

## 15. KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ KAPANIŞ KONUŞMASI

ÖRHAN TURAN- TÜSİAD YÖNETİM KURULU BAŞKANI

21 Kasım 2023

---

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin Kıymetli Başkanı, Değerli Katılımcılar ve Basın Mensupları,

**2023, hem Cumhuriyetimizin 100. Yılı hem de TKYD'nin 20. Yılı.** Bu özel yılda, bugün TKYD tarafından 15.'si düzenlenmiş olan Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde sizlerle bir arada olmanın mutluluğunu yaşıyorum. Sizleri şahsım ve TÜSİAD Yönetim Kurulu adına, saygıyla selamlıyorum.

Artık gelenekselleşen **Kurumsal Yönetim Zirveleri, ülkemizde kurumsal yönetim bilincinin yerleşmesinde ve gelecek vizyonunun şekillenmesinde çok önemli bir rol oynuyor.** Bu zirvede bizleri buluşturarak, ülkemizde başarılı kurumsal yönetim uygulamalarının artmasına katkı sağlayan TKYD'ye ve Zirve'nin hazırlanmasında emeği geçen herkese, **teşekkür ediyorum.**

Cumhuriyetimizin ikinci yüzyılına girerken, oldukça yoğun bir gündemle karşı karşıyayız. Dünya ve ülke gündeminin her gün baş döndürücü bir hızla değiştiği, öte yandan önümüzdeki yüzyılın politikalarını belirleme sürecine girdiğimiz bu günler, **belki de kurumsal yönetimden bahsetmek için en doğru zaman...**

Hepimizin paylaştığı bir gelişmiş, saygın, adil ve çevreci Türkiye idealimiz var. Bunun için ise, güçlü, kapsayıcı ve güvenilir kurumlara ihtiyacımız bulunuyor. Şartların her zamankinden daha hızlı değiştiği günümüzde; başarının sırrı, değişimi yönetebilmekte yatıyor. Çünkü değişim, gelişimin yapıtaşıdır. Kurumlarının yönetiminde değişimi gerçekleştirebilen ülkeler, uluslararası rekabette de ayakta kalacaklar.

Değerli Konuklar,

Cumhuriyetimizin ilk yüz yılı boyunca ekonomik anlamda, **hem çok yol katettik hem de çeşitli zorluklarla karşılaştık.** Bu dönemde küresel dönüşümler, hızla değişen ekonomik dinamikler ve tercihlerimizin sonucunda, **inişli çıkışlı bir yolda ilerledik.** Bu süreçte, bazen birçok fırsatı değerlendirdik, bazen de potansiyelimizin altında kalan sonuçlarla yetinmek durumunda kaldık.

Geçtiğimiz 10 yıl içinde ekonomik istikrar ve öngörülebilirlik penceremiz giderek daraldı. Bilimsel temelli politikaların uygulanmaya başlaması, risk priminin düşmesini ve öngörülebilirliğin artmasını sağladı. Bu koşulların daha da iyileşmesini sağlamak önceliklerimizden biri olmalı. **Sadece yüksek büyüme rakamları elde ederek ekonomik kalkınmanın ve refahın mümkün olmadığını biliyoruz.** Ekonomik

kalkınmanın toplumun tüm kesimlerine yayılması ve kalıcı olması için, **kurallara dayalı ve istikrarlı bir yapı inşa etmeliyiz.**

Türkiye’de güven algısı üzerine yapılmış olan araştırmalar, ekonomik ve toplumsal kalkınmanın hızlanması için güven ortamının güçlenmesi ihtiyacını ortaya koyuyor. Güven tesisinin anahtarlarından biri de yönetim anlayışını **“iyi”den “mükemmele”** taşıyabilen kurumlarımız olacak. Bunu nasıl başarabiliriz sorusunun yanıtı ise, **Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde yatıyor.**

Kurumsal yönetim, şirketlerin daha etkin kararlar alıp, paydaşlarıyla güvene dayalı bir ilişki kurabilmesinin temelini oluşturuyor. Şeffