanbul'da olması nedeni de G-20 dönem başkanı olmasıydı Türkiye'nin. OECD Kurumsal yönetim İlkeleri 1999 ve 2004'te güncellenmiş, üçüncüsü 2015'te güncellenmiştir ve Türkiye'de ilan edilmiştir, Türkiye açısından önemlidir. 8 Temmuz 2015 yılında da bakanlar konseyinden geçti, daha sonra G-20 merkez bankası başkanları tekrar toplandı, Kasım ayında Antalya'da gerçekleşen G-20 zirvesinde tüm dünya liderlerinin olduğu zirvede onandı, bu Türkiye için farkındalıktır ve Güler Hoca da referans verdi, kurumsal yönetim lideri olması Türkiye için de bir farkındalıktır.

Türkiye'ye gelmek istiyorum, 1999 yılında kurumsal yönetim ilkeleri dünyada çıktı ve bu ilkeler çıkarken de 34 tane OECD ülkesi var, ama OECD ülkesi olmayan ülkeler de kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaya başladılar. Her ülkede regülasyon yapan bir kuruluş var; Türkiye de bunun sahibi, düzenleyicisi SPK'dır, o ülkelerde o düzenleyici kuruluşlar da o genel kurumsal yönetim ilkelerini alıp, çünkü herkesin şapkası farklıdır, kendi ülkelerine göre uyarlıyorlar. Türkiye'de bu iş TUSİAD'da başladı, 1999 OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin kabul edilmesinden sonra, 2001 yılında TUSİAD, Şirket

İşleri Komisyonu altında **Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu** kurdu. Bu çalışma grubunun çıkardığı doküman Türkiye'deki ilk kurumsal yönetim dokümanıdır. 2003 yılında çıktı bu doküman, **kurumsal yönetimde en iyi kod yönetim konusu, yapısı ve işleyişi** adı altında ve bütün şirketlerimiz için dikkat edilecek bir doküman olarak geldi. 2003 yılında da SPK ilk kurumsal yönetim ilkelerini yayınladı, 2008'de de güncelledi. 2005 yılından sonra da borsa şirketlerinde uygulanmaya başlandı.

TÜSİAD'ın katkısından sonra TKYD kuruldu, kurulma nedeni kurumsal yönetim ilkelerinin Türkiye'de sahiplenmesidir SPK açısından. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin kurulmasıyla Türkiye'de SPK'nın sahipliğinin dışında, arkasından devamlı en reel kolu haline geldi. Bu yüzden de ben Türkiye Kurumsal Yönetim Derneğinin o yıllardan gelen misyonuyla bunu devam ettirdiğini ifade etmek istiyorum. SPK Kanunu'nun yeniden çıkmasıyla beraber tebliğlerle günümüze kadar geldi.

Kısaca bir şey daha ifade etmek istiyorum, Türk Ticaret Kanunu 1956'dan sonra ilk defa 13 Ocak 2011 yılında çıktı, 1 Temmuz 2012'de uygulanmak kaydıyla. 1956'dan sonra çıkan ilk Ticaret Kanunu, ona baktığımızda 2003'ten beri kurumsal yönetimden gelen birçok maddenin Türk Ticaret Kanunu'na konduğunu gördük. Orada gördük ki Türk Ticaret Kanunu'ndaki maddelerin çoğu Türkiye kurumsal yönetim ilkelerinden alınmış maddelerdi. 1535 maddelik bir kanundur Türk Ticaret Kanunu, ben şahsen Türk Ticaret Kanunu'nu ve 6362 Sayılı SPK Kanunu'nu, son 10 yıl içerisinde Türkiye'nin geldiği noktada, en çağdaş kanunlar olarak görüyorum.

Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU

Çok teşekkür ederim Mustafa Beyin tespitlerine gönülden katılıyorum, hem ulusal hem uluslararası hem de bizi ilgilendiren trendlere parmak bastı. Bu hakikaten önemli yol ayrımlarıydı, önümüzü aydınlatan önemli gelişmelerdi. Özellikle Türk Ticaret Kanunu konusundaki tespitine gönülden katılıyorum, çok büyük bir ivme kazandırmıştır. Bundan sonraki 10 yılda belki, halka kapalı şirketlerde, diğer kurum ve kuruluşlarda yol gösterici olur kurumsal yönetim ilkeleri. İkinci tura geçiyoruz, bu turumuzda daha çok kendi şahsi temennileri ve değerlendirmelerini istirham edeceğim sayın panelistlerden. Tekrar Dr. Hale Oruç Hanımla başlıyorum. Siz kendi değerlendirmeleriniz ışığında şahsi bakış açınız hangi husustaysa, o konuda istirham edeyim görüşlerinizi.



SPK Piyasa Gözetim ve Denetim Dairesi Başkanı Sayın Mehmet Emin AKYÜZ'e, Kurumu adına Şilt takdimi.



TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Ali Aydın Pandır'a, Kurumu adına Şilt takdimi.

İKİNCİ TUR

Dr. Hale ORUÇ

Teşekkürler Adil Bey. Sonuçta SPK olarak Türkiye’deki kurumsal yönetim ilkelerinin oluşturulmasında çok yol kat edildiğini ve çok emek harcandığını düşünüyorum, fakat gelinen noktada gelişmelere baktığımızda raporlanması, endeks oluşturulması, tekrar düzenleme yapılması; bunlar hiç istediğimiz aşamaya getirmede bizi. Çünkü Güler Hocamın söylediği gibi şekilsel olarak kaldı. Kurumsal yönetim çok da benimsemeyi, buradaki en büyük eksikliğimizin, Doing Business çalışmalarına da bir fiil katılıyoruz, oradaki kamuyu aydınlatma alanında en büyük gelişmeyi sağladık, ancak yönetim kurulları açısından bakıldığında istediğimiz noktadan çok uzaktayız. Türkiye’deki kurum kültürüne bakıldığında piramit yapılar, aile şirketleri, hâkim ortaklık yapıları var. Dolayısıyla hâkim ortak ve küçük ortağın korunması o çıkar çatışmasının çözümlenmesi aşamasında, özellikle yönetim kurullarının olması gerektirdiği şekilde teşekkül etmesi çok büyük önem taşıyor. İcracı olmayan yönetim kurulu ve özellikle bağımsız yönetim kurulu üyeliği çok önemli. Orada istediğimiz noktaya gelmediğini düşünüyorum. Çok büyük bir havuz olduğunu düşünüyorum, ama maalesef o havuzdan kişilerin ön plana çıkarılmadığı bir sistemde tıkanma olduğu kanaatindeyim. Dolayısıyla bağımsız yönetim kurulu üyeliği, ben şahsen şirket sahibi olsam kendi düşüncelerimi challenge edecek birine her zaman ihtiyaç duyarım. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin icracı bir görevi yok, dolayısıyla şirkete büyük katkı sağlamak için gündeme getirildiler. Bu konunun önümüzdeki dönemde önem kazanacağını düşünüyorum.

Diğer konu olan hâkim ortaklık yapısıyla ilgili çıkar çatışmalarının çözümlenmesinde yeniden düzenlenmesi gerektiğini düşünüyorum. Daha doğrusu tüm paydaşların ve ortakların haklarının korunması için işlemlerin düzenlenmesi ve uyumun gözetilmesinin konumuz açısından çok önem arz ettiğini söylemek gerekir. Dediğim gibi raporlama eskisinden çok daha kompakt olacak. Hepimiz kimin neye uyduğunu, kimin neye gönüllü olduğunu, bunu sonuçlarını nasıl gördüğünü, nasıl değerlendirdiğini hep beraber önümüzdeki dönemde göreceğiz. Umarım halka arzlar da artar, piyasa derinliğimizi de. Kurumsal yönetim de bu piyasanın ayrılmaz bir parçası. Üniversite için de çok önemli, onun için de çok tebrik ederiz. Sonuçta üniversitenin paydaşları şirket paydaşlarından farklı, ama yönetim organı, yönetim sistematiği, bizim toplumsal hayatımızdaki yerini düşünürsek çok önemli. Tekrar İstanbul Aydın Üniversitesi’ne teşekkür ederiz.

Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU:

Ben de çok teşekkür ediyorum katkılarınızdan ötürü. Sayın Başkan sizin de gene şahsi tecrübeleriniz ve şahsi bakış açılarınızla değerlendirmelerinizi istirham edeyim.

İlhami KOÇ:

Günlük hayatta ne tür sorunlar yaşıyoruz, onlardan bahsetmek istiyorum. Kurumsal yönetim çok iyi bir şey de, işletmek o kadar kolay değil, birtakım sorunlar var. Biraz önce Hande Hanım bahsetti, öncelikle yönetim kurullarının yapısında sorun yaşıyoruz. Temelde iki türlü sorun var, bunlardan bir tanesi kurumsal yönetim anlayışıyla beraber yönetim kurullarının komite halinde çalışması esası getirildi. Bu esas getirildiği zaman bir şirketin genel müdürüydüm, “Ne gerek var buna, madem otorite zorlamış yapalım bari” şeklinde yapmıştık, ama sonra gördüm ki aslında şirket için çok faydalı bir yöntem. Denetim komitesi, kurumsal yönetim komitesi, risk komitesi bunlar zorunlu olanlar. Böylece yönetim kurulu gerçekten fonksiyonunu yerine getirmeye başlıyor.

İki tür sorun var benim gördüğüm, bunlardan bir tanesi birçok şirkette bu komiteler şeklen çalışıyor, tam görevini yerine getirmiyor. İkinci uçta tam tersine, kendine aşırı güç atfeden komiteler de var. Ben bir şirkette şunu biliyorum, Türkiye’de kurulan yabancı ortaklı bir şirkette, denetim komitesiyle yönetim kurulu çatıştı, pratikte böyle bir şey olmaması gerekiyor, çünkü denetim komitesi sonuçta yönetim kurulunun bir alt organı ve tavsiye organı, ama öyle olmadı, çatıştığını gördüm. Ben denetim kurulu başkanayım, biz böyle karar aldık deyip işin içinden çıkılmaz bir yere gidilmişti. Diğer bir tarafta sık sık karşılaştığımız sorun, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin seçimi ve onların gerçekten katkı sağlayıp sağlamaması konusu. İlk başlarda pek yeterince bu konuda titiz olmadık, genelde şirket ortakları çekindi, çünkü şirketin ana ortağı şirketi tek başına yönetmeye alışmış, dışarıdan birileriyle şirketi yönetmek pek sevmedikleri bir durum. Daha çok eşten, dosttan, yakından güvendiklerini getiriyorlar, fakat bu da gittikçe değişiyor. Bir defa uygulamaya başladıktan sonra herkes faydalı olduğunu görüyor, çok daha titiz olmaya başladılar, şimdi daha dikkatlice seçiliyor, şirkete katkısı olacak insanlar getirilmeye çalışılıyor.

Bir başka gördüğüm konu, yönetim kurulu içerisinde değil, ama yönetim kurulu başkanıyla genel müdür çatışması. Yurtdışında da çok yaygındır bu, Türkiye’de de var. Bunu engellemenin yolu, bu da mümkün, çünkü bazen güç nerededir diye tartışılır, eğer yönetim kurulu başkanı ve eğer genel müdür ayrı ayrı kişilerse, yönetim kurulu başkanının tam zamanlı olmaması gerekiyor. Tam zamanlı bir yönetim kurulu başkanı olduğu zaman bir çatışma çıkıyor ya da yönetim kurulu başkanı tam zamanlı olacaksa, o zaman yönetim kurulu başkanıyla genel müdürü aynı kişi yapmakta fayda var. Bunu yönetmek çok zor.

Onun dışında benim gördüğüm sorunlardan bir tanesi de, şeffaflık ilkesi çerçevesinde neyin açıklanıp, açıklanmaması gerektiği; çünkü şirket sırrı ve ticaret sırrı kavramı var, bir yandan da şeffaflık ilkesi gereği bilgi paylaşmak gerekiyor. Şirketlerde çok sık görülüyor bu, o zaman paylaşılacak mı paylaşılmayacak mı konusu oluyor. Bana göre, eğer paydaşları ilgilendiren bir konu ise bunu paylaşmak gerekiyor. Hele hele yatırımcıyı ve fiyat hareketini etkileyecek bir konuya mutlaka açıklamak gerekiyor. Bununla ilgili SPK’nın rehberi var.

Son olarak kurumsal yönetim dendiği zaman gelen eleştirilenlerden bir tanesi de hantallaşmak. Acaba kurumsal yönetim şirketleri hantallaşmaya mı götürür. Çünkü karar alma aşamalarını biraz uzattığı söylenir. Oysa şunu görüyoruz, hantallaşma değil, ama doğru karar almak için, sağlıklı karar almak için böyle bir mekanizma mutlaka gerekiyor. Bazen bir şahsa bıraktığınız zaman bir konuyu eninde sonunda o şahsın ömrüyle sınırlıyorsunuz. Benim uygulamada gördüğüm ve değinmek istediğim problemler bunlar.

Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU:

Çok teşekkür ederim İlhami Bey. Sayın KARACAR sizin de şahsi değerlendirmelerinizi alalım.

Güray KARACAR:

Kurumsal yönetim ve kariyer diye başlık açıp onun altında düşüncelerimi paylaşacağım. Bu salonda iki buçuk saattir geçen süreçte oturan araçlar belli ki ciddi yönetici adayları. Her şey yolunda giderse 3-4 yıl sonra bir ekibin parçası olup ondan da 3-4 sene sonra yönetici konumuna geleceğiniz anlamına geliyor. Hâlâ buradaysanız, kesin adaysınız, hatta bizim kariyer. net üzerinden staj başvurularına başvurursanız, yazın samimi olarak değerlendireceğim.

Ekip yönetmek için de kurumsal yönetim hâkimi olmanız lazım, aile yönetmek için de. Murat'ın bıraktığı yerden devam edeceğim, çünkü hafta sonu mali şeffaflık konusunda eleştirildim 11 yaşındaki oğlum tarafından. Bu kelimeyle söyledi bu arada, çünkü bizim TKYD'den hazırlamış olduğumuz rehberler var, bu yaşta onları karıştırmaya başladı, orada birtakım şeyleri yakalamışlar, sadece bir şey istedikleri zaman bana karşı kullanıyorlar. En önemlisi işe yarayan toplantıya katılmış olmak. Bir kanunu okuyun desem okumazsınız, onu bizim düzeylere gelince okutuyorlar zaten, acele etmeyin, ama tkyd.org biz orada önceki dönem başkanımızın çok güzel bir sözü var, fili yiyemiyorsan parçalara ayırmaya başla derdi. Biz o yüzden fili parçalara ayırdık, SPK'da kurumsal yönetim uygulamaları, spor kulüplerinde, aile şirketlerinde, açın oradan çok basit bir anlatımla temel uygulamaların nasıl yapılacağını göreceksiniz. Kariyerinizin bu aşamasında ve hemen bir sonraki aşamasında CV'nize farklı olarak katılabildiğiniz şeyler çok önemli. Herkes aynı CV'yi gönderiyor, bütün CV'ler aynı, bölümler üniversiteler değişiyor, orada bir STK'ya üye olmak, rehber çalışmasında yer almış olmak, bir anda sizi farklı bir yere getiriyor. Bu tip derneklerde görev almanızı hem şahsi gelişiminiz açısından önemli oluyor hem profesyonel gelişmeniz açısından farklılaşmak anlamında önemli oluyor.

Diğer nokta, muhtemelen yöneticisi olacağınız ekibin ticari faaliyetleri bugünküyle aynı olmayacak, akıl almaz hızlı değişiyor hayatın her boyutu. Şu an mesela Kişisel Verilerin Korunması Kanunu, herhalde salondaki herkes delirmiş durumdadır gelen mesajlar yüzünden. Bu kanunun üçüncü yılı, son gününe kadar bekledik, artık mesaj atmazsa acayip bir ceza yiyecek o yüzden mesaj doluyor telefonunuz. Hâlbuki sizin geleceğin yöneticisi olarak bu işi çok daha önceden planlamış olmanız ve tüketiciyi mağdur etmemeniz

lazımdır. İnternet üzerinde çok rahat dolaşıyorsunuz, bize araçlarımızın tanıtımını yapıyor, bir şeyler koyuyorsunuz, bunu yapamayacaksınız.

Bu ne, yasal uyum. Yasal uyumun altında ne var, kurumsal yönetim ile alakalı şeyler.

Üçüncü olarak vermek istediğim mesaj şu, yasal uyum size kanuni bazı hazırlıyor. En minimumda eğer bunlara uymazsanız, başınız derde girer denilen konular. Kurumsal yönetim, sürdürülebilir, sosyal sorumluluk hepsi sizin yasal uyumun üzerine çıkacağınız katlar ve yine sizi farklılaştıran şeyler, bu sefer kurumsal olarak. Dolayısıyla bu detaylara göz atmanızı çok öneriyorum. Sizin ticari faaliyette bulunacağınız dünyada kurumsal yönetimden çok daha önemli olacağını düşünüyorum. Teşekkür ederim.

Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU:

Çok teşekkür ederim, ancak orada şaka bir tarafa, dediğinizden öncesini şaka olarak değil, kariyer.net üzerinden müracaatları dikkate alacağınızı istirham ediyorum, teşekkür ediyorum.

Sayın Genel Müdür Yardımcım buyurunuz efendim, şahsi görüşlerinizi BİST adına rica ederim.

Muhittin ESEN:

Aslında ortaya çıkan noktada yönetim kurulunun yapısı, İlhan Bey ve diğer SPK temsilcimizin söylediği husus, Türk Ticaret Kanunu'na göre mali tabloların doğrulundan yönetim kurulu sorumlu, ama yönetim kurulu yapısı gereği çok fazla zaman ayıramıyor. Dolayısıyla burada yönetim kurulunun yapısının doğru oluşması, komitelerin etkin bir şekilde çalışması çok önemli. Şirketlerin vergi borçlarından da yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğunda olabiliyor. Komitelerin etkin çalışması bu noktada önemli diye düşünüyorum.

Ben daha önce Maliye Bakanlığı'nda da çalıştığım için şunu açıkçası gördüm; hem sermaye piyasası mevzuatı hem vergi mevzuatı, transfer fiyatlanması yoluyla örtülü kazanç dağıtımını yasaklanmasına rağmen, bunun bazı örneklerini açıkçasını gördük. Örtülü kazanç dağıtımını ne demek? Aslında şirkete ait bir kârın ve azınlık hissedarının da sahip olduğu kârın

başka bir şirkete aktarılması demek ve hâkim hissedarın hâkim olduğu başka bir şirkete aktarılması demek. Tabii ki yönetim kurulu eliyle yapılan bir husus. Dolayısıyla yönetim kurulu yapısının bağımsız üyeleriyle güçlendirilmesinin çok önemli olduğunu düşünüyorum. Gerçi uluslararası düzlemde yapılan vergi düzenlemeleri OECD'nin mesela kâr aktarımında matrahın aşındırılmasıyla ilgili bir düzenlemesi var, ülke bazlı raporlama da geldi. Bunu yavaş yavaş azaltmaya çalışıyor, ama ilişkili taraf işlemlerinin de bu bağlamda önemli olduğunu düşünüyorum.

Diğer bir konu risk yönetimi. Firmalarımızı kurumsal yönetim karşılığında maddi olarak da orta veya uzun vadede kesinlikle şirket değerini arttıracak şekilde karşılığının olacağını bilmeleri, buna inanmaları ve buna göre yönetmelerinin önemli olduğunu düşünüyorum. Bunun sadece mevzuatın getirdiği bir zorunluluk yerine, bunu orta ve uzun vadede hisse fiyatına ve şirket değerine mutlaka yansıtacağını bilmeleri ve buna göre hareket etmeleri önemli diye düşünüyorum.

Son olarak da, daha önce bazı STK'lar da kurumsal yönetim derecelendirme hizmeti aldı bildiğim kadarıyla, Darüşşafaka ve Toplum Gönüllüleri Vakfı gibi bazı diğer STK'larımız. İstanbul Aydın Üniversitesi'ni de bu vesileyle tebrik ediyoruz. Üniversite olarak ilk bu derecelendirmeyi aldığı için, teşekkür ediyoruz.

Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU:

Biz teşekkür ederiz, sağ olun. Bugünlerde sizin tespit ettiğiniz mevzuat çalışmalarına ilişkin, sanıyorum mecliste türev araçları kanun tasarısı görüşülüyor. SPK'nın bu konuda daha öncesinde bir hazırlık çalışması var diye biliyorum, değil mi Hale Hanım? Teşekkür ediyorum.

Tekrar Dr. Murat Doğu Beye dönüyorum. Murat Bey sizin kendi şahsi tecrübelerinizi ve şahsi düşüncelerinizi istihdam edeyim, teşekkürler.

Dr. Murat DOĞU:

Teşekkür ediyorum. Öncelikle giden arkadaşlarımızın sayısını durdurduk onu söyleyeyim, hatta ufak tefek artışlar olduğunu gözlemliyorum, o yüzden kalan

arkadaşlarımıza teşekkür ediyorum. Son söyleyeceğimiz konular kurumsal yönetimi tek başına düşünmemek lazım. Dünyanın geldiği durum, ekopolitik, global ekonomi, Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomisi, siyasi ortamı, hepsi şirketlerimizin, kurumların kurumsal yönetim uygulamalarını etkiliyor. İki sene önceye kadar halka arzlar tamamen kurumuştur, hiç yoktu. Fakat şimdi geri döndü, çünkü küresel likidite ortamı çok hızlı değişti. Artık git gide biraz daha zor bulunur ya da pahalı hale geldi ve şimdi Mayıs ayında ciddi bir ikinci halka arz dalgasının gelmesini bekliyoruz. Halka arz kurumsal yönetimi de beraberinde getiren, destekleyen bir yapı. Dolayısıyla kurumsal yönetimi bu yapının çok dışında düşünmemek lazım. Kurumsal yönetim belli bir nokta itibarıyla sıçrama yapacağını düşünüyorum. Dünya karar süreçleri çok karmaşık, bugün birey olarak veya kurumların karar almaları için çok değişik ve çok sayıda parametreyi bir arada değerlendirmesi gerekiyor. Eski dünya ve eski ekonomi maalesef yok, her şey çok daha karmaşık, parametreler sürekli değişiyor. Dolayısıyla şirketlerde veya bireyler olarak bizlerin karar alırken çok daha dikkatli olmamız lazım. Sağlıklı karar alabilmemiz için şirketlerde yönetim kurullarımızı destekleyen komitelerin mutlaka oluşması gerekiyor ve bu komitelerin çalışması gerekiyor. Bu sadece klasik denetim komitesi, kurumsal yönetim komitesi değil, bir yatırım komitesi gibi şirketin o an için ihtiyacına yönelik hangi yapı gerekiyorsa, aşağıdan yukarı yönetim kurulunu destekleyen yapıların olması gerekiyor. Çünkü artık karar almak son derece güç. Kolektif bir süreç, kurumsal yönetimin en önemli yapı taşı olarak da dikkate almamız gerekiyor.

Bu anlamda İstanbul Aydın Üniversitesi çok önemli bir girişim yapmış durumda. Baktığımız zaman üniversitelerde kurumsal yönetim ile ilgili literatürde fazla karşılaşmıyoruz. Dolayısıyla İstanbul Aydın Üniversitesi bu anlamda literatüre de damgasını vuracak gibi gözüküyor, ama oldukça zor bir süreci de yaşayacaklar. Üniversite süreçleri tamamen farklı, ama herhalde en önemli paydaşının öğrenciler olduğunu düşünüyorum. Bu anlamda alt komitelerin oluşturulması belki onların da faydasına olabilecektir diye düşünüyorum. Dolayısıyla bu çabalarından dolayı destekliyoruz.

Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU:

Sayın Murat Bey'e teşekkürlerimi arz ediyorum ve son sözü Mustafa Doğrusoy üstadıma bırakıyorum.

Mustafa DOĞRUSOY:

Teşekkür ederim Adil Bey. Ben gene Murat Beyin yönetim kurulundan devam edip, onunla tamamlamak istiyorum. Yönetim kurulları hakikaten şirketlerin çalışması için çok çok önemli. Demin bahsettiğim 6362 Sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun çıkmasıyla olan devrimlerinden bir tanesi yönetim kurullarına dışarıdan insanların da katılabilecek olması, hissedar olmadan. Burada bağımsız yönetim kurulu diyoruz bir yandan. SPK, 2012'den sonra zorunlu tuttu bağımsız yönetim kurulu üyeliğini, ama Türkiye'nin birçok şirketinde de artık bağımsız yönetim kurulu üyeleri olmaya başladı. Bu farkındalık ister istemez yaratıldı. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği de misyonu gereği, yönetim kurullarına, yapılarına, işleyişlerine olan katkısı için had safhada çalışmalar yapıyor. 2017 yılında başlayıp 2018 yılının başında iki ürünü Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği kamuoyuyla paylaştı. Bunlar tamamen kurumsal yönetimin gereklilikleriyle ilgili. OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinde var, Türkiye'de nispeten az. Yönetim kurulu sekreteri kavramı, bununla ilgili bir yayın çıkardı, bu konuda da orada irdelendi.

Diğer çok önemli bir konu da *Yönetim Kurulu Üyeleri Oryantasyon Kitabı* çıkardık. Daha önce TKYD Yönetim Kurulu seminerinin içinde bu konulardan bahsetsek de, bu kitapta tastamam çok değerli bir yayın. Yönetim kurulu üyelerinin şirketlere yönetim kurulu üyesi olarak başladıklarında ve süreçlerinde neler yapması, oryantasyonlarının nasıl olması konusunda çok değerli bir yayın. Bu yayını bir şekilde incelemenizi, akademik çalışmalarınızda da takip etmenizi isterim. tkyd.org bunun pdf halini bulabileceksiniz. Bunu okumanızı rica ediyorum. Yönetim kurulu üyelerinin ne kadar önemli olduğunu, şirketleri gelecek nesillere taşımadaki sorumluluklarının neler olduğunu tam olarak göreceksiniz.

Ben bugünü yaratanlara teşekkür ediyorum ve kurumsal yönetim alanında Türkiye'ye son 10 yılda, 20 yılda katkısı olan herkese şükranlarımı sunuyorum. Birçoğu buradaki panelde ve katılımcıların içerisinde de vardı. Kurumsal yönetim, Türkiye'nin refahı olduğu için gerekli, katkıda bulunan herkese teşekkür ediyorum. Böyle bir toplantıya ön ayak olduğunuz için Sayın Adil Salepçioğlu size de teşekkür ediyorum. Türkiye'de çok vakıf üniversitesi var, umarım İstanbul Aydın Üniversitesi'ni örnek alırlar ve bu kurumsal yönetim derecelendirmesini çıkartırlar.

Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU:

Ben teşekkür ediyorum. Bütün değerli panelistlere, Hale Hanımdan başlayarak İlhami Beye, Güray Beye, Muhittin Beye, Murat Beye ve Mustafa Beye ayrı ayrı teşekkürlerimi hem şahsım adıma, hem bugünü bizlerle paylaşan bütün konuklarımız adına, Mütevelli Heyet Başkanımız başta olmak üzere, Güler Hocam da tevecühleriyle, katkılarıyla sağ olsunlar bizi desteklediler, teşekkürler.

Tekrardan Mustafa Doğrusoy'a kadar, en son sözü o aldığı için, ben tekrar tekrar teşekkürlerimi arz ediyorum. Tabii ki Sühan Seçkin Beye de bu metodolojinin yazılmasında, derecelendirme firması olarak yine hem şahsım hem de Üniversitemiz adına teşekkürü bir borç biliyorum.

Bugünün kapanış konuşmalarını yapmak üzere Sayın Dekanımız Celal Nazım İrem burada olacaklardı. Fakat kendisi yine Mütevelli Heyet Başkanımızın görevlendirmesiyle Belçika'da şu anda. Kapanışı hep beraber yapmış olacağız Panelimiz çok güzeldi, bir başlangıçtı, bir ilkti. Ben bu gururu sizlerle paylaşmaktan dolayı mutluyum, memnunum ve saygılarımı arz ediyorum.

Günün son raddesi, son aşamasına geliyoruz ve Sayın Rektör Yardımcımızı ben sahneye davet etmek istiyorum. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nden, Sayın Ahmet Balcılar'ında bende yeri ayrıdır, kendisini yardım almak için sahneye davet etmek istiyorum, rica edeyim kendilerinden. Ahmet Bey gerçekten burada sanki bir üniversite neferi gibi bulunuyor. Panelistlerimizin ödül törenine geçiyoruz Sayın Rektörüm, bu konuda ben size sırasıyla konuklarımı, panelistleri çağıracağım.

TEŞEKKÜR PLAKETLERİ

Sayın moderatörümüze ve panelistlerimize, çok teşekkür ediyoruz. Ödül törenimiz haricinde bir de panele katılan sayın konuklarımıza teşekkür plaketi takdim edilecek.

Panelimize iştirak eden hemen ilk isimle başlayalım istiyoruz, MD Yönetim ve Strateji Danışmanlık Kurucu Ortağı Sayın Mustafa DOĞRUSOY,

Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Mali İşler Başkan Yardımcısı Sayın Dr. Murat DOĞU,

BIST - Borsa İstanbul A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı Sayın Muhittin ESEN,

Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. Dış İlişkiler Direktörü Sayın Güray KARACAR,

Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği Başkanı & Anadolu Sigorta CEO'su Sayın İlhami KOÇ, ve,

Sermaye Piyasası Kurulu Ortaklar Finansmanı Dairesi İnceleme ve İzin Grup Başkanı Sayın Dr. Hale ORUÇ Hanım'a plaket takdimlerini Rektör Yardımcımız Sayın Prof. Dr. Ömer ÖZYILMAZ Hocamıdan rica ediyoruz.



Kapanış ve Panelistler

KAPANIŞ KONUŞMASI

Prof. Dr. Ömer ÖZYILMAZ,

İAÜ Rektör Yardımcısı:

Bu toplantının çok yararlı olduğunu ifade etmek istiyorum. Üniversitemiz çok önemli günlerinden birini, çok sevinçli günlerinden birisini yaşadı. Ben ayrılamadım, bazı arkadaşlar işleri gereği ayrıldılar. Ben sizleri dinledim, çok da yararlandım. Aslında tabii söyleyeceğiniz çok şeyleriniz vardı, ama zaman kısıtlılığından dolayı cümlelerinizi preslediniz, fakat bununla beraber yararlandık. Üniversitemiz pek çok konuda atılımlar içerisindedir. Bu bizim için bir başlangıçtır, bir süreçtir. Bu derecelendirmeyi aldıktan sonra biz kendimizi daha da hızlı bir şekilde geliştireceğiz. Sayın Başkan 8,4 dedi, bunun en üst düzeyi ne ise ona çıkmak için gayret içerisinde olacağız. Bendeniz Üniversitemizde bu manada değişim, iyileştirme ve geliştirme projesini uygulayan bir arkadaşınızım, bundan çok yararlandım.

Burada bir şey ifade edeyim, bir üniversite ilk defa kurumsal yönetim derecelendirme kriterlerini aldı. Bu da şunu da gösteriyor ki, sizler de bu işin değerli üstatları olarak, kavramlarınızı bundan sonra üniversitelere göre de güncelleştireceksiniz, bu anlam çıkıyor. Mesela üniversitede yönetim kurulu yok, üniversitede üst yönetim var, rektör, rektör yardımcıları, dekan, dekan yardımcıları var. Birlikte çok güzel şeyler yaparız, Adil Beye teşekkür ediyorum. Bunun da başlangıç olduğunu düşünüyorum, bundan sonra daha geniş zamanlarda, daha geniş bilgilerinizden yararlanmak isteriz. Dolayısıyla hepimize candan teşekkür ediyorum, çok sağ olun, var olun.



İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
KURSAM

KURUMSAL YÖNETİM VE
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK UYGULAMA
VE ARAŞTIRMA MERKEZİ

Risk Yönetimi
Dijitalleşme

Yönetim

Kurallar
Hissedarlar

Sosyal Sorumluluk
Kriz Yönetimi

Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

İş Süreçleri

İŞ DÜNYASI VE AKADEMİK AÇIDAN

Kurumsal Yönetim

Denetim

Hesap Verebilirlik
Adillik
Sorumluluk
Düzenlemeler

Uygulamalar
Politikalar
Paydaşlar

Finans

Organizasyon

UYGULAMALARI KONFERANSI

Sosyal ve Ekonomik Boyutuyla Risk Yönetimi Çalıştayı
Enerjide Sürdürülebilirlik Karar Verme
ve Çevresel Etkileri Çalıştayı İletişim

Kurumsal Yönetim İlkeleri

Sürdürülebilir Üniversite

19 Ekim 2018

🕒 10:00-12:30

📍 İAÜ Florya Yerleşkesi A Blok Konferans Salonu



DETAYLI BİLGİ VE İLETİŞİM İÇİN ;

Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil Salepçioğlu

muratsalepcioglu@aydin.edu.tr

444 1 428 - 24211



İŞ DÜNYASI VE AKADEMİK AÇIDAN KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI KONFERANSI PROGRAMI (19.10.2018)

10:00 – 10:35

AÇILIŞ KONUŞMALARI

Dr. Öğr. Üyesi M. Adil Salepçioğlu
Sühan Seçkin

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik UAM Müdürü
SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri
A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
İstanbul Aydın Üniversitesi Rektörü
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı
İstanbul Aydın Üniversitesi Mtevelli Heyeti Başkanı

Prof. Dr. Yadigar İzmirli
Ali Aydın Pandır
Dr. Mustafa Aydın

10:35 – 10:45

ÖDÜL TÖRENİ

10:45 – 11:00

KEYNOTE SPEAKER

Ali Perşembe

SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. Yönetim Kurulu
Başkan Yardımcısı

11:00 – 12:20

PANEL

Moderatör

Dr. Yılmaz Argüden

ARGE Danışmanlık A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı & Argüden Yönetişim Akademisi
Kurucusu

Katılımcılar (Soyadı Alfabetik)

Prof. Dr. Vedat Akgiray

Boğaziçi Üniversitesi Kurumsal Yönetim ve Finansal Düzenleme
Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü

Tayfun Bayazıt

Bayazıt Consulting Services Kurucu Başkanı

Nida Bektaş

Koç Üniversitesi İşletme Enstitüsü Yönetici Direktörü & Koç Üniversitesi
Kurumsal Yönetim Forumu Başkanı

Dr. Murat Doğu

Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Mali İşler Başkan Yardımcısı

Prof. Dr. Murat Ferman

Işık Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi

Vehbi Karabıyık

İstanbul Yeminli Mali Müşavirler Odası Başkanı

Mustafa Sani Şener

TAV Havalimanları Holding İcra Kurulu Başkanı ve Yönetim Kurulu Üyesi

12:20 – 12:25

TEŞEKKÜR PLAKETLERİ

12:25 – 12:35

KAPANIŞ KONUŞMASI

Mustafa Doğrusoy

MD Yönetim ve Strateji Danışmanlık Kurucu Ortağı

İŞ DÜNYASI VE AKADEMİK AÇIDAN KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI KONFERANSI

19 EKİM 2018

Sunucu: Sayın Mütevelli Heyet Başkanım, Sayın Rektörüm, bizi bu günümüzde onurlandıran Değerli Misafirlerimiz, Değerli Akademik ve İdari Personelimiz ve yarının geleceği olan Adın Gençlerimiz; İş Dünyası ve Akademik Açından Kurumsal Yönetim Uygulamaları Konferansına hoş geldiniz. Açılış konuşmalarına geçmeden önce konferans programını sizlere takdim etmek istiyorum. Açılış konuşmaları, ödül töreni, konuşmacımızın konuşması, önem ve teşekkür plaketlerinin takdimi ve kapanış konuşması.

Açılış konuşmasını yapmak üzere Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü Dr. Öğr. Üyesi Sayın Murat Adil SALEPÇİOĞLU'nu kürsüye davet ediyorum.

AÇILIŞ KONUŞMALARI

Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü:

Sayın Mütevelli Heyet Başkanım, Sayın Rektörüm, Sayın Dekanlarım, Sayın Misafirlerimiz, Sayın Öğretim Üyelerimiz ve Değerli Öğrenci Arkadaşlarım; konferansımıza hoş geldiniz. 10 Nisan 2018 tarihinde düzenlediğimiz Kurumsal Yönetimde Güncel Gelişmeler Konferansında kamuoyunda paylaşıldığı üzere İAÜ, akademik camiada ilk kez kurumsal yönetim uyum raporu hazırlamıştır. Böylece Türkiye’de ve hatta dünyada ilk kez kurumsal yönetim derecelendirilmesi yaptıran üniversite olma başarısını gösterip, kurumsal yönetim uygulamalarını akademik dünyaya taşıyarak bir ilke imza atmıştır.

Bugün 19 Ekim 2018 tarihi itibarıyla düzenlediğimiz İş Dünyası ve Akademik Açından Kurumsal Yönetim Uygulamaları Konferansı ile de Üniversitemiz, yine bir ilke imza atıyor. Şöyle ki, bir derecelendirme dönemi dolmadan, altı ay gibi kısa bir sürede, kurumsal yönetim derecelendirme notunu revize ettirmek suretiyle arttıran ilk ve tek üniversite olma başarısını elde etmiş olacaktır. Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi KURSAM’ın 2018 içindeki çalışmalarının neticesi olan bu gururu, Üniversitemizin bir neferi olarak sizlerle paylaşmaktan onur duyuyorum.



Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU

Bugünkü konferansımızın kapsamında bir adım daha atarak, kurumsal yönetim derecelendirme notumuzun yükseltilmesi suretiyle bu alanda önemli bir başarıya daha imza atmanın ötesinde, aynı zamanda İstanbul Aydın Üniversitesi'nin Turquality çalışmalarına da önemli bir destek sağlamış olacağız. Derecelendirme notumuzun yükseltilmesi neticesinde bu artış, Turquality hedeflerimiz arasında yer alan kurumsal yönetim uygulamamız için hedeflenen başarının da sağlanmış olması açısından önem arz etmektedir.

Sayın Başkanım, Sayın Hocalarım, Sayın Konuklarımız; bugün düzenlediğimiz konferansımız gerek bir önceki konferansımızı tamamlayan bir toplantı, gerekse 2018-2019 eğitim döneminde gerçekleştireceğimiz dört aşama olarak planlanan çalışmaların ilk adımı olarak da önem taşımaktadır. Akademik çalışmalarımızın diğer adımlarını 22 Ocak 2019 tarihinde gerçekleştireceğimiz sosyal ve ekonomik boyutlarıyla “Risk Yönetimi Çalıştayı”, 6 Mart 2019 tarihinde gerçekleştireceğimiz “Enerjide Sürdürülebilirlik ve Çevresel Etkileri Çalıştayı” ve 18 Nisan 2019 tarihinde “Yönetişimde İnovatif Yaklaşımlar” temasıyla gerçekleştireceğimiz, “Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik

Sempozyumu” oluşturmaktadır. KURSAM olarak, EPPAM ve AFAM’la beraber koordine edeceğimiz müteakip çalışmalarımızın, Üniversitemiz için şimdiden hayırlı olmasını dilerim.

Bu vesile ile bugün bizi onurlandıran başta Sayın Mütevelli Heyeti Başkanım Dr. Mustafa AYDIN, Sayın Rektörüm Prof. Dr. Yadiğâr İZMİRLİ olmak üzere, Sayın konuklarımız, Prof. Dr. Vedat AKGİRAY, Dr. Yılmaz ARGÜDEN, Sayın Tayfun BAYAZIT, Sayın Nida BEKTAŞ, Sayın Mustafa DOĞRUSOY, Dr. Murat DOĞU, Sayın Faruk ECZACIBAŞI adına Sayın Çağdaş ERGİN, Prof. Dr. Murat FERMAN, Sayın Vehbi KARABIYIK, Sayın Ali Aydın PANDIR, Sayın Ali PERŞEMBE ve Sayın Mustafa Sani ŞENER’e teşekkürlerimizi arz ederim. Ayrıca ve özellikle kurumsal yönetim metodolojisinin hazırlanmasından itibaren, Üniversitemizin bu sürecinde yer alan, derecelendirme şirketi Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Sühan ŞEÇKİN Beye de özel teşekkürlerimi sunuyorum. Yaptığımız çalışmalarda desteklerini esirgemeyen KURSAM Yönetim Kurulunun Değerli Üyeleri, başta Sayın Prof. Dr. Hasan SAYGIN Hocam olmak üzere, Dr. Necmiye Tülin İRGE, Dr. Filiz KATMAN, Dr. Hasan Volkan ORAL Hocalarıma da teşekkür ederim. Özellikle bu süreçte yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen AFAM Proje Koordinatörü Sayın Serhat YILMAZ Beye huzurlarınızda ayrıca teşekkür ediyorum.

Konferansımızın Üniversitemiz, iş dünyası ve akademik camia için hayırlı olmasını diliyor, saygılarımı arz ediyorum. Teşekkür ederim.

Sunucu: Sayın Hocamıza teşekkür ederiz. Konuşmasını yapmak üzere Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Sühan SEÇKİN’i kürsüye davet ediyorum.

Sühan SEÇKİN

Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı:

Sayın Başkan, Değerli Misafirler, Değerli Katılımcılar; öncelikle bu konferansın başarılı ve herkes için faydalı olmasını diliyorum. Ben çok kısa konuşacağım. Buradaki görevim İstanbul Aydın Üniversitesi’nin revizyon



Sühan SEÇKİN

notunu açıklamak. Belki bazılarınız biliyorsunuzdur. Altı ay önce İstanbul Aydın Üniversitesi bir ilke imza atmıştır ve Türkiye’de ve dünyada ilk defa kurumsal yönetim derecelendirme notu almıştır. Şimdi de bu notu revize ettik. Altı ay gibi kısa bir süre içerisinde bu not yükseldi. İstanbul Aydın Üniversitesi’nin notu 100 üzerinden 86.5 efendim.

Bu süreçte kararlıklarını sergileyen Üniversite Yöneticilerine teşekkür ediyorum. Konferansın hayırlı olmasını diliyorum.

Sunucu: Sayın SEÇKİN’e teşekkür ediyoruz. Konuşmasını yapmak üzere İstanbul Aydın Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Sayın Yedigâr İZMİRLİ’yi kürsüye davet ediyorum.

Prof. Dr. Yedigâr İZMİRLİ

İstanbul Aydın Üniversitesi Rektörü:

Sayın Yönetim Kurulu Başkanım, Sayın Mütevelli Heyet Başkanım, Üniversitemizin çok Değerli Yöneticileri, Akademik ve İdari Personelimiz, Sevgili Öğrenciler; İstanbul Aydın Üniversitesi Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik



Prof. Dr. Yadigâr İZMİRLİ

Uygulama ve Araştırma Merkezi koordinatörlüğünde Üniversitemiz Enerji Politikaları ve Piyasaları Uygulama Merkezi ile Afet Araştırmaları Uygulama Araştırma merkezinin katkılarıyla düzenlemiş olduğumuz İş Dünyası ve Akademik Açından Kurumsal Yönetim Uygulamaları Konferansına hoş geldiniz, şeref verdiniz.

Değerli Katılımcılar, Sevgili Öğrenciler İAÜ, misyonuyla ve vizyonuyla, değerleriyle stratejik hedeflerini gerçekleştirme yolunda kurumsallaşmayı, kaliteyi ve değişimi kendine hareket noktası olarak benimsemektedir. Bu bağlamda Üniversitemiz akademik ve sosyal alanlarda modern dünyanın yeni uygulamalarını hayata geçirerek, yönetimin kurumsallaşması yanında, kurumsal yapının nasıl yönetilmesi gerektiğine ilişkin çalışmalara da ağırlık vermektedir.

Bir diğer ifade ile yönetişimin varlığı kadar, sürdürülebilirliğinin de önemini fark ederek, benimseyerek ve uygulayarak update bir yapı oluşturmaya özel önem vermektedir. Yine bilgi toplumunun gereklerini yerine getirirken, bunları sadece bir gereklilik olarak değil, genç nesillerle beraber, geleceğe yatırım yapmak için sahiplendiğimizi de söylemeden geçemeyeceğim.

Değerli Konuklar, Sevgili Öğrenciler, hatırlayacağınız gibi İAÜ 10 Nisan tarihinde aynı anlayış doğrultusunda bir ilke daha imza atmış, akademik dünyada bağımsız bir derecelendirme kurumundan, kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunda, kurumsal yönetimi derecelendirmesi yaptıran ilk Türk Üniversitesi olmanın gururunu yine bu salonda kamuoyu ile paylaşmıştık. Bugün ise bir adım daha atıyor ve derecelendirme firması Saha'nın Yönetim Kurulu Başkanı Sühan SEÇKİN Beyefendinin biraz önce ifade ettiği gibi sadece altı ay içerisinde yani bir derecelendirme dönemi bitmeden Üniversitemizde gerçekleştirmiş olduğumuz iyileştirme çalışmaları ve hayata geçirilen projelerimiz doğrultusunda kurumsal yönetim derecelendirme notumuzu yükselterek bu alanda önemli bir başarıya daha imza atmış bulunuyoruz. Bu başarı, aynı zamanda hedeflerimiz arasında yer alan kurumsal yönetim uygulamalarımız için konulan hedefleri yakalamanın ötesine geçtiğimizi de ifade eden bir belgedir. Dolayısıyla şahsım ve Üniversitemiz adına en başından beri bu süreci sahiplenen ve hayata geçmesi için gayret eden ve bugüne varılan noktayı da daha iyiye taşıyacağına inandığım Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Araştırma Merkezine ve Merkez Yönetimine yaptığı çalışmalar için çok teşekkür ediyorum.

Kurumsal yönetim derecelendirme sürecimizde emeği geçen tüm akademik ve idari personelimizi gönülden kutluyorum. Özellikle bağımsız derecelendirme kurumu Saha Kurumsal Yönetim Derecelendirme Hizmetleri Anonim Şirketine ve Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Sühan SEÇKİN Bey'e bu süreçte verdikleri destekten dolayı özel teşekkürlerimi sunuyorum. Yine Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Ali Aydın PANDIR'a ve Kurumsal Derecelendirme takdim ödülleriyle layık görülen sayın misafirlerimize, panelde yer alacak değerli panelistlerimize de katılımlarından dolayı şükranlarımı sunuyorum.

Değerli Mütevelli Heyet Başkanımız Dr. Mustafa AYDIN, Üniversitemizin kuruluşundan bu yana, kalite ve kurumsallaşma yönünde keskin bir irade ortaya koydu. Tıkandığımız her noktada, kendilerinin destekleri ile yolumuza devam ettik. Üniversitemizin mükemmeliyet ve kalite çalışmaları ile kurumsallaşma yolunda attığı adımların tamamında bizlere güç ve destek verdi. Katkı müdahaleleri ile yolumuzu aydınlattı. Ben kendilerine Üniversitemiz ve şahsım adına şükranlarımı sunuyorum. Bugün düzenlenen konferansımızı onurlandıran değerli konuklarımıza ve bizlerle görüş ve düşüncelerini paylaşacak panelistlere tekrar hoş geldiniz diyor, başarılı bir toplantı olması dileğiyle saygılar sunuyorum.

Sunucu: Sayın Rektör Hocamıza teşekkür ederiz. Konuşmasını yapmak üzere Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Ali Aydın PANDIR'ı kürsüye davet ediyorum.

Ali Aydın PANDIR

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Başkanı:

İstanbul Aydın Üniversitesi'nin Değerli Yöneticileri, iş dünyasından Değerli Katılımcılar, Sevgili Öğrenciler, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve şahsım adına hepinizi sevgi ve saygıyla selamlayarak sözlerime başlamak istiyorum.

Öncelikle İstanbul Aydın Üniversitesi'ni, Kurumsal Yönetim Derecelendirme Bölüm Raporunu dünyada ilk kez yayınladığı için kutluyorum. Tabii ki güzel bir kutlamayı da bütün bu başarının arkasındaki Adil SALEPÇİOĞLU Hocam, gösterdiği çabalarıyla hak ediyor. Kendisi hem beş sene birlikte çalıştığımız hem bizim Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nde hem de şu anda akademik dünyada kurumsal yönetimi Türkiye'de gelişmesi için büyük çabalar harcamıştır. Kendisine burada tekrar şükranlarımı sunmak istiyorum.

Bizim Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği aslında burada, tabii ki iş dünyası ve akademiden katılanlar biliyor, ama gençler için kısaca açıklayayım, kurumsal yönetim ne demek? Çünkü bazen kavramlarda karışıyor. Kurumsallaşma ile kurumsal yönetim karışıyor. Kurumsal yönetimin (bir kurum, bu bir şirket, bir sivil toplum kuruluşu, bir kamu kurumu veya akademi gibi üniversite gibi başka bir tüzel kişilik olabilir), paydaşlarına karşı (bunlar ortakları, çalışanları, tedarikçileri ve tüm toplum), adillik, eşitlik, şeffaflık ve hesap verilebilirlik olmak üzere dört ilkesi vardır. Bu ilkeler çerçevesinde yöneterek, şirketin sürdürülebilirliğini ve katma değerini artırma çabasına diyoruz. Bu dört ilke çok önemli; bunlar sadece şirketlerde değil, diğer kurumlarda da uygulanırsa, bu bir rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilir bir büyüme sağlıyor. Biz de Kurumsal Yönetim Derneği olarak, on beş yıldan beri kurumsal yönetim yöntemlerinin Türkiye'de gelişmesi için çaba harcıyoruz. Bu bir yerde Türkiye'de Sermaye Piyasası Kurumu'nun kuruluşu ve sermaye piyasalarının revize edilmesiyle eş zamanlı başlamış bir çabadır. Fakat zamanla, birazdan anlatacağım gibi biraz çabamız şekil değiştirdi. Bu konuda Türkiye'de de dünyada da aslında



Ali Aydın PANDIR

alınacak çok yol var. Çünkü dünyada da aslında kurumsal yönetim ilkelerini ortaya çıkarmak on beş, on altı yıl gibi zaten çok uzak olmayan bir geçmiş var. Yani her şey aslında yeni ve daha da yapacak çok şey var. Ben özellikle Aydın Üniversitesi Kurumsal Yönetim Enstitüleri Araştırma ve Uygulama Merkezi'nin de bu konuda büyük bir katkı sağlayacağına ve bu gelişmeye inanıyorum.

Biz Dernek olarak neler yapıyoruz? Dernek olarak akademik araştırmalarımız var, eğitimlerimiz var, yayınlarımız var, dergilerimiz, kitaplarımız ve özellikle bu sene çıkarttığımız yönetim kurulu üyesi oryantasyon el kitabı, şirket genel sekreteri gibi yayınlarımız Türkiye'de ilk defa bu konuda sadece teoride değil, uygulamada da yönetim kurulu üyesi olan arkadaşlarımızın deneyimleriyle ortaya çıkmış, tüm yönetim kurulu üyelerine bu konuda ışık tutulacak çok iyi yayınlardır. Ayrıca çeşitli çalışmalarımız var. Üye olmak şart değil, ama gençlerimiz bizi isterseniz internet sitemizden, isterseniz kitaplarımızdan bu konuda takip edebilirsiniz; sizleri davet etmek istiyorum.

Kurumsal yönetim neler sağlıyor? Daha önce dediğim gibi bu derecelendirmeler bir yerde kurumun itibarını ve güvenini sağlıyor. Kime karşı? Birincisi, eğer

şirketse ona yatırım yapacak ortaklarına karşı veya kredi verecek bankalara karşı, bir kredi ve itibar konusu. İkincisi, sizin gibi gençlerin katılmak istediği bir şirket açısından bir itibar sağlıyor ve en yetenekli çalışanları kendisine çekmesi de bu kurumsal yönetimle alınacak bir sonuç. Bu şekilde şirketlere çok iyi insan kaynağı da sağlanabiliyor.

Kurumsal yönetime geçişte daha yapacak çok şey var dedim. Burada kurumsal yönetime şirketlerin ve kurumların geçişi üç nedenle oluyor. Biri, hukuki ya da kanuni zorunluluk; halka açık şirketler zaten zorunlu olarak, isteseler de istemeseler de kurumsal yönetim ilkelerine uymak zorundalar. İkincisi, gönüllülük. En güzel örneği Üniversiteniz. Aslında bir zorunluluk yokken, gönüllü olarak bu işe vizyonu ile gönül koymuş olanlar, bu işin faydalarını görmüş kurumlardır. Üçüncü bir neden de, ihtiyaç. Son yıllarda bizim Dernek olarak çabalarımız, halka açık şirketlere aslında bu konuda destek olacakken, hem onların SPK kurallarıyla yol alması, diğer taraftan halka açılmaların son yıllarda artmaması, azalması nedeniyle daha çok halka açık olmayan şirketler ve kurumlara desteğimiz arttı. Bu da büyük bir ihtiyaçtan doğdu. Özel aile şirketlerinde de bu konuda artan bir ihtiyaç var. Ben de dün Konya'da bir panele katıldım; aile şirketlerinin kurumsallaşması hakkında. Devamlı bu konuda hem Derneğimize hem de benzer derneklere, büyük bir talep geliyor.

Şimdi buradaki ihtiyaç iki nedenden doğdu. Birincisi, halka açık olmayan aile şirketlerinde özellikle en büyük sorun, bir nesilden öbür nesle geçiş sorunu. Bu son dört, beş yılda ortaya çıktı veya on yılda ortaya çıktı. Çünkü Türkiye'de birçok şirket, endüstrileşmenin hızlandığı 70'li, 80'li yıllarda kuruldu. Artık kurucular, ikinci, üçüncü nesle devretme zamanına geldi ve bu çağa göre bu bir sorundur. Bunu ancak kurumsallaşma ile çözebiliyorsunuz. Çünkü yeni nesil, eski nesil gibi bu şirketin devamında çok hevesli değilse veyahut başka sorunlar varsa, kurumsal yönetim burada şirketin devamı için bir garanti oluyor.

İkincisi, özellikle son yıllarda yaşadığımız gibi çalkantılı dönemlerde bilgisizliğin, çalkantının, ileriye dönmenin zorlaştığı dönemlerde, kurumsal yönetimin getirdiği denetim, riskin erken teşhisi gibi bir takım unsurlar, işte bu çalkantılara, risklere erken teşhis koyup önlem almasını sağlıyor. Bu yüzden de şu anda yasal bir ihtiyaç olarak aile şirketlerinde kurumsallaşma ve kurumsal yönetime geçiş de önemlidir.

Sevgili Gençlerim, sizlere şunu söylemek istiyorum, hakikaten gelecekte büyük bir belirsizlik var ve bu belirsizlik artıyor. Ben yaşım itibariyle teknolojiyi radyonun olduğu dönemde tanımaya başladım, daha sonra televizyonu tanımamız on beş yıl sürdü. On beş, yirmi yılda bilgisayarı tanımamız sürdü. Fakat şimdi, biliyorsunuz her iki, üç ayda bir telefonlar değişiyor, teknoloji değişiyor. Son birkaç yıldır artık insan zekâsını izleyemeyeceğiz. Ben kendim yaşlı olduğum için izleyemiyorum zannediyordum, ama bakıyorum ki gençlerimiz de izlemekte zorlanıyor. Çünkü artık potansiyel bir hızla her şey değişiyor ve daha da hızlı değişecek. Artık yapay zekâdan bahsediliyor. İnsansız fabrikalarda artık üretimler başlayacağından bahsediliyor. Uzak değil, şu anda var ve çok hızla geliyor. Bir araştırma sonucuna göre, dünyada yapılmış bir araştırma bu, şu anda beş yaşın altındaki çocukların yüzde atmış beşinin yapacağı meslek henüz icat edilmedi. Öyle bir meslek yok henüz. Bu sizler için de geçerli. Bu on beş, yirmi sene demek. On beş, yirmi sene sonra bugünkü mesleklerin çoğu robotlar tarafından, bilgisayarlar tarafından yapılacak ve insanlara ihtiyaç kalmayacak. Dolayısıyla böyle bir geleceğe hazırlanmanız lazım. Geçen hafta uluslararası bir konferansta, kurumsal yönetim uzmanı bir profesör dostumla bu konuda sohbet ediyordum, kendisi yapay zekâ konusunda bir makale hazırlıyormuş. Bana, “Sen ne düşünüyorsun endüstriden gelen birisi olarak” dedi; “Hocam düşüncem şu, makinelerin bizim zekâmızın çok çok üzerinde bir şeyleri çözmesi, analiz yapması çok hızlı artacak, buna yetişmek mümkün değil” dedim. İnsanın iletişimi biliyorsunuz daha yavaş, fakat şu var, makineler veya robotlar, sadece insanın beyninin sol tarafının yerine geçebilir. Bir de sağ tarafımız var. Bu makineler âşık olmayacak, bu makineler güneşin batışına bakıp-hayal kurup-bir şiir yazmayacak, sanat yapmayacak.

İşte hayatta başarılı olmak için, bu makinelerle ve bu yenedünya düzeniyle başa çıkmak için onların yapamayacağı bu duygusal zekâmızla, rasyonel tarafımızı birlikte girişimciliğe ve inovasyona dönüştürmemiz gerekir. Benim tek tavsiyem bu. Karamsar olmaya hiç gerek yok, çünkü bizim bu duygusal tarafımızı hiçbir makine yerine koyamayacak. Ben de sizlere bu tavsiyemle aydınlık bir gelecek dileyerek sevgi ve saygılarımı sunuyorum.

Sunucu: Konuşmaları için Sayın PANDIR’a teşekkür ediyorum. Konuşmalarını yapmak üzere İstanbul Aydın Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanı Sayın Dr. Mustafa Aydın’ı kürsüye davet ediyorum.



Dr. Mustafa AYDIN

Dr. Mustafa AYDIN

İAÜ Müttevelli Heyet Başkanı:

Saygıdeğer Hocam, Değerli Rektörüm, Akademisyen Arkadaşlarım, ama özellikle tabii hepsi birbirinden çok değerli, ama hemşehrım olduğu için özellikle diye öyle başlayayım, Sayın Sadri ŞENER Beyefendi, Değerli Bayazıt Beyefendi ve Değerli Konuşmacı Arkadaşlarımız, tabii aslında bu değerli arkadaşlarımız, bu değerli şahsiyetler Üniversitemiz için de sizler için de bir şans. Sizler adına, Üniversitemiz adına kendilerine hoş geldiniz diyorum. Bizlere şeref verdiniz efendim.

Şimdi Değerli Merkez Müdürümüz isimleri saydı. Her zaman şunu söylüyorum, özellikle genç akademisyen arkadaşlarıma ve yarının cumhurbaşkanlarının, yarının bakanlarının, iş insanlarının, diplomatlarının ve geleceğimiz olan sizlerin, acaba hayatımızın hangi döneminde bu insanlarla tekrar bir araya gelme fırsatınız olabileceğini lütfen sorgulayınız. Sorgulayınız ve bugünkü bu değerli çalışmayı öyle dinlemenizi ve sadece kendi adınıza değil, buradan çıktuktan sonra sınıftaki arkadaşlarınıza, mahallenizdeki, sosyal çevrenizdeki ve ailenizdeki insanlarla buradan aldığımız bilgileri paylaşmayı bir görev olarak dinlemenizi, özellikle sizlerden rica ve istirham ediyorum.

Değerli Rektörüm ifade ettiler. İstanbul Aydın Üniversitesi bugün geldiği noktaya, hiçbir şey tesadüf olmadığı gibi, tesadüfen gelmemiştir. Bir slogan geliştirdik. Yıl 2002. Sloganımız şuydu bizim, hepimizin affına sığınarak söylüyorum, “tuvaletlerimizi bile akredite edeceğiz” mantığıyla hareket ettik ve süreç içerisinde Bologna Prosesi, yani Türkiye’de sayılı üniversitenin sahip olduğu, bütün programlarımızın, bütün diplomalarımızın dünyada geçerli olan akredite sistemini kurumumuza yerleştirdik. Avrupa Üniversiteler Birliği’nin içerisine girerek, bütün kriterleri yerine getirdik. Fakültelerimizin bütün bölümleri, ilgili akredite kuruluşlar tarafından, Tıp Fakültesi, Dış Hekimliği Fakültesi akredite edildi. Şimdilerde de az önce Değerli Rektörümüzün ifade ettiği gibi Türk çalışmaları son aşamasına geldi. İşte yaklaşık altı ay önce kurumsal yönetsel olarak da bu derecelendirme tarafından sadece Türkiye’de değil, dünyada bir örnek teşkil etti. Ben bunun için başta Sayın Rektörümüz olmak üzere, değerli akademisyenlerimize ve özellikle de Merkez Müdürümüze çok teşekkür ediyorum.

Ben genç akademisyenlerime ve siz değerli öğrencilerime bir iki tavsiyem olacak. Her ne yaparsanız yapınız, kuralı ve ilkesi olması lazım. Çok affedersiniz, tuvalete bile kafanıza göre gitmemeniz lazım. Bu, bu kadar önemlidir. Ne kadar kendinizi sistematik, planlı, programlı bir sitem içinde görürseniz, yaptığınız işi ne kadar kalite kurallarına göre, o işin gerektirmiş olduğu kurallara göre yaparsanız, başarı kaçınılmazdır. Sadece bugünün değil, yarından sonra o işe ihtiyaç duyacak olan, o işin bulunmuş olduğu sektördeki kurallarına, şartlarına göre eğer o işi oluştursanız, bulunmuş olduğunuz alanda, sektörde, kulvarda bir adım ötede olursunuz. Ancak o zaman fark edebilirsiniz. Ancak o zaman fark yaratabilirsiniz. Dolayısıyla aslında bütün bu çalışmaların temelinde, o kurallılık, o sistemlilik yatıyor; o plan ve programlı olmak yatıyor. Evinizde çalışmanızın bile, evinizdeki odanızın bile, sınıf içindeki ders çalışmanıza varıncaya kadar, hayatınızın tamamını bir sistem içerisinde yönetmek zorundasınız. Yürütmediğiniz müddetçe, maalesef ne çağdaş dünyayla, ne teknolojiyle, ne kurumsal yapıyla ne de kalite ile bağdaşmanız veya aynı anda anılmanız mümkün olamaz. Onun için ben sizlere muhakkak bir suretle, her ne yaparsanız yapınız, belirli kurallar içerisine oturtmanızı ve o işi belli kurallar içerisinde yürütmenizi sizlerden istirham ediyorum. Aksi taktide o işinizin yarını olamaz, aksi takdirde rekabet etme gücünüz olamaz, farkındalık oluşturamazsınız.

Bu çalışmaların temeli, bugünkü yapılan bu çalışma aslında değerli konuşmacılarımızla bunun temelini oluşturan bu kuralların, bu anlayışın,

bu kültürün bir uzantısı olarak bugün bizlere, değerli bilgilerini, değerli konuşmacılarımız paylaşacaklar. Ben kendilerine tekrar çok çok teşekkür ediyorum. Bizleri onurlandırdılar. İnanıyorum, kendilerinden çok değerli bilgiler alacağız ve her arkadaşımızdan o aldıkları bilgileri kendi hayatının tamamında uyarlamasını, uygulamasını özellikle diliyorum. Tekrar çok değerli konuşmacılarıma katıldıkları ve bizleri şereflendirdikleri için, Derecelendirme Kuruluşumuzun Değerli Başkanına, Merkez Müdürümüze çok çok teşekkür ediyorum. Sizlere de bu konferansımızın faydalı olacağı inancıyla, bir kültür elçisi gibi, bir bilgi elçisi gibi dinlemenizi, o bilgiyi sizden sonrakilere ve yakın çevrenize aktarmanızı temenni ediyorum. Saygılar sunuyorum.

Sunucu: Konuşmaları için Sayın Mütevelli Heyet Başkanımıza teşekkür ediyorum. Üniversitemize Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu ve Vizyon Belgesini takdim etmek üzere Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Suhan SEÇKİN’i, belgeyi almak üzere Mütevelli Heyet Başkanımız Sayın Dr. Mustafa AYDIN’ı ve İstanbul Aydın Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Sayın Yadigâr İZMİRLİ’yi sahneye davet ediyorum.



Kurumsal Yönetim Derecelendirme Revizyon Belgesi:
Sühan SEÇKİN, Prof. Dr. Yadigâr İZMİRLİ, Dr. Mustafa AYDIN

ÖDÜL TÖRENİ

Bu yıl ilk kez nisan ayındaki konferansımızda verilmeye başlanan Kurumsala Yönetimi Katkı Ödülleri takdim törenine geçiyoruz. Bu konferansımızda ise yeni bir kategori olarak eklediğimiz, Kurumsal Yönetime Ömür Boyu Katkı takdimimizle törene başlayacağız.

Kurumsal Yönetime Ömür Boyu Katkı Ödülü:

Ödül sahibi, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Ali Aydın PANDIR, kendisine ödülünü takdim edeceğiz, Buyrun Sayır Pandır...

Şimdi de İkinci Kurumsal Yönetime Katı Ödülleri takdim törenine geçiyoruz.

Gelenekselleştirdiğimiz Kurumsal Yönetime Katkı Ödülleri'ni takdim edeceğiz.

Ödül sahibi, Boğaziçi Üniversitesi Kurumsal Yönetim ve Finansal Düzenleme Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü Prof. Dr. Sayın Vedat AKGİRAY.

Ödül sahibi, TAV Havalimanları Holding A.Ş. İcra Kurulu Başkanı ve Yönetim Kurulu Üyesi Sayın Mustafa Sani ŞENER.

Ödül sahibi, Bayazıt Yönetim Danışmanlık Hizmetleri Kurucu Başkanı Sayın Tayfun BAYAZIT.

Ödül sahibi, MD Yönetim ve Strateji Danışmanlık Kurucu Ortağı Sayın Mustafa DOĞRUSOY.

Ödül sahibi, Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş Mali İşler Başkan Yardımcısı Sayın Dr. Murat DOĞU.

Ödül sahibi, Eczacıbaşı Topluluğu Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Sayın Faruk Eczacıbaşı adına ödülünü almak üzere Türkiye Bilişim Vakfı Genel Sekreteri Sayın Çağdaş ERGİN.

Ayrı ayrı teşekkür ediyoruz. Ödül törenimiz sona erdi.

Konuşmasını yapmak üzere Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Sayın Ali PERŞEMBE'yi kürsüye davet ediyorum.

KEYNOTE SPEAKER**Ali PERŞEMBE**

Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı:

Sayın Başkanım, Sayın Rektörüm ve özellikle Adil Hocaya teşekkür ederim. Böyle şahane bir günü düzenledikleri için, beni davet ettikleri için. Ben de yıllar sonra ilk defa bir okulun kapısından giriyorum. Ulvi bir konu seçtim. Rahmetli annem seksen beş yıllık hayatının son yirmi beş yılında bana bu soruyu sorarak kan kusturdu. Niye sorduğunu biraz sonra anlatmak istiyorum. Biz konuşma dilinde üniversite ile koleji aynı anlamda kullanıyoruz. Bir ayırım yapmıyoruz. Aslında birçok yerde de öyle. Biraz kurcalarsanız, bir fakülte gibi düşünebilirsiniz. Mesela Harvard Üniversitesi var, Harvard Koleji var. Kolej orada sadece fen ve edebiyat kısmında bir lisans diploması veren bir fakülte gibi görev yapıyor. Harvard Üniversitesi'nin çatısı içerisinde, diğer kolejler ile birlikte akademik hayatını sürdürüyor. Böyle bir farklılık olabilir, kolej ile üniversite arasında.



Ali PERŞEMBE

Diğer taraftan buradaki üniversitelerin, sizin sitenizde gayet iyi biliyorsunuz bu sayfayı, Dişçilik Fakültesi için Collage Dentist gibi de ifade Kullanabiliriz. Böyle bir farklılık var. Biz konuşma hayatımızda aynı kelimeleri kullanıyoruz. Hem University, hem Collage. Neden bunu anlattım? Bunu ifade edebilmek için sizi başka bir yere götürmek istiyorum, ama şunu da biz gayet iyi biliyoruz ki, ismi sadece Collage olup da tam teşekküllü, aynı Harvard University gibi, aynı İstanbul Aydın Üniversitesi gibi, üniversite olan birçok saygıdeğer kuruluş var.

Sizi götürmek istediğim yer ve zaman, benim hem doğduğum şehir, hem doğduğum yıl; 1960, Mersin. Üç kilisesi, üç camisi olan, nüfusunun yarısı azınlıklardan, gayrimüslimlerden oluştuğu, ama insanların birbirini tanıdığı ve herkesin selamlaştığı bir şehir. Liman yapıldı büyük hayallerle, Akdeniz'in Rotterdam'ı olacak diye. Acayip bir gelişme gösterdi şehir. 1975 yılında on beş yaşındayken ayrıldım Mersin'den, İstanbul'a Robert Kolejine okumaya geldim. 1978 yılında Mersin'de (bugün de şahit olduğumuz negatif gelişmeler bütün şehirlerimizi yakaladı), ilk önce kentin bütün dokusu bozuldu, güzelim gümrük meydanı yıkıldı, beton bahçesi oldu. Liman hiçbir zaman o kapasitesine ulaşmadı, hiç Rotterdam olmadı, hep yanlış politikalarla eridi, gitti. Aynı İstanbul'da yaptıkları gibi, şehrin göbeğine kocaman bir elli iki katlı bir gökkafes yerleştirdiler. Her taraf beton haline geldi. Orada bir cadde vardı, ben orada büyürken; aynı İstanbul'un Bankalar Caddesi gibi bir caddeydi. Bütün iş hayatı, yani Mersin'in Wall Street'i gibiydi. Oradaki bütün binalar yıkıldı. Şahane bir Azak Han vardı. Şahane bir avlusu, komando merdivenleri gibi bir mimarisi, Anıtlar Kurulu'nun listesinde olan bir yeri yıkıp, on katlı bir apartman yaptılar.

Neden bunları anlatıyorum? Biraz geriye dönüp Mersin'in nasıl Mersin olduğunu açıklamak istiyorum. Kereste ihraç ediyordu Mersin. Süveyş Kanalı yapılıırken, kereste ihraç edip, insan ithal ediyordu. Bütün Doğu Akdeniz'den, Beyrut'tan, Yunanistan'dan çok sayıda insan Mersin'e göç etti. Bunların arasında Rumlar, Museviler, Ermeniler, Giritliler vardı; çok kozmopolit bir yapıya dönüştü Mersin. Onlar gelip tabii ticaret yapmaya başladılar. Ticaret o kadar gelişti ki, bir ara 1886'da on iki tane konsolosluk vardı Mersin'de. 1887'de bir Katolik Kız Koleji açıldı orada. Özellikle bunu belirtmek istedim, çünkü orası daha sonra Çankaya İlkokulu haline geldi. 1891'deki nüfus sayımı dokuz bin, yine yarısı gayrimüslimler. 1897'de şehrin zenginlerinden Mavromati ailesinin damadı bir konak yaptırdı. Orası daha sonra Atatürk Evi haline gelecek. 1900'de fabrikalar açılmaya başladı. 1917'de Rus göçmenler geldi. Gittikçe daha da kozmopolitleşiyordu Mersin.

Atatürk ilk ziyaretini 1918’de yaptı. Yapmasının nedeni de Mersin halkını uyarmaktı. Eninde sonunda şehrin işgal edileceğini sanıyordu. Nitekim dedikleri de çıktı. 1918’de İngilizler geldiler, işgal ettiler. 1919’da Fransızlar geldiler. Bütün her taraf Fransa bayrakları, İngiltere bayrakları, Yunan bayrakları ile donatılmıştı. Daha sonra İngilizler gittiler, Fransızların işgali Kurtuluş Savaşı sonuna kadar sürdü. 3 Ocak 1927’de çeteler nihayet işgalden kurtardılar Mersin’i. 1923’de bir daha geldi Atatürk. Bu sefer iki ana nedeni vardı. Mart ayının başında, İzmir’de bir Misak-ı İktisat yani bir Milli İktisat kongresi yaptı Atatürk. Orada da şu kelimeleri sarf etti: “Ekonomik hayatı az sayıda oldukları halde, azınlıkların elinde bulunan bazı önemli kentlerimiz halkının uyarılmasını ve bu durumun düzeltilmesini istiyorum.” Aklında iki tane şehir vardı tabii ki. Bir tanesi İzmir, bir tanesi Mersin; çünkü bu iki kentimizde bütün ticaret hayatına bu azınlıklar hâkimdi.

İkinci gelme nedeni de Mersin’in milletvekili olan Çolak Selahaddin. Çünkü Çolak Selahaddin Atatürk’ün karşısındaki muhalefetin liderlerinden biriydi ve o zaman Millet Meclisine bir önerge vermişti. Milletvekili olabilmek için, o zamanın Türkiye hudutlarının içerisinde doğmuş olmak veya eğer göçmenseniz, beş yıl orada olmak şartını getirmek istiyordu ki, Atatürk milletvekili olmasın. Bu konuda başarılı olamadı. Atatürk bu iki nedenle Mersin’e geldi.

Gördüğünüz resim bizim evden. Bunu bizim evde olmasının nedeni, Atatürk’ün arkasında duran adam, annemin babası. O zaman Mersin’in ünlü iş insanıymış. Yine orada duruyor, tam arkasında. Tabii Mersin’e ilk geldiğinde, konuşmayı yapacağı yere giderden, bir kortej ana caddeden yavaş yavaş ilerliyorlar. Başına bir sürü şeyler geliyor. Madamlar konaklardan kolonyalar serpiyor. Katolik Kız Lisesi’nin önünden geçerken Madam bütün kızları dizmiş, hepsini kırmızı beyaz elbiselerle donatmış. Atatürk ile konuşmak istiyor, ama Atatürk yüz vermiyor. Biliyor ki Madam, Fransız işgali sırasında o kızları sadece kırmızı, beyaz değil, aynı zamanda kırmızı, beyaz, mavi elbiselerle donatıp merasime çıkarmıştı. Daha sonra önlerine bir grup çıkıyor. O grubu, “Paşam, bunlar Arap Ortodoks azınlıklardır” diye tanıttıklarında, Atatürk tabii muhteşem bir vizyonu olan bir insan; onlara da yüz vermiyor. İzmir İktisat Kongresi’nde bir taraftan yerli halkın azınlıklar kadar iyi olmasını isterken, azınlıkların da bir Türkiye vatandaşı olduğunu da herkese hatırlatma ihtiyacı hissediyor. Daha sonra önünü Abdurrahman Carruri kesiyor, bir Suriyeli. “Paşam, bizim Suriye’yi de kurtarın” diyor. Bugünle ne kadar paralel olduğunu görüyorsunuz. Gazi Mustafa Kemal ona şu cevabı veriyor: “Siz 1918’de neden böyle bir yakarış yapmadınız?” Çünkü o zaman Suriyeliler düşman kuvvetlerini destekliyorlardı. Onun için onu da geri yolluyor. Her koyun kendi bacağından asılır, Suriye de kendisini kurtarsın diyor.

Enteresan bir hikâye, o yoldan geçerken her iki taraf da çok güzel konaklarla dolu. Hepsi Ermenilere, Musevilere, Göçmenlere ait; halka soruyor: “Bu insanla, burada ticaret yapıp binaları yaparken siz ne yapıyordunuz?” Herkes sus pus, ama bir tane Esat var orada. O çıkıp diyor ki: “Paşam, onlar bunları yaparken biz Yemen’de, Balkanlar’da cephelerde savaşmış olüyorduk.” Atatürk daha sonra ömrü boyunca, “Hiç cevap veremediğim, tek kelime söyleyemediğim bir cevaptı” diyor buna. Daha sonra Ticaret Lisesi’ni ziyaret ediyor. Din dersini teftişe giriyor, oradaki hocaya soruyor bu bina kimin diye, o bina da gayrimüslimlerin. Siz neden yapmadınız diyor? Bu sefer daha garip bir cevap alıyor. Hoca da, “Onlar dünya için çalışırlar, biz ahiret için çalışırız” diyor. Bu sefer kızıp, çıkıyor Atatürk ve yanındakine, “Ne olur, Türk gençliğini bu cahillerden kurtarın” diyor. Bu resmi koydum, göremiyorsunuz gerçi. Atatürk’ün o meşhur Mersin Nutkunu yaptığı yer. Birkaç metre ötemizde, yakında olacak Millet Bahçesi yazıyor; o zamanlardan başlamış.

Üçüncü ziyaretini yaptığında o konakta kalıyor, Mavromat’inin Konağında. Orası onun için Atatürk Evi. Orada on bir gün tatil yapıyor.

Yine Zenim evimden bir resim. Şu sağ taraftaki somurtan benim, 1963 falan bunu göstermemin nedeni, Atatürk Evi, Mavromat’inin konağı oradan birkaç yüz metre arkasındaki evde doğduk, büyüdük. Şahane bir yerdi o zaman, ama çelişkilerle dolu bir yerdi. Bir taraftan azınlıklar gelmiş, ticaret hali parlatmış. Şehirde dostça herkes yaşıyor, ama bir taraftansa bir eşitsizlik var. Katolik Kız Lisesi Çankaya İlkokulu oldu. Benim gittiğim ilkokul. Anneler ve Madamlar beraber kendi diktikleri tenis etekleriyle kortlarda tenis oynayıp, gece saat dokuzda, onda şen şakrak dans ederek, caddelerde yürüyerek eve gidebildikleri bir ortamdı. Bunların hiçbir tanesi maalesef kalmadı.

Çelişkilere gelince, tabii o Madamlarla, o tüccar grubuyla, o Mersin sosyitesiyle aşık atabilmek için, benim lise mezunu annem çat pat Fransızca öğrenip, o zaman Fransa’nın bir dergisine üye oldu ki, onlarla konken partilerinde söyleyebilecek bir şeyi olsun diye. Böyle bir yerdi Mersin, ama ben tatillerde Mersin’e gittiğimde hep kulak misafiri olurum; “Benim oğlum koleje gidiyor” diye devamla bir hava basma durumu vardı. Öbür taraftan da ben Amerika’ya okula gidip de okulunun adı college olunca “Oğlum sen koleje gidiyorsun burası üniversite değil” diyerek devamlı bana kan kusturdu diyorum, rahmetli nur içinde yatsın. Şimdi eğer hayatta olsaydı da, ben İstanbul Aydın Üniversitesi’nde okuyor olsaydım, herhalde bana, “Oğlum sen İstanbul harçlığı alıyor, Aydın’da okuyorsun” da diyebilirdi.

Bunları anlatmamın nedeni, yine collegium lafına geliyorum. Üç Latince sözcük; Corpus, beden demek; universitas, bir bütün anlamına geliyor; collegium da bir cemaat, bir topluluk anlamına geliyor. Bunların hepsi Latince'dir. Roma İmparatorluğu zamanında, MS dördüncü, beşinci yüzyılda bol bol kullanılmış. Kullanılma nedenleri de şu; o zamanlar ya dini topluluklar, ya belediyeler, ya da meslek yoncaları yavaş yavaş İmparatorluğun onlara tanıdığı ayrıcalıklarla, şirketleşme yolundalar. Latin Roma İmparatorluğu'nun iş hayatında her türlü ister yonca olsun, ister şirketimsi şirket olsun, işte bütün olanların isimleri ya corpustur ya üniversitastır ya da collegiumdur.

Bir başka kök de yine Latince'den Cum Panis. Cum ile demek, Panis ekmek demek. MS ilk yüzyıllardan tutun da, 1400 yılına kadar o Ortaçağ Avrupasını göz önüne getirin. Güney Avrupa'da buğday yetiştiriliyor, şarapçılık var, zeytinyağı var. Kuzey Avrupa'da ormancılık ürünleri, bol bol et ve biracılık var. Orta sınıf, derebeylerin zulmünden kurtulup, serpilip ticaret yapmaya başladıkça ticaret geliyor ve birbirlerinin ihtiyacı olan malları ve hizmetleri birbirlerine satıyorlar. Bu Cum Panis kelimesi daha sonra İngilizce bir kelimenin kökünü oluşturmaya başlıyor. Bu da bizi şirket kavramına getiriyor. O zamanki şirketler daha ilkeldi.

Bugünkü şirketin ne olduğunu hepimiz biliyorsunuz. Kendi başına bir tüzel kişilik, kendi ömrü var, bir sonu yok. Yönetimi ayrılmış, sermayedarları var, sınırlı sorumluluklar var. Bugünkü şirket kavramını bunlar teşkil ediyor, beş tane ana madde. Şirketler kendi başına yaşayan bir tüzel kişilikler haline gelince de bu sefer dünyada başka sorunlar çıktı. Şirketin çıkarlarıyla, şirketin paydaşlarının çıkarı çelişti. Şirketin çıkarlarıyla, öteki menfaat sahiplerinin çıkarları uyuşmadı. Şirketin çıkarlarıyla, toplumun çıkarları çelişmeye başladı. Kötü yönetimlerin veya kötü niyetli yönetimlerin veya kısa vadeli bakışlı yönetimler bize bir sürü şirket skandalları getirdi. Etik ilkelerde erozyon oluştu, finansal krizler yarattı. Bütün bunların üstesinden gelmek için de, kurumsal yönetim kavramı ortaya çıktı. Kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkması nispeten yeni ama uzunca bir yoldan geçtik ve bu sırada oturan değerli konukların çoğu da çok büyük emek harcadılar. SPK'nın önderliğinde Türkiye'de İlkeler yayınlandı, defalarca revize edildi, endeks yapıldı, derecelendirme tebliği çıktı. Tabii ki bu yol, statik bir yol değil, devam edecek. Bu yolda geçen sene çok önemli bir olay oldu. Herkes bugün üstüne basarak söyledi, dünyada ilk kez bir üniversite kurumsal yönetim derecelendirmesi yaparak bu kazanın içine kendisini atmış oldu. Kazanın içine kendisini atmış olmak demek o adil, sorumlu, hesap verebilir, şeffaf olma zorunluluğunu kendi üstüne yükledi. Bu bence çok önemli bir mihenk taşı bu yolda. Onun için de bu vizyona sahip olan herkesi tebrik etmek istiyorum.

Son olarak, yine Latince bir şeyler söylemek istiyorum. “Universitas Magistrorum Et Scholarium Magistrorum”, ustalar ve öğrenciler. Burası bir ustalar ve öğrenciler bütünü. Tekrar Mersin’in tezatlarına ve Atatürk’e dönecek olursak, Atatürk hiçbir zaman, azınlıklardan kurtulun, azınlıkları atın demedi. Onların bir kentin hayatına renk kattığının gayet iyi farkındaydı. Tam aksine azınlıklar kadar, azınlıklardan daha iyi ve azınlıklarla birlikte olmayı anlatmaya çalıştı. Bu bir vizyon sahibi olmaktır. Biz bugün de küçük bir konu ama, toplumda, evde, ailede, arkadaş gurubunda bize empoze edilen veya dayatılan değerlere karşı, beyninin her iki tarafını da kullanabilen, kendi kendine düşünebilen, kendi kendine karar verebilen nesiller yaratmak istiyorsak, bu vizyona sahip bir ustalar ve öğrenciler bütünü gerçeğe getirmemiz lazım ve atıkları adımlarla İstanbul Aydın Üniversitesi de bunu ispat etmiş olduğunu görüyorum ve tekrar tekrar tebrik ediyorum. Herkesin dışarıya anlatması gerektiğini düşünüyorum.

Sunucu: Sayın PERŞEMBE’ye teşekkür ediyoruz. Panelimize geçiyoruz. Panelimizin moderatörü ARGE Danışmanlık A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı ve Argüden Yönetişim Akademisi Kurucusu Sayın Dr. Yılmaz ARGÜDEN’i sahneye davet ediyorum. İş dünyası ve akademik açıdan kıymetli panelistlerimizi de sahneye davet etmek istiyorum. Boğaziçi Üniversitesi Kurumsal Yönetim ve Finansal Düzenleme Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü Prof. Dr. Sayın Vedat AKGİRAY, Bayazıt Yönetim Danışmanlık Hizmetleri Kurucu Başkanı Sayın Tayfun BAYAZIT, Koç Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu Başkanı Sayın Nida BEKTAŞ, Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş Mali İşler Başkan Yardımcısı Sayın Dr. Murat DOĞU, Işık Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Sayın Murat FERMAN, İstanbul Yeminli Mali Müşavirler Odası Başkanı Sayın Vehbi KARABIYIK, TAV Havalimanları Holding İcra Kurulu Başkanı ve Yönetim Kurulu Üyesi Sayın Mustafa Sani ŞENER.

İŞ DÜNYASI VE AKADEMİK AÇIDAN KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI PANELİ



Dr. Yılmaz ARGÜDEN

ARGE Danışmanlık A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı ve Argüden Yönetişim Akademisi Kurucusu:

Sayın Başkan, Değerli Rektör, Değerli Misafirler ve geleceğin lideri çok Kıymetli Öğrencilerimiz, öncelikle bize bu fırsatı verdiği için Aydın Üniversitesi'ne çok teşekkür ediyoruz. Aydın Üniversitesi'ni bu konuda kendisi uygulayarak, bir derecelendirme alması nedeniyle kutlamak istiyorum, çünkü ilkleri yapmak bir vizyon gerektirir. Onu göstermesi açısından kritik. Elbette ilerleme açısından daha çok yol var, ama başlamak ve ilk olmak çok önemlidir diye düşünüyorum. Bir başka ilki de tavsiye ediyorum. Entegre düşünce ve entegre raporlamayı yapan üniversite olmanızı da tavsiye ediyorum. Bunun da çok büyük bir faydası olacağı kanısındayım, Üniversitenizin gelişmesi adına.

Öncelikle kurumsal yönetim, yönetişim; bu kavramlarla ilgili kısa bir açıklama yapmak istiyorum. Çünkü kelimeleri doğru ifade etmezsek, kavramları da yeteri kadar iyi anlayamayabiliyoruz. Aslında bu kavramın temel amacı, kurumlara güven duyulmasını sağlamak. Çünkü kurumlarına güven duyulan kurumlarda yaşam kalitesi daha hızlı geliyor. Orada güvenin eksikliği ise sürtünme katsayısı

gibi, daha fazla enerji ile daha az iş yapılıyor. Dolayısıyla güven eksikliği, zaten kıt olan kaynakların daha verimsiz kullanılmasına neden oluyor. Bu nedenle kurumsal iletişim çok kritik ve her türlü kurum içinde uygulanabilecek bir kavram. Örnek vermek gerekirse, Londra'nın bir finans merkezi olması, İngilizlerin daha akıllı olmasından, internetinin daha hızlı çalışmasından, ikliminin daha iyi olmasından veya binalarının daha yakışıklı olmasından dolayı değil, kurumlarına güven duyulmasındandır. Hollanda'nın ticaret merkezi olması keza oradaki kurumlara güven duyulmasından kaynaklanıyor. Hatta Hollanda ile ilgili küçük bir anekdot paylaşmak isterim. Hollanda yüzyıllardır, hakikaten bu ticarete ve şirketleşmede yenilikleri gerçekleştirmiş bir ülke. Bunun sebeplerinden biri de Osmanlı İmparatorluğu; nereden, nereye diyeceksiniz. Osmanlı İmparatorluğu Akdeniz'i kontrol ettiğinde, Hindistan'ın zenginliklerine, Çin'in zenginliklerine ulaşmak için teknolojik yeniliği Portekizliler yapıyor ve yeni gemilerle okyanuslara açılıyorlar. Bunları finanse edenler de o zamanın Avrupa'daki zengin aileleri. Yalnız bir problem var. Okyanuslar çok vahşi. Bol miktarda salgın hastalık oluyor, giden gemilerin yüzde yirmisi, giden insanların yüzde altmışı geri dönmüyor. Oldukça riskli bir operasyon. Bunlara yatırım yapan ailelerin bütün servetlerinin gittiği durumlar olabiliyor. Bunun üzerine kurumsal inovasyon da Hollanda'dan geliyor. Aileler birleşerek, her birisi bir gemiyi finanse edeceğine



Dr. Yılmaz ARGÜDEN

beş gemiyi beş aile finanse ediyor. Getiriyi de, riski de paylaşıyorlar. Tabii beş ailenin sahibi olduğu bir kurumun yönetilmesi de kurumsal yönetişi gerektirir. Dolayısıyla ilk o zamanlardan başlıyor. Buna rağmen bin yedi yüz sefer sonra kurumsal yöneticilerdeki zafiyetler nedeniyle batıyor maalesef. Dolayısıyla son derece kritik, belli bir zaman içerisinde yozlaşmasını önlemek gerekiyor.

Şimdi yönetimle yönetişimden bahsettim. Bunu da kısaca ifade edeyim. Her kararın dört aşaması vardır. Birincisi, nasıl bir karar alacağınıza ilişkin bir önerme geliştirmeniz lazım, öneri olması lazım. İkinci adım, bunun değerlendirilip kararlaştırılması, onaylanması veya reddedilmesi. Üçüncü adım, bunun uygulanmasını sağlamaktır. Dördüncü adım da, başarılı olup olmadığının, nerede eksik olup olmadığını, yani sonucun değerlendirmesidir. Bunlardan bir ve üç, yani önermeyi geliştirmek-sunmak ve uygulamak yönetim hakkıdır. İki ve dört yönetişim hakkıdır. Aranızda annesi güzel olmayan var mı? Göremedim. Bu soruyu sorduğumda hiç cevap alamıyorum, çünkü herkese kendi annesi güzeldir. Kendi önermenizi kendiniz değerlendiremezsiniz. Dolayısıyla devletlerde kuvvetler ayrılır, şirketlerde yönetim ile yönetim kurulunun farklı olmasının sebebi buradan geliyor. Özellikle büyük risk içeren, yatırım gereken konuların yönetim kurulunda, yani kolektif bir kararla karar verilmesi, o kuruma güven duyulmasını artırır. Uygulama ise bir operasyon işidir ve daima bir yönetici tarafından yapılması lazım. Bu değerlendirmeyi yapanlar yönetimin işine karışmaya başladığında, üç komutalı savaş gibi olur, kazanma ihtimali olmaz. Sonunda yapılan işin değerlendirilmesi yine bir yönetişim hakkı, çünkü yapan insanın kendisini değerlendirmesi çok daha zordur. Dolayısıyla bu kavramları doğru algılamamızda çok büyük fayda var.

İngilizcede yönetişime «governance», yönetime ise «management» diyoruz. Türkiye’de maalesef bir sorunumuz var. SPK’da governance, kurumsal yönetim olarak tercüme etmişiz. İki farklı kavramı aynı kelimeye haritaladığımızda, arasındaki farkı anlamakta zorluk çekiyoruz; bu nedenle yönetişimin governance, yönetimin de management olması konusunu, bu konudaki fikrimizi de doğru oluşturmak adına çok önemli olduğunu düşünüyorum. Bunu sürekli değişik ortamlarda anlatmaya gayret ediyorum; çünkü şımarıklık olsun diye değil, kavramları doğru ifade etmediğimiz veya karıştırdığımız zaman arasındaki farkı anlamakta da güçlük çektiğimiz için vurgulamak istedim.

Ben Adil Beye özellikle teşekkür ediyorum. Çünkü buradaki panelde gerçekten kurumsal yönetici konusunda ülkemizin çok önde gelen ve son derece deneyimli bir kadrosunu bir araya getirmiş bulunuyor. Aydın Üniversitesi adına da, bu grup adına da çok önemlidir. Çok farklı deneyimleri ve farklı bakış açıları olan

arkadaşlarımız var. Ben ilk önce Murat Beyden başlamak istiyorum, Murat DOĞU'dan; çünkü ilkelerden başlamak istediğim için, kendisi SPK'nın 2005 yılında yayınlamış olduğu ilk kurumsal yönetim ilkelerinin, adı başka türlü ifade edilse de, hazırlanma süresinde yer almıştı. Kurumsal yönetim ilkeleri hazırlanırken, Türkiye'deki iş dünyasının hangi alanlarda gelişme kaydetmesi hedeflenmiştir ve beklentiler nelerdir? O günden başlayarak bize bu konudaki deneyiminizi paylaşırsanız bütün öğrencilerimiz bundan faydalanacaktır. Teşekkür ederim.

Dr. Murat DOĞU

Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. Mali İşler Başkan Yardımcısı:

Teşekkür ediyorum. Öncelikle Aydın Üniversitesi'ne ben de yönetimine, akademisyenlerimize çok teşekkür ediyorum. Gerçekten kurumsal yönetim konusunda çok ciddi çalışmalar yapıyorlar. Bizi de davet ettikleri için tekrar teşekkür ediyoruz, onur duyduk.

Ben ufak bir magazin haberle, bilgiyle giriş yapayım. Bu iş nasıl başladı? Ben SPK'da çalışıyordum o zaman. Başuzmandım, sene 2001 gibi. Aslında SPK, Avrupa Ekonomik İşbirliği Örgütü'nün bir üyesi olarak, bu kurumsal yönetim çalışmalarının 1997 yılından beri içerisinde yer alıyordu. Bir gün beni Kurul Başkan Yardımcımız Sinan Bey çağırdı masasına, ben de kalktım gittim. Masasında kalın bir yazışma duruyor, üzerinde resmi evrak notları var. "Murat" dedi, "buna bir bakar mısın, burada bir şeyler var, önemli olabilir." Ben de, peki dedim. Kalktım, gittim, baktım, okudum, çalıştım. Hemen tekrar kendisine geri göndüm. 1997 yılından bu yana başlayan ciddi bir süreç vardı ve biliyorsunuz, kurumsal yönetim konusu dünyada Avrupa Ekonomik İşbirliği Örgütü'nün bir süreciydi o zaman. Ben dedim ki: "Hemen gerekli aksiyonları almamız, bir çalışma gurubu oluşturmamız lazım." Hatta biraz da geç kalmıştık o tarihte biz, sağ olsun, kurulun o tarihteki yönetimi ile beraber bu çalışmalara başladık. Aslında 2005 değil, Temmuz 2003'te yayınladık. O tarihte gerçekten çalışma grubumuzla beraber tüm dünyada yayınlanmış tüm ülkelerin, yani Avusturalya'dan Güney Afrika'ya, Kanada'dan Hollanda'ya, uygulamalarını tek tek çıkartmıştık. Bu konuda çıkan tüm akademik çalışmaları, tüm makaleleri incelemiştik. Belki binlerce yazışma, doküman vardı. Çok sayıda toplantılar yaptık. O sırada TÜSİAD'da yönetim kurullarına ilişkin bir çalışma yapıyorduk. Onlarla da iş birliği içerisinde olduk ve sonuçta Temmuz 2003'te Türkiye Kurumsal Yönetim İlkeleri ilk kez SPK vasıtasıyla yayınlanmış oldu. Burada



Dr. Murat DOĞU

amaç şuydu tabii, size cevap vermek açısından, biz o tarihte kamu kurumu olarak çok daha bütüncül bir yaklaşım içerisinde olduk açıkçası, yani belli alt detaylar ile ilgili değil; çünkü tüm dünyada bu akımın, bu dalganın geldiğini gördük. Bu dalga da bütüncül bir yaklaşımla, özellikle halka açık şirketlerde tüm boyutuyla, pay sahipleriyle, yönetim kuruluyla, hissedarlarıyla, paydaşlarıyla tüm kapsamlı bir şekilde geliyordu. Biz bir bütünsel yaklaşım içerisinde olduk. O tarihte yönetim ilkelerimiz zaten yayınlanmıştı. Bu paralel içerisinde uyumlu olarak biz de kurumsal yönetim ilkelerimizi yayınladık. Kurumsal yönetim ilkelerimizi yayınlarken biraz detaya girdik Türkiye için. Burada dünya örneklerine baktığımız zaman, çok detaylı düzenlemeler var. Çok öz düzenlemeler var. Kısa düzenlemeler var. Basit düzenlemeler var. SPK, ilk yaptığı çalışmada, detaya girmek ihtiyacı hissetti, çok detaylı bir düzenleme yaptık. Aslında buna düzenleme de diyemeyiz; çünkü SPK ilk defa zorunlu olmayan bir, düzenleme seti diyelim, çalışma yayınladı. O tarihte bu uygula, uygulamıyorsan açıkla mantığı, felsefesi içerisinde hayata geçti. Sonraki dönemlerde Yılmaz Beyin de bahsettiği gibi Avrupa'daki düzenlemelere paralel bir şekilde 2005 yılında bir revize geçirdi, daha sonra da yanlış hatırlamıyorsam 2012 yılında yeni bir düzenleme yaptı ve onlar da bu çerçevede revize oldu. Dediğim gibi burada kısaca söyleyeceğim, biz tüm halka açık şirketi etkileyen, tüm paydaşları kapsayan bir düzenleme yaklaşımı içerisinde olduk.

Dr. Yılmaz ARGÜDEN:

Teşekkürler Murat Bey. Bizler hakikaten konunun uzmanları, kavramları farklı kelimelerle, farklı kullanmaya devam ettikçe, kavramları topluma yeteri kadar iyi anlatma becerimizi kendi kendimize elimizden alıyoruz. Vedat Hocaya geçmek istiyorum. Vedat Hoca hem SPK Başkanlığı yaptı, hem de akademi tarafında bu konunun. Her iki boyutta da değerlendirmeler yapabildiğinize göre, akademik çalışmalar, iş dünyasının uygulamalarını nasıl şekillendiriyor hocam?

Prof. Dr. Vedat AKGİRAY

Bogaziçi Üniversitesi Kurumsal Yönetim ve Finansal Düzenleme Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü

Teşekkür ediyorum Aydın Üniversitesi Rektörlüğü'nün daveti için. Akademik çalışmalar, kurumsal yönetim konusunda Türkiye'de yok, çok az. Dünyada çok vardı, o da azaldı. Bakın kurumsal yönetimin amacı, yönetim, yönetişim anlamlarını verdik. Murat Bey SPK ile ilgili bilgileri çok nazik ve güzelce anlattı. Fakat asıl amaç, ticari hayatta, paranın sahipleri (tasarruf sahipleri) ile parayı kullanan şirketler arasındaki ilişkiyi kurmak, yani paranın sahiplerine mallarına sahip çıkabilme imkânı sağlamak. Asıl amaç bu. Mesela bugün birisi bir emeklilik fonuna veya herhangi bir yatırım fonuna parasını yatırıyor. Yatırım fonu bir yatırım bankasına gidiyor, başka bir yere gidiyor, paranın nereye gittiği belli değil. Belki de bir yerde kötü amaçlı, silah üretiyorlar senin paranla, sahip çıkamıyorsun. Kurumsal yönetim bu sahiplenme görevini, sahiplik görevini etkin bir şekilde yapmayı amaçlıyor.

İki faydası var. Aydın Üniversitesi ticari bir kuruluş değil, akademik eğitim kuruluşu, neden böyle bir şeye ihtiyaç duydu? Çok isabetli yaptı. Çünkü birinci amacı kurumsal iletişim ilkelerinin okunması çok sıkıcı, çok kolay, "tabii ya" denen şeyler gerçi ama, şirket içerisinde, kurum içerisinde bir disiplin getiriyor. Şeffaflık diyoruz, sadece dışarıya karşı değil, içeride de iç şeffaflık önemli. Neyi, nasıl yaptığını en başındaki kişiler dahil, daha iyi görüyor, daha iyi anlatabiliyor, problemlerin tespiti erken yapıyor. İlk faydası bu. Bir faydası da, itibar vesaire biraz da hava atmak dışında, bir faydası da eğer herhangi bir şekilde finans piyasalarına bulaşacaksınız, dış oyuncunun sizi görebilmesi lazım. Nedir bunlar, ne yapıyorlar, doğru mu söylüyorlar sorularının cevabını görmesi lazım.

En son 2015'te G20 Antalya Zirvesinde en güncel prensipler yayınlandı. Gençler bilsinler ki SPK sayesinde o prensipler revize edildi ve Türkiye'de



Prof. Dr. Vedat AKGİRAY

yayınlandı aslında. Türkiye'nin katkısı çok oldu. Ne kadar çok kullanıyoruz onu bilmiyorum tabii, ama katkısı çok olduğu kesin. Fakat şöyle bir problemimiz var Sevgili Yılmaz, finans dünyası o kadar karmaşık bir hale geldi ki, şimdi kitapla meşgulüm, bitirmeye çalışıyorum. Finansın mahallini ve artık yaş gereği ne yapılması gerektiğini söyleyen bir kitap. Karmaşıklığı göstermek için birtakım şekiller çizmeye çalıştım, A4'e sığmıyor. İnadına okulda, merkezde 90x200 cm boyutunda bir kâğıda yapmaya çalıştım, gözüksün diye veya gözükmesin diye aslında. Öyle komik bir hal almış. Kimin eli, kimin cebinde belli değil, fakat çok enteresan bir şekilde finans sektörü son otuz yıldır diyelim ve her sektöre net sıfır katkı ile çok büyük paralar kazandı. Büyük katkıyla, ama nette sıfır katkıyla.

Bir ülkenin ekonomisinin kalkınması finans olmadan olmaz. Kimse aksini söyleyemez. Ama çok fazla finans olunca ve çok yanlış finans türü olunca, çok sık krizler çıkıyor. Son yirmi yılda her türlü çöküşleri gördüm. Böyle bir ortamda ben emekli fonuna girdim, param gitti bir yerlere. Türkiye'de finans sektörü çok gelişmediği için şeffaflık doğal olarak daha çok lazım. Problem var, kurumsal yönetimin gerçek amaçlarının sağlanıp sağlanmadığını göremiyoruz bile artık; öyle karmaşık hale geldi. Bu yüzden önemi arttı. Artık 2015'te yenilendi. Gençler teknoloji kullanmaya başlıyorlar. Teknoloji, sosyal medya bir ipucu veriyor, milyonlarca insan aynı platformda iletişim kurabiliyor.

Kurumsal yönetim konusunda da belki de bundan sonra SPK'nın gündemi belirleyerek, derneğimiz de bu konulara girerek, kanunlarla, kurullarla, temennilerle yapamadığımız şeyleri belki de bundan sonra teknoloji ile yapacağız. Bu da gençlere ekmek demek, yaparsanız çok da para var.

Dr. Yılmaz ARGÜDEN:

Çok teşekkürler. Aslında hakikaten kurumsal yönetim belki finansa erişim için önemli kavram gibi gözüküyor, ama her türlü kaynağa erişim için çok önemli bir kavram, daha da geniş düşünme kanısındayım. İyi çalışmanı cezbetmek için de, güven duyulan kuruma insanlar daha çok gidiyor. Örneğin Türkiye'de Koç Holding üniversiteden daha az maaşla, insan alabiliyor, hem de daha niteliklisini alabiliyor. Neden, kuruma daha çok güven duyulduğu için. Aynı şekilde tedarikçi ilişkileri açısından da önemli, hatta müşterilerin güvenini kazanmak açısından da önemli, sosyal alandan da önemli. Tabii ki finans çok önemli bir kaynak, ama güven duyulması çok kritik ve güven öyle kolay da duyulmuyor, çok zamanda inşa ediliyor çok çabuk da kaybolabiliyor. Dolayısıyla onun kaybolmasını engelleyebilecek denetim mekanizmalarının, yönlendirme mekanizmalarının, doğru ilkelerle kurum içerisinde yaşatılması kritik bir unsur. Bu nedenle Tayfun Beye söz vermek istiyorum. Kendisi hem yurtiçi hem yurtdışı yönetim kurumlarında yer alıyor. Finans sektöründe çok önemli görevler üstlendi. Siz Türk ve yabancı kurumların kurumsal yönetim yaklaşımları ve uygulamaları arasında ne gibi ortak ve farklılıklar gözlemliyorsunuz, bu konudaki deneyimlerinizi paylaşabilirseniz, faydalı olur.

Tayfun BAYAZIT

Bayazıt Consulting Services Kurucu Başkanı

Memnuniyetle, teşekkür ederim ben de Aydın Üniversitesi'ne, Böyle önemli bir konuda, böyle bir panel düzenlediği için. Aslında şöyle, biraz tamamlayıcı olarak şu ana kadar söylenenlerin, hem sorunuza da cevap vereyim. Vedat Hocamın söylediği gibi finans tarafı gerçekten çok daha karmaşık, çok daha anlaşılabilir hale geliyor. Öte yandan finans sektörü kurumsal yönetim ilkeleri dediğimiz ilkelere uyum sağlayıp, özellikle şeffaflık, hesap verilebilirlik ilkeleri açısından inandırıcı, daha itibarı yüksek bir konumda olmadığı zaman problemler art arda geliyor. Eğer özünde gerçekten sağlıklı, sağlam bir finans kültürü olması konusu var. Çok doğru bir tespit.



Tayfun BAYAZIT

Yurtiçi ve yurtdışı yönetim kuramları arasında ne fark var? Aslında çok fazla fark yok. Disiplinden bahsedeceğim, bu çok önemli. Kurumsal yönetim daha önce yok muydu? Vardı. İyi yönetim kurumlarının doğru çalışması, yönetim sistemlerinin doğru çalışması, şeffaf, hesap verebilir, bilançoların ortaya çıkması çok eskiden beri vardı, ama Enron Skandalı öyle büyük bir maliyeti finans sektörüne çıkardı. O kadar önemli konuların nasıl göz ardı edildiği zaman, kurumsal yönetimin uygulanmadığı zaman maliyeti ortaya çıkardı ki böyle bir skandal sonrası kurumsal yönetim yapıldı. Dolayısıyla bunun bilinci, anlayışı şirketlere çok daha fazla yansımaya başladı. Aslında bugün yaşadığımız dünyada her ne kadar biz denesek de, bugün öyle bir finans sektörüyle bütünleşik olmasından şikâyet ediyorsak da, bu büyük ölçüde, çok büyük bir aşama kaydetmemiz anlamına geliyor. Dünyayla da böyle bütünlük bir durum var. Bugün New York Borsası'nda açık olanın dahi, İstanbul Borsası'nda açık oluyorsa, baktığınız zaman borsadaki yatırımcıların çoğunun yabancı yatırımcılar olduğunu, bunların kurumsal yönetim ilkeleri açısından daha iyi uygulamalara sahip, reytingi daha yüksek, müşteriye gerçekten içselleştirmiş, benimsemiş şirketlerin daha fazla değer ettiğini görüyoruz. Bunu borsadaki gelişmelerde çok açık olarak görüyoruz. Bunlara yabancı sermayenin daha fazla itibar ettiğini görüyoruz.

Dolayısıyla burada gerçekten evrensel kurallar var. Ben bu kuralların da ötesinde, kurumsal yönetim bir felsefe, yani şirket hâkim ortakları, kuruluş sahibi aileler olduğuna göre ve elimizdeki veriler, her ne kadar çalışmalar çok yoksa bile, şununla ilgili bir çalışma var; diyor ki: “Üçüncü nesle geçen şirket sayısı Türkiye’de çok az. Yüzde beş, on gibi bir rakam var.” Dolayısıyla burada nesilden nesle şirketlerin devam etmesi için şirketlerin kurumsal yönetim felsefesine sahip çıkma konusu son derece önemli. Bunu başarabilmiş yurtdışındaki şirketlerin, markaların isimlerini çok daha uzun süreler duyuyoruz. Çünkü kurumsal yönetime sahip şirketler sadece aile fertleri, aile fertlerinin ahabları, tavla arkadaşları, yakın dostları veya kendilerine itiraz etmeyecek kimseler yönetim kurulunda olsun anlayışından öte, ciddi bir yönetim kurulu olsun, o yönetim kurulu içerisinde bağımsız üyeler olsun, bağımsız üyeler hatta yönetim kurulunun çoğunu temsil etsin. Denetim sistemleri, kurumsal yönetimi daha iyileştirmeye yönelik sistemler, komiteler yönetim kuruluyla bütünleşik olarak çalışsın vesaire gibi. Dolayısıyla burada, bence şirket tarihi çok eski olmasa dahi, benim hâkim ortaklara tavsiyem, bunun çok iyi örnekleri Türkiye’de de var dünyada da. Kurumsal yönetim ilkeleri iyileştirme yolunda, bir yol planı çizip, bu konuda adım adım, birden bire devrim şeklinde, şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerinin en iyilerini harekete geçirmek mümkün olmuyor. Bu şirket kültürü ile de alakalı. Dolayısıyla bizim kültürümüze, şirket kültürü ile de bağlantılı olarak yapılacak çok şey var. Burada Türkiye’deki iyi örneklerde bununla ilgili bir yol planı kuran, bununla ilgili yönetim kurulu konusunda hassasiyet gösteren şirketlerin daha hızlı hareket edebildiğini görüyorum. Teşekkür ederim.

Dr. Yılmaz ARGÜDEN:

Teşekkürler. Bir de bu konuda hem ödülleri kazanmış, hem de CEO olarak bu işi yaşayan Sani Bey’e söz vermek istiyorum. Bir CEO olarak değerlendirdiğinizde bu yaklaşım hayatınızı kolaylaştırıyor mu, zorlaştırıyor mu, ne gibi faydaları var?

Mustafa Sani ŞENER

TAV Havalimanları Holding A.Ş. İcra Kurulu Başkanı ve Yönetim Kurulu Üyesi:

Öncelikle Aydın Üniversitesi’ne ve burada kalan öğrenci kardeşlerime de çok teşekkür ediyorum. Biz havalimanı işi yapıyoruz biliyorsunuz. Elli beş bin

kişi çalışıyor. Biz emek işçisi ile bilgi işçisi arasındaki performansı ölçmede bir sıkıntı yaşıyorduk. Emek işçisinin performansını çok kolay ölçersiniz, yani temizlik işi yapıyorsa günde kaç metre kare yeri temizledi, satış işinde çalışıyorsa günde ne kadar satış yaptı; ama bilgi işçisinin performansını sadece katılımcılığıyla ölçebilirsiniz. Burada kalan arkadaşlara çok teşekkür ediyorum. Onlar hayatta çok başarılı olacaklar; unu bilin, çünkü katılımcılık o kadar önemli ki, böyle seminerlerde çok şey alamayabilirsiniz, ama bir paragraf alırsınız, iki paragraf alırsınız. Beni bir gün Canan Hanım aradı, çok yakın arkadaşımıdır: “General Electric’in dünya CEO’su geliyor, çok dar bir CEO grubuna konuşma yapacak, gelir misin?” Atladım gittim. Adamı dinledim. Ne hatırlıyorsun diye soracak olursanız, hiçbir şey hatırlamıyorum, ama bir cümlesini hatırlıyorum: “Kariyeriniz her sabah yeniden başlar.” O kadar önemli ki. Herkesin kariyeri her sabah yeniden başlar. Gelip burada çok saçma bir konuşma yaparsınız, kariyeriniz ciddi bir hasar alır, ama çok başarısızdır, muazzam bir gelişme yaparsınız kariyerinizde, yön değiştirirsiniz. Onun için kariyeriniz her sabah yeniden başlar, bunu unutmayın. Katılımcılara da ayrıca çok teşekkür ediyorum.



Mustafa Sani ŞENER

Kurumsal yönetim, dediğim gibi biz için pratik tarafındayız, beni zorluyor mu, zorlamıyor mu; tabii ki zorladığı yanlar var. Fen okuyan ve mühendislik okuyan arkadaşlarımız iyi bilirler. Matematikte bir problemi çözenin iki tane şartı var, biri gerek şart biri de yeter şart. Kurumsallık gerek şarttır. Arkadaşlarım bana kızabilir, ama bazen yetmiyor. Bunun için kurumsallıkla, durumsallığı paralel götürebilmelisiniz. Durumsallık nedir, durumsallık özgürlüktür. Kurumsallık disiplindir. Disiplinle özgürlüğü paralel götürebilenler çok başarılı olmuştur. Biz mesela, bunu yapıyoruz, yaptığımıza inanıyoruz. Başarımızın da oradan geldiğine inanıyoruz. Çünkü yirmi dört saat açık olan, on sekiz ülkede on sekiz havalimanında varsınız ve servis şirketleriniz dünyada yetmiş sekiz havalimanında var. Yirmi dört saat ve haftanın her günü açık. Burada her an, her dakika bir olay olacak. Kurumsallık kuralları, disiplinleri size bir yön gösteriyor, ama orada karar vermede anında özgür olmanız gerekiyor. Bunun için ben hep kurumsallık ile durumsallığı, yani disiplin ile özgürlüğü paralel götürmeyi becerebilmenin çok önemli olduğuna inanıyorum. Yılmaz Beyin dediği güven çok çok önemli. Eskiden hatırlarsınız Hürriyet'in küçük ilanlarında vardı, "Doktordan satılık araba", yani güven; doktor iyi bir insandır, temizdir, temiz bakmıştır arabaya. Şimdilerde de ne oluyor, "hali hazırda kurumsal kiracısı olan bina satılıktır" yazıyor. Bu adam paranızı öder, binanıza hasar vermez, bu açıdan çok önemli.

Mesela biz ne yapıyoruz? Avrupa'nın beş havalimanı şirketi var. Beşincisi biziz TAV olarak. Bu iyi şirketlerle ortak olabilmek ve aynı platforma gelebilmek için aynı lisanı konuşabilmek lazım; bu lisan da kurumsallık. Onlar, aynı prensipleri uyguladığınız için sizlerle çok rahat olabiliyor ve sizlerle çalışmayı istiyor, size para yatırıyor. Şirketlerde şöyle bir şey vardır, CEO ve Management hep birlikte bir karmaşayı yönetir. Karmaşa eğitiminde şunu söylerler, birbirini dengeleyen, destekleyen ve engelleyen sistemleri paralel yönetebilmek. Çünkü karmaşık sistemlerde bu üç şey var, birbirini destekleyen sistemler var, dengeleyen var, bir de engelleyen sistemler var. Şimdi nasıl yönetiyorsun? Bakıyorsun ortaklarınız var, yani sermayedarlar. Bunlar iki grup, biri yönetim kurulunda temsil edilenler, bir de yönetim kurulunda temsil edilemeyen, fonlar, uluslararası finansal enstitüler. Bunları yönetim kuruluyla bağımsız yönetim üyeleri temsil ediyor. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin önemi o açıdan çok büyük. Çünkü bizim mesela TAV'ın yüzde kırk altısı Fransızların, yüzde beşi Bilkent Üniversitesi'nin, yüzde

ikisi benim, yüzde kırk dördü de fonların, halka açık. Bunların yüzde doksan beşi de yabancı. Bunların bizde dört yönetim kurulu üyesi var; onlar, onların hakkını savunuyor. Hatta bir de şu var, bu yönetim kurulunda olmayan bağımsız yönetim kurulu üyeleri ile temsil edilen sermayedarlar da iki gruba ayrılmış. Birisi diyor ki, “Bana her sene paramı ver”, diğeri diyor ki, “Ben para mara istemiyorum, büyü”. Onların da isteklerini yerine getirmemiz lazım. Destekleyen, dengeleyen ve engelleyen sistemler olarak.

Bir de paydaşlarınız var. Kim bu paydaşlarınız? Bir, çalışanlarınız; iki, yolcularınız; üç, Devlet Hava Meydanları; dört, Maliye Bakanlığı (vergi ödüyoruz), beş, çevre; altı, taşeronlarımız; yedi, ilişkide olduğumuz bankalar. Bankalar diyor ki, “Benden kredi aldın, önce bana ver”; ortaklar diyor ki, “Önce bana ver”; öbürleri diyor ki, “Önce bana ver”; çalışan diyor ki, “Olur mu, en çok bana ver”; yolcu diyor ki, “Havalimanındaki tuvaletler kötü; yık, yeniden yap, bana yatırım yap”. İşte siz bu dengeyi yönetiyorsunuz. Bu dengeyi ancak kurumsallık ile yönetebilirsiniz.

Kurumsallığı da şöyle anlatayım, Atatürk Havalimanı’nda çok ciddi bir patlama oldu biliyorsunuz teröristler tarafından. Orada bizim risk yönetiminde hepsi vardı. Terör olursa ne olacak, kızlar, genç delikanlılar nereye kaçacak, hangi asansöre binecekler, hangi asansör çalışmayacak? Bunlar var risk yönetiminde, ama risk yönetimi, koruyucu hekim, kriz yönetimi, cerrahlık kötü olmuş, bunu artık iyiye döndüremezsiniz, ama kötüyü daha kötüden engellersiniz. Patlama oldu, biz orada tamam, herkes görevini yaptı üst yönetime göre, ama korkunç bir kaos. Ne oldu? Yurtdışına çıkanlar gümrüğü geçmiş, geri dönmeleri lazım, geri dönmeleri için onların tekrar Türkiye’ye girmesi lazım, vizesi olan var, olmayan var. Transit yolcunun Türkiye’ye girmesi lazım, vizesi olan var, olmayan var. Buralarda işte durumsallık. Çok ciddi şekilde ve hızlı karar almanız lazım. Birinci karar şeydi, dedik ki: “Biz terörizme karşı meydan okuyacağız.” Brüksel’de bizden bir hafta önce oldu, on iki günde havalimanlarını açabildiler. Biz Brüksel’den önce açtık. Biz bunu yarın sabaha kadar açmamız lazım. Ramazandı, saat dokuzda oldu patlama. Kırk altı kişiyi kaybettik. On biri bizim çalışma arkadaşımızdı. Acımızı içimize gömdük ve biz gece yarısı bütün çalışanlarla, perişan olmuş bir havalimanının giriş katını tam sabah saat beşte açtık. Yolcuyu kabul ettik. Binlerce yolcuyu dışarıya aldık. Tekrar ertesi sabah normal şekilde, yani dedik ki: “Hayatımıza dokunamazsınız!” Böylece biz bunu başardık.

Bunu nasıl başardık? Kurumsallık artı durumsallıkla. Bütün mühendisler gelmiş, onlar o gece cam fabrikalarını arıyor, onları açtıyor. Terör olduğu için herkes de sonsuz destek veriyor. Güvenlik güçlerimiz, TAV'ın güvenlik şirketi olay yerinde çalışıyor, özel harekâtla çalışıyor. Finansçılarımız gelmiş, sigortacıları getirmiş, sigorta tespiti yaptırmış. Parayı da düşünmeniz gerekiyor. Medya patronumuz gelmiş, kamuyla ve yaralıların veya ölülerin, ölmüş olan şehit olan arkadaşlarımızın aileleri ile ilgileniyor. Bunlarda durumsallık oluyor. Kuralları biliyorlar, durumsal kuralları, ama uygulaması çok çok önemli oluyor. Onun için biz kurumsal olmasak bir kuruluş para bulamazdık. Biz halka arzdan önce dört yüz elli milyon euroluk satış yaptık. 1.7 milyar dolarlık halka arz yaptık. Halka arzdan sonra Fransızlara sattık. Bunların hepsini yapabilmek için, kurumsal, güvenilir bir şirket olmanız gerekiyor. O zaman size parayı koyabiliyorlar.

Bir, iki örnek anlatayım sonra bitireyim. Şimdi ne oluyor, zorluğu ne dedi başkan. Zorluğu şu, Pakistan'da bir ihaleye gireceğiz, eskiden ben ne diyordum, girin. Şimdi yatırım komitesine gidiyorlar, orada gencecik çocuklar var, bacak kadar çocuklar var. Karşı çıkıyorlar. Pakistan riskli diyor karşı çıkıyor. Ona gidip anlatıyoruz, ondan sonra yukarı çıkıyoruz risk komitesi, risk komitesinde tartışılıyor, ondan sonra yönetime gidiyor. Yönetim de okey diyor. Bu arada Fransızlar geliyor, diyor ki, "Pakistan'da kiminle ortakısınız?", "Şununla ortağız." Şimdi yeni bir şey var, politikaya bulaşmış biriyle ortak olamazsınız, ona kredi alamazsın. Kurumsallıkta bunları engelliyorsunuz. Kolay değil bu işler. Onların Fransız bakanlığı bakıyor, öbürleri bakıyor. Bu kararlar gecikiyor. Orada da durumsallığı uyguluyoruz. Tayfun Bey bizim bağımsız üyemiz. Giderdik, yalvarırdık, bu çok önemli derdik. Alırdık birlikte Paris'e giderdik. Hızlı bir şekilde geçirirdik, ama yetmiyor dediğim şu, eğer siz kurumsal bir şirketseniz ve CEO'nuz da biraz tembelse, dua et ki karar çıksın. Teşekkür ederim.

Dr. Yılmaz ARGÜDEN:

Gerçek deneyimlerinizden her zamanki gibi çok keyifli paylaşımınız için çok teşekkür ederim, ama yönetim kurulunun görevlerinin arasında sadece engellemek yok; aynı zamanda kurumun iyi yönetilip yönetilmediğini gözetmek var. CEO'nun başına saksı düşerse, "bu kurum nereye gider"i düşünmek var. "Kurumun yeteri kadar risk alıp, almadığını da düşünmek" var. Dolayısıyla öyle yapmaya da fırsat verip vermemek de yönetim kurulunun görevleri arasında.

Dolayısıyla aslında bahsedildi, iyi yönetim bir kültür ve bu kültürün içinde yeşerdiği bir iklimi oluşturmak. Kültür ve iklim dediğimiz konular çok özen gerektiriyor. Gerekli zaman tohumunu atmazsanız, gerekli zamanda sulamazsanız, gerekli zamanda motive etmezseniz birdenbire karşınızda birçok problem görüyorsunuz. Aslında iyi yönetim, sürprizleri azaltmak demek. Bütün paydaşlar için güveni arttırmak, sürprizleri azaltmak demek. Bir taraftan durumsallığı yöneten yöneticiler olurken, bir taraftan da, yönetim kurulu bunların yapılışı sırasında iklim bozuluyor mu, kültür bozuluyor mu, bunu nasıl daha iyi hale getirebiliriz diye sürdürülebilirliği ve uzun vadeliği düşünmesi demektir. Bu açıdan birbirlerini destekleyen unsurlardır. Yönetim ve yönetim birlikte olduğu zaman kurumlar daha çok değer kazanıyor. Bu kavram da o kadar da yeni bir kavram değil. Tarih boyunca insanların bir araya gelerek amaçlarını gerçekleştirmek üzere kurdukları kurumların nasıl yönlendirileceği, gözetleneceği kavramlarını içeren governance kelimesinden geliyor yönetim kavramı. Şimdi ben Murat Hoca'ya geçmek istiyorum. Sizin Çağdaş İşletme konusunda çalışmalarınız, kitabınız bulunuyor. Kurumsal yönetimin, çağdaş işletme yönetimindeki rolünü anlatır mısınız?

Prof. Dr. Murat FERMAN

Işık Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi

Çok teşekkür ederim. Ben herkesi en içten duygularla selamlıyorum. İstanbul Aydın Üniversitesi'nin bu alanda aldığı mesafeden dolayı tebrik ediyorum. Özellikle üniversite, yükseköğretim alanında kalabalıklaşma etkisi var ekonomik terim açısından. Bu kalabalıklaşma içerisinde sıradan biri, sıradan bir kurum olmamak lazım. Memnuniyetle İstanbul Aydın Üniversitesi'nde, bırakınız bu sınıfa girmeyi, tam tersine örnek alınabilecek Benchmarking teşkil edebilecek bir noktaya gitmesi bizleri memnun ediyor. O yüzden tekrar tebrik ediyorum.

Biraz evvel Sayın ŞENER'in vurguladığı unsurla başlayalım. Durumsallık ve kurumsallık. Bu bana şunu hatırlattı. İşletme yönetim biliminin aslında teknik tarafı var, sanat tarafı var. Seneler önce Boğaziçi'nde ders verirken, Pamukbank'ın o dönemki yönetim görevlisi ile aynı saatte derslerimiz yan yanaydı. İlk bankamatikler çıktı, bana dedi ki: "Bak hocam, sen hep böyle konuşuyorsun, tabii esprili bir şekilde, artık banko bankacılığı bitti dedi." Dedim ki: "Haklısınız belki, ama o insan dokunuşunun, insan sıcaklığının yerini hiçbir makine alamaz." Yardımcı olacak, ama inisiyatif kullanma çok önemli. Dolayısıyla hakikaten bu gelişim çerçevesinde de hep bunu görüyoruz.



Prof. Dr. Murat FERMAN

Bir anekdot ile başlayayım müsaade ederseniz 1990'lı yıllarda İstanbul Üniversite'sinde öğretim üyesiyken, iş ahlakı dersini ilk defa ders programına katmak istedim. O zamanlar, Sayın Rektörüm tabii gayet iyi tanır, mesleğin büyüklerinden Ordinaryüs Profesör Sulhi DÖNMEZER Hocamız var. O zaman böyle profesörlerin sayısı zaten az. Sulhi Hoca da hocaların hocası. Allah rahmet eylesin, koltukta otururdu. "Git anlat" dediler. Hocanın bana destur vermesi lazım. Kapıyı çaldım. "Gel doçent" dedi. "Oğlum, bu iş ahlakı, iş, ahlak nasıl oluyor." Ben anlatmaya başladım, "şöyledir, böyledir", anlattım. Aslında biz iş ahlakı, sonra iş etiği, sonra Sayın Başkanım belirtti, Bologna ile mühendislik etiği vesaire. Bu konulara biraz yaklaşılmaya çalışıyorduk, ama elimizde bir şey yok. Sonra hocayı ikna ettim. "Tamam, başlatın" dedi. İş ahlakı dersini ilk defa İstanbul Üniversitesi'nde anlatmaya başladık. Şimdi bazen notlara bakıyorum. O belirttiğiniz dört ilke, dört temel ilke, oradan yakalamaya çalışıyoruz, ama kurumsallaşmadan yol almamız mümkün değil. Çünkü, işletme yönetim biriminde ölçmezseniz bilemiyorsunuz bakımından, 1999'da bu ilkeleri hakikaten bize bütüncül bir yaklaşımla sunması, çok önemlidir. Hem uygulama bakımından, hem teori bakımından önemli. Daha sonra da SPK'nın öncü bir şeyi var. Bir aralar bir slogan vardı, "Türkiye, Sermaye Piyasalarına yükselecek." Ben onu çok ciddiye alıyordum. Hatta

o zamanlar Türkan ARIKAN hanımefendi, ”Bunu sağda solda söylüyorsun, zannedecekler ki SPK’dan para alıyorsun” diye uyardı. “Estağfurullah, ama buna inanıyorum” dedim.

Netice itibariyle SPK’nın hakikaten birçok katkısı olmuştur kurumsallaşma yolunda. Bu, finans, hele türev araçlar, 2008 krizinden sonra, işin en kötü tarafı nedir biliyor musunuz? Dünyanın en zeki adamları bu işe kafa yorarlar ve onlar işi berbat ederler. Her şeyi bir kuyruğa bağlarlar ve öyle bir mekanizma tutarlar ki, Hocam az önce çok güzel söyledi, ikiye doksan kâğıt onu anlatmaz; ama her şeyin aslında basit olması lazım. Kurumsal yönetim ve yönetişim bunu anlatıyor bize. Hayat zordur, ama morarıp oturmaya gerek yok. Basit yanlarınız varsa onları öne çıkartmak lazım. Güzel bir söz var biliyorsunuz, “Konuşanlar yapmaz, yapanlar konuşmaz.” burada hem konuşanlar, hem yapanlar aynı platformda olacak. Biz akademisyenler olarak şöyle bir lüksümüz var, masanın öbür tarafında da bulunduk, masanın bu tarafında da bulunduk. Biz aslında gerçekten bu işi yapanlar, biraz akademik hayatın bize verdiği lüksle tabii; bizde her zaman kazan kaynamıyor. Üniversite yönetimi de tabii zor, ama sizin boyutlarınız kadar; Rasim Bey’in üstlendiği sorumluluklar kadar zor değil. Netice itibariyle biz o konfor içerisinde duruyoruz. Neye, nasıl bakabiliriz? Burada birtakım acaba bundan sonra uygulanabilecek, yararlı olabilecek kurallar çıkarabilir miyiz? Biliyorsunuz İşletme Yönetim Biliminde böyle fizik gibi, kimya gibi kesin söylenecek şeyler yok. Bunun için birçok kişi buna daha ikinci sınıf der. Reklamlarda falan görüyorsunuz, hep İsviçre’de çalışan uzmanlar vardır. Böyle hep şampuan geliştirirler falan. Hep İsviçre’de çalışırlar, bal gözlük takarlar ve beyaz önlükleri vardır. Hiçbiri takım elbiseyle, masanın başında çalışıyor gibi gözükmez, ama biz hep şunu düşünüyoruz. İşletme yönetim bilimi işi şuraya, bu şekilde kırıp, döküp sararak yapmak değildir. Başkaları berbat bir şekilde yaparken, biraz daha iyi yapmak demektir.

İşletme yönetim bilimi bize çok önemli üç tane unsur veriyor. İşin etkin, etkili ve verimli kullanma. Yani genel geçer bir deyimle, «saldım çayıra, Mevlam kayıra», “gayret bizden, tevfiğ Allah’tan», elbette. Her işin başında bunu söylüyoruz, ama bunları hangi kurallar ile yapıyoruz. İşte burada bence İşletme yönetim biliminin ortaya getirdiği en önemli kompozit (karmaşık) konusu nedir diye sorarsanız, kurumsal yönetişim ve yönetim ilkelerini ortaya koymak demektir. Bunun hakkını teslim etmek gerekir. Sayın Başkanım konuşmalarında söyledi. Her şeyi kuralla ve sistemli yapmak zorundayız. Sistemli yapmazsak, sonra değerlendiremeyiz. Öğrenme eğrisi verilen deneyimlerden netice alamayız. Şimdi ben bu işte akademisyen

olarak daha evvel yöneticilik yaptım; kamuda, özel sektörde. Mesela yeni bir şey dinlediğim zaman heyecanlanıyorum yine de. Çünkü gerçek hayattan bahsediyor, bir şeylerden bahsediyor, katma değerden bahsediyor. Bunun için konuşanlar da yapmalı, yapanlar da konuşmalı. Yaparken tabii karşılıklı bir bütünlük içinde olunmalı. İşte bu bütünlük, bu ortak platform aslında kurumsal yönetim ve kurumsal yönetişim.

Yeminli mali müşavir üstadımız burada, ölçmezseniz bilemezsiniz dedi. Biz bir şeyleri yaparız, sonra onu deftere veya bilgisayara, olurlarını bağlarız. Ben hep şunu söylemişimdir muhasebe okumak isteyen arkadaşlara: “Siz aslında neyin nasıl olduğunun hikâyeleştirmesini yapmayacaksınız. Siz neyin nasıl yapılması gerektiğini yapacaksınız ve bilgi sistemi, muhasebe bilgi sistemi, kayıt sistemi gerektir; şart değildir.” İşte burada olduğu gibi, eğer bu dört ilke üzerinde, bir masanın saç ayakları gibi, adil, şeffaf, güvenilir, hesap verilebilir. Bunlar günlük hayatımızda bazen unuttuğumuz kavramlar. Biliyorsunuz büyük Atatürk yurttaşlık kitabını yazdı. Niye yurttaşlık kitabını yazdı? Çünkü yurttaşlar belirli kavramları, nasıl davranacaklarını bilmezlerse modern bir hayat olmaz. Birliktelikten doğan sinerjiye muhtacız. Ama bu sinerjiyi hangi ilkelerle yapacağız, yani hangi üslup ile yapacağız? İşte orada belirli bir teknik donanımın, belirli bir platformun ortak yanlarının olması lazım. Sayın ŞENER’e ihtiyacımız var, Yedigâr Hocamıza ihtiyacımız var, yani farklı kişisel dokunuşların olması lazım. Ama gök prensiplerin dışında hareket edebiliyor musunuz? Elbette hayır, ama dokunuşunuzu koyuyorsunuz. Onun için rektörlük, üst düzey yöneticilik, paydaşlık; bunların arkasının doldurulması gerekiyor. Şunu da söylemekte fayda var, bu yol haritası, bu ortak değerler ben söyledim, siz söylediniz, bunlar şunu istiyor, siz eğer başkalarının yüzünde yapılmış tıraşlardan elde edilmiş deneylerle kendi yüzünüzü kesmek istemiyorsanız, böyle güzel bir çehre ile tıraşınızı olmak istiyorsanız, bize kulak verin. Yoksa daha çok yüzünüzü kesersiniz. Birikimlerden, deneyimlerden, size açılan pencereden yararlanın. Onun için özellikle öğrenci kardeşlerim dinlerken, buradayken bunu da vurgulamakta fayda var, yani insan hayatının en güzel çağındasınız arkadaşlar. Gerçekten bedel ödeme, sorumluluk alma seansına geçmeden evvel bilgi topluyorsunuz, veri topluyorsunuz, deneyim topluyorsunuz. İşte böyle bir panelde müthiş bir zenginlik var, yani baktığımız zaman sayısal olarak da milyonlarca dolarlık tecrübe var.

Bir de tabii şunu da söyleyeyim Başkanım da buradayken, Sayın Başkanım bir kampanya başlattık, biz sıfırları attık. Bazen Sayın Devlet Büyüklerimiz bile eski paralardan konuşuyorlar. Vatandaş diyor işte şu kadar milyon

borcum var. Adama bakıyorsun bin liraya, milyon diyor. Bunu da öğrenmekte fayda var. Bu enflasyonla mücadele genelinde de kuruluşlara sahip çıkmamız lazım. Hâlâ katrilyon, trilyon, işime gelince bin lira, işime gelmeyince milyon vesaire. Bütün bu noktayı şöyle tamamlayayım müsaade ederseniz, işin esası şu; mademki biz işletme yönetim biliminde işi kırıp-döküp-sararak yapmayacağız; etkili ve verimli yapmaya çalışacağız. Burada bizim yol haritamız, burada bizim el kitabımız nedir?

Son söz, arkadaşlar kavramlar çok önemli. Kavramlar ile yaşıyoruz. Kavramlara sahip çıkmadan, hiçbir şeye sahip çıkamazsınız. Ortak noktalarda anlaşmamız lazım. Onun için kurumsal yönetim olmalı. Ben, “Adil” dediğim zaman, Sevgili Adil tabii aklımıza geliyor, ama adil ve adalet nedir onu anlamamız lazım. Kelime işçiliğine çok önem verin. Türkçeye sahip çıkın, ama şunu da unutmayın, dünyada Türkçe hâkim olana kadar, İngilizce okuyup, yazmaya mecbursunuz. İngilizceyi de ayağınızın altına almazsanız, sizi kırarlar. Benim size tavsiyem bu olsun. Siz diplomalarınızla pırıl pırıl özgeçmişinizle her türlü öne çıkarsınız, ama eğer İngilizce bilmediğinizi anlarsa, o zaman sıkıntı başlar. Türkçe bizim ses bayrağımızdır. Türkçemiz, ses bayrağımız tertemiz, annemizin tülbendi gibi kalsın orada, ama İngilizce basit bir araçtır. Kullanın, rahat edin, çekinmeyin, ama İngilizceye hâkim olun. Biraz dil dersi gibi oldu ama, teşekkür ediyorum.

Dr. Yılmaz ERGÜDEN:

Teşekkürler Hocam. Hakikaten rahmetli Vehbi KOÇ’un da çok önemli bir lafı var: “En pahalı deneyim, kendi edindiğiniz deneyimdir.” Bu yönetim ile yönetişim arasındaki farkı en iyi yaşayarak, öğreten, öğretmeye çalışan bir kişiydi kendisi. Bu nedenle sadece kurduğu şirketler değil, aynı zamanda sivil toplum kuruluşları da bu gün hâlâ ülkemizdeki en önemli sivil toplum kuruluşları arasında. Çünkü O, kavramların iyi oturtulmasına çok özen göstermiş birisidir. Hepimizin öğrenecekleri var. Ben Koç Üniversitesi’nden Nida Hanım’a geçmek istiyorum. Sizin Üniversitede de yönetişim konusunda birçok akademik çalışma yapıyorsunuz. Hangi konulara odaklanıyorsunuz neden ve Türkiye’de uluslararası arasında ne gibi farklar görüyorsunuz?

Nida BEKTAŞ

Koç Üniversitesi İşletme Enstitüsü Yönetici Direktörü ve Kurumsal Yönetim Forumu Başkanı:

Öncelikle Aydın Üniversitesi'ne çok teşekkür ederim. Öğlen yemeği arasına kaldığımız için artık salon iyice boşalıyor. Ben müsaade ederseniz, sorularınıza geçmeden önce gençlere sizinle bağlantılı bir şey söylemek istiyorum. Hep, “güven ve itibar” diyoruz. Güven ve itibar sadece şirkete girdiğimizde başlamıyor. Bugünden itibaren güven ve itibarı kendinizde yaratıyorsunuz. Hepiniz sosyal medya kullanıyorsunuz, kullandığınız sosyal medya, sizin aileniz, sizi yansıtıyor. Artık özellikle bu yaşlarda hayatlar, gerçek hayatla, sosyal hayat arası iyice iç içe geçmiş vaziyette. Biliyorsunuz hepimiz mülakatlara gideceksiniz, onun için buralarda okuyorsunuz. İyi yerlere gitmeye çalışıyorsunuz. İyi kurumlarda çalışmayı hedefliyorsunuz. Kendiniz ile özdeşleştirdiğiniz, sizin itibarınızla, kurum itibarının birbirine yakın olduğu ve güvende olabilecek yerlerde çalışacaksınız. Hep sosyal medyanıza dikkat edin, deyin ki, «Ben bunu açıyorum herkese, yarın bir gün mülakata gideceksem, belki gideceğim kişi bu sosyal medyayı görecektir.» Bu, LinkedIn de olabilir Instagram da. Her kullandığınız ifade sizin ifadenizdir, sizi ifade edecektir. Hatta sadece sizin değil, arkadaşlarınızın sizi etiketleyerek yaptığı postlarda sizi ifade ediyor. Onun için bulunduğunuz çevrelere, ifadelerinize, gizleyin demiyorum, ama düşünün ki bu ifadeler sadece bu günün ifadeleri değil, yarına yönelik ifadeler.

Vedat Hocamın da bahsettiği gibi akademik araştırmalar, makaleler, olmasını istediğimiz nitelikte değil. Doğal olarak bunlar, olabildikçe halka açık şirketlerden verileri topluyorlar. Halka açık şirketlerden toplanan veriler de daha kurumsal yapıdadır. Zaten aslında belli noktalarda buraya gelmiş ve bu konuda araştırma yapmış, bu konuda kendini geliştirmiş yapıları sergiliyorlar. Bizim asıl okumamız ve geliştirmemiz gereken, aile şirketleri, halka açık olmayan daha orta ölçekli şirketler, üstelik burada durumsallık ile kurumsallığı en iyi şekilde yönetebilecek, bunun yönetişimini en iyi şekilde yapacak kurguları kurgulamak. Ağırlıklı olarak baktığımızda ben çok detaya girmek istemiyorum, ama konumuz hakkında en fazla fark, gelişmiş ülkeler ve gelişmekte olan ülkeler veya gelişmekte olan ülkelerin kendi aralarında var. Yoğun olarak baktığımızda, ortaklık yapıları ve sermaye yapıları gösterdiği oluyor, tabii ortaklık yapısı, aile şirketi tek kişilik bir yapı olduğu zaman çeşitlilik, bağımsız dönüş alma gibi hareketler çok daha kısıtlanıyor. Bunun için aile şirketlerde, aile şirketi anayasalarının olması, bunların vurgulanarak, nesilden nesle aktarılması, hem de ülke ekonomisine katkıda bulunması için elzem bir şeydir. Bu koltuklarda oturan, şirketlerde çalışan, kendi şirketleri olan öğrencilerimiz varsa, mutlak suretle bu konuda kendilerini geliştirmeleri, böyle bir şey var, uygulanabilir, birçok değerli



Nida BEKTAŞ

bilgi var burada, ama her bilgi Google dediğimiz yapıda da var. Oradan girip, internette öğrenip bununla ilgili ne araştırmalar olmuş, bana en yakın ne olursa mutlaka bakılması gerektiğini düşünüyorum.

Üniversitede yapılan araştırmalardan en önemli üzerinde durduğumuz konu, kurumsal yönetimin ya da kurumsal yönetişimin şirketlerin değerliliğine katkısı. Bu güven ve kurumsal yönetişimin zaten en fazla benimsenmesi, şirketlerin sermaye arayışları içindir. Finansal yapılarda; gerek bankalardan, gerek halka açılmalardan, gerek sermaye piyasasından, başka ortamlardan sermayeye ulaşmaları için çok önemli bir konu. Onun için bu konuda araştırmalarımız oluyor. Ben tekrar çok teşekkür ediyorum.

Dr. Yılmaz ERGÜDEN:

Teşekkür ederim Nida Hanım. Vehbi Bey, kurumsal yönetişim ilkelerinden hesap verilebilirlik ve şeffaflık için en önemli meslek dalının temsilcisisiniz, bu yüzden son sözü size bırakmayı tercih ettim. Hakikaten önemini anlattık, fakat bu konuda nasıl bir yol izlenmesini öneriyorsunuz şirketlere ve özellikle iç denetimin güvenilir şirket oluşturmak adına ne gibi rolleri vardır? Bu konudaki deneyimlerinizi paylaşır mısınız lütfen.

Vehbi KARABIYIK

İstanbul Yeminli Mali Müşavirler Odası Başkanı:

Sayın Başkan çok teşekkür ederim bana söz hakkı verdiğiniz için. Son konuşmacıların bir talihsizliği var biliyorsunuz, süre daraldı, sorular azaldı, konuşulanlar hep konuşuldu. Bu sadece dinleyiciler için değil, konuşmacılar için de geçerli. Ben buna saygı duyarak elden geldiğince sözlerinize cevap vermeye çalışacağım. Çok kısa kesmeye çalışacağım.

Yirmi yıl önce, bir öğlen yemeği zamanı, vereceğim örneğin riskinin de farkındayım, çünkü son katılımcılarımızı da kaybedebiliriz. Konuşmacı, belki uzun zamandır görmediğim bir şirketin sistemini anlatıyor, bir elinde fırından yeni çıkmış çeyrek ekmek var, sıcak. İçinde bir İnegöl köfte var, soğan, domates, maydanoz. Bu elinde de salçalı bir hamburger. Oylama yaptı, beş yüz kişi falan vardı, büyük çoğunluk, İnegöl köfteyi seçti, “ama hepiniz McDonalds yiyorsunuz” dedi o da. Cevabı ne, çünkü gittiğiniz her yerde ne alacağınızı biliyorsunuz. Ama bir İnegöl köfte o zaman yoktu, gittiğiniz zaman önünüze nasıl bir İnegöl köftesi çıkacağını bilmiyorsunuz, yani köfteyi değil sistemi satın alıyorsunuz. Sistemin uzmanları var. Kurumsal yönetim uzmanları var, üstatları var. Sani Bey var, Sayın Tayfun Bey var. Tayfun Bey’in yönettiği şirketleri biliyoruz, ama Sani Bey’in şirketini özellikle biliyorum, çünkü birlikte çalışıyoruz yirmi yıldır. Ben gözlerimle, kulaklarımla şahidim. Hakikaten orada bir sistem uzmanlığı var. Sayın Mütevelli Heyet Başkanımız konuşmasında söyledi, sistem sadece kurumlarda değil, kişide de olması lazım. Yaşamda olması lazım; kişide, ailede ve devlette olması lazım. Bizim bir sitemimizin olması lazım, ülkenin sorunu bu. Düşünürken bile bir siteme ihtiyacımız var. Ben sözü fazla uzatmayayım, kendi alanımda birkaç sözle konuşmamı bitireyim. Bizim şu anda benim alanım olduğu için söyleyeyim, vergi sistemimiz yok. Vergi sistemi nedir, herkesin kolayca anlayabileceği bir vergi sistemi ve bunun en ucuz maliyetle toplanması. Bakanlık organizasyonu ve maalesef yok, yapamadık. Bu bizim ayıbımız, ama burada tabii sorun vergi sisteminin, mali sistemin yerleşmemesi. Şimdi sanayicilerimiz, yani sanayimizin katkısı gayri safi milli hasılanın yüzde bir, bir buçuğu. O şirketlere giderseniz, hakikaten pırıl pırıl, ama bunun altında bizler varız. Orta ve küçük ölçekli işletmeler var. Buraların sorunu, sistem sorunu, mali sistem sorunu. Siz ekonomik aktivitelerinizi deftere kaydetmiyorsanız, ulusal finansal raporlama sisteminden ne elde edeceksiniz? Sorun burada, kayıt dışılık var.



Vehbi KARABIYIK

Maalesef orta ölçekli işletmelerimizin, bilgi sistemleri yok. Kayıt yok, kayıt edilmiyor. Vergi daha sonra. Vergi olmasa da olur, önce muhasebe lazım, kayıt lazım. Burada tabii şimdi nasıl yapacaksınız, iş adamını, orta büyük kesimin iş adamının devletin, üniversitenin, bizim, meslektaşların el sıkışması lazım. Hep birlikte bir araya gelip, bu memleket bizim, bu gemi bizim dememiz lazım. Beş sene geçiş senesi, geçiş ortamı yapıp sadece sistemin, muhasebenin yerleşmesi, bilgilerin olması için çalışmak lazım. Nasıl el sıkışırız bilmiyorum, hep birlikte çalışırız. Neden güvenmiyor iş adamı? Bir örnek vereyim, geçenlerde çok güzel bir kanun çıktı. Belki giderseniz maalesef marinalarımızda görürsünüz, hep Amerikan bayraklı ya da farklı ülke bayraklı vesaire. Güzel bir kanun çıktı, sıfır liraya bunları Türkleştirebiliyorsunuz. Benim iş adamı arkadaşlarım, müşterilerim var. Davet ediyorlar, gidiyoruz, yine yabancı bayraklı. Neden yapmıyorsunuz, sıfır lira, hiçbir şey ödemiyorsunuz diyorum. Üstat diyor, “Şimdi biz bunu yaparız, ama devlet bunu bizden iki üç kat geriye alır daha sonra.” Güvenmiyor iş adamı devlete, devlet iş adamına güvenmiyor. Artık büyük şirketlerde naylon fatura kalmadı, ama bütün düzenlemelerimizi naylon faturacılar göre yapıyoruz.

Şöyle bitireyim, ama iki tarafında güvenilebileceği bir kesim var. Yeminli mali müşavirler ve serbest maaşlı kardeşlerimiz. Affına sığınarak söylüyorum, Sani Bey eminim benim dediklerime güveniyor. Neredeyse kayıtsız, şartsız. Ben bunu hissediyorum. Bunu yapabiliriz. Bütün bu dört, beş kesim el sıkışır. Bir beş yıllık geçiş dönemi. Örnek ülkeler de var. Akademi, devlet, iş adamı hep birlikte yapmamız lazım. Bir geçiş dönemi, bu geçiş döneminde devlet ve iş âlemi birbirine güvenmezken, devlet yeminli mali müşavirine güvendiği için, belki bir güvenli üçüncü kişi katalizör olarak, “dur sen böyle yapma, sen şöyle yapma” gibi bir şansımız olabilir. Türkiye’nin bir an evvel sisteme kavuşması lazım. Çok teşekkür ederim.

Dr. Yılmaz ERGÜDEN:

Ben çok teşekkür ederim. Bütün değerli katılımcılara, değerli görüşleri için teşekkür ederim. Çok kısaca özetlemek gerekirse, kurumlarına güven duyulan toplum için iyi yönetime ihtiyacımız var. Bunu yapmanın yolu da yönetişim, yönetim, kurumsallık, durumsallık dengelerini doğru oturtmaktan geçiyor. Bunu da dilimize de yansıtmanın büyük faydası olduğunu düşünüyor, tekrar Aydın Üniversitesi’ne girmiş olduğu yolda başarılarının devamını diliyorum.

TEŞEKKÜR PLAKETLERİ

Sunucu: Sayın moderatörümüze, panelistlerimize, çok teşekkür ediyoruz. Ödül almayan misafirlerimize panelimize katkılarından dolayı teşekkür plaketleri takdimi yapılacaktır.

ARGE Danışmanlık A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı ve Argüden Yönetişim Akademisi Kurucusu Sayın Dr. Yılmaz ARGÜDEN'e ve diğer panelistlerimize plaket takdimlerini yapmak üzere Rektörümüz Prof. Dr. Sayın Yadiğâr İZMİRLİ'yi kürsüye davet ediyorum.

Teşekkür plaketi alacak öteki konuklarımız:

Koç Üniversitesi İşleme Enstitüsü Yönetici Direktörü ve Koç Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu Başkanı Sayın Nida BEKTAŞ,

Işık Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Sayın Murat FERMAN,

İstanbul Yeminli Mali Müşavirler Odası Başkanı Sayın Vehbi KARABIYIK,

SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri Anonim Şirketi Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Sayın Ali PERŞEMBE.

Kendilerine ayrı ayrı teşekkür ediyoruz.

Günün anlam ve önemine istinaden kıymetli konuşmasını yapmak üzere MD Yönetim ve Strateji Danışmanlık Kurucu Ortağı Sayın Mustafa DOĞRUSOY'u kürsüye davet ediyorum.

Bu arada Sayın Dışişleri Bakanımız Mevlut ÇAVUŞOĞLU bir telgraf yolladı, onu da okumak istiyorum.

Mevlut ÇAVUŞOĞLU

T.C. Dışişleri Bakanı:

“Saygıdeğer Rektör;

İstanbul Aydın Üniversitesi'nin Kıymetli Akademisyenleri, İş Dünyası ve Akademik Açından Kurumsal Yönetim Uygulamaları Konferansı programına nazik davetiniz için şükranlarımı sunarım. Programımın yoğunluğu nedeniyle maalesef katılım sağlayamadığım etkinliğin başarılı geçmesini dilerim. Size ve şahsınızda tüm Davetlilere Sevgi ve Selamlarımı sunuyorum.”

KAPANIŞ KONUŞMASI

Mustafa DOĞRUSOY:

İstanbul Aydın Üniversitesi'nin Mütevelli Heyeti Başkanı, Sayın Rektör, geleceğimiz olan Gençlerimiz, ülkemizin ve insanlığın geleceği olan gençlerimiz bugün, bu güzel günde çok kısa birkaç şey söylemek istiyorum. Adil Hocamızın çok güzel bir katılımcı ve panelistleri seçmesiyle Dr. Yılmaz ARGÜDEN'in liderliğinde, güzel bir panel izledik. Aslında söylenecek her şey söylendi. Kurumsal yönetim, başarıya ulaşmak için çalışan kurumların, tüm çıkar sahiplerinin haklarını gözetmenin dışında, sadece bugünü değil, geleceği de oluşturmak için alt zemin hazırlar. Kurumsal yönetim ilkeleri bu nedenle çıkmıştır. Kurumsal yönetim serbest rekabet şartlarının gelişmiş olduğu ülkelerde 1930'lu yıllardan bu yana var, Hollandalı şirket örneğini verdi hocamız da. Çok uzun yıllardan sonra önem kazanmıştır ve nihayetinde 27-28 Nisan 1998 tarihinde, Bakanlar Kurulu toplantısında uluslararası şirketlerin tek bir yol haritasına geçmesi için birtakım düzenlemeler yapılması gerektiği ortaya çıkmış ve 1999 yılında kurumsal yönetim ilkeleri, bugün hâlâ kullandığımız, uyguladığımız, tüm dünyada başlamıştır. Oluştuktan sonra ilk düzenleme 2002 yılında olmuştur. Neler yapılmalı diye karar verilmiştir. İlk güncelleme 2004 yılında yapılmıştır. İkinci güncelleme ise Türkiye'nin haklı gururudur. 2015 yılında yapılmıştır. 2012'de başlayan çalışmalar 2014 yılına kadar Avrupa üyesi olan ve olmayan ülkelere görüşler alınmıştır. Türkiye'de bu görüşü alınan ülkeler içerisinde olup, en nitelikli görüşme oluşturandır. SPK Başkanımız, Sayın Prof. Dr. Vedat AKGİRAY'ın söylediği gibi, bu görüşün oluşmasında Türkiye, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Sermaye Piyasası Kurulu, Vedat AKGİRAY'ın başında olduğu Boğaziçi Üniversitesi'ndeki merkezle beraber, Türkiye görüşleri konuşulmuştur. Şunu ifade etmek isterim ki, bugün iş hayatı ve akademik olarak bu konuyu irdeliyoruz. Bunun Vedat AKGİRAY bir örneğidir. Düzenleyici kuruluşun başında olmuştur. Şu anda da Boğaziçi Üniversitesi'nde bu konuda bütün öğrencilere ve sektöre liderlik görevini devam ettirmektedir. Bugünkü günümüzün en güzel örneği Sayın Vedat AKGİRAY'ın bulunduğu konumdur.

Değerli Arkadaşlar, Türkiye'nin OECD kurumsal yönetim ilkelerinin ikinci büyük güncellemesinde söz sahibi olmasını ben çok önemli buluyorum. Bunun en önemli nedeni 2015 yılında Türkiye G20 dönem başkanıydı. Türkiye G20 başkanı olduğu yıl, kurumsal yönetim ilkeleri tüm dünyada ilan edilmişti. Demin

söylediğim gibi, 2014 yılında alınan ilkeler Ocak 2015'te OECD ile görüşüldü ve şubat ayında İstanbul'da bir otelde G20 bakanlar düzeyinde ve merkez bankası başkanları düzeyindeki son halini aldı ve SPK, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve bize sponsor olan bir telekomünikasyon şirketinin büyük desteğiyle nisan ayında OECD'den gelen bütün katılımcılarla bu konu son haline getirildi. Türkiye bu konuda çok önemli bir yer almıştır. En son temmuz ayında OECD konseyinde kabul edilen bu ilkeler, G20 merkez bankası başkanlarının ekim ayındaki toplantısında son hale vardı. Kasım ayında, 16-17 Kasımı söylüyorum, tüm dünya ülkelerinin bir araya geldiği bir toplantıda, Türkiye tarafından dünyaya duyuruldu. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği bu kurumsal yönetim ilkelerini bir anlamda gönüllü destekçisi oldu.



Mustafa DOĞRUSOY

Değerli Arkadaşlar, kurumsal yönetim ya da yönetim, ne olursa olsun, olayın başı insandır. İnsanlar eğitim kurumlarında yetişir. Eğitim kurumlarında yetişen insanımız, bütün iş hayatı boyunca bunları hatırlayacaktır. Tüm katılımcılara teşekkür ederim. Ayrıca böyle güzel bir panel düzenlediği için Adil Hocaya teşekkür ediyorum.



İAÜ Mütevelli Heyet Başkanı Sayın Dr. Mustafa Aydın



İAÜ Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik UAM Müdürü Dr. Öğr. Üyesi M. Adil Salepçioğlu



İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
YAYINLARI

ISBN 978-9752438514



9 789752 438514

İSTANBUL AYDIN
ÜNİVERSİTESİ' NİN
HEDİYESİDİR

PARA İLE SATILAMAZ

.....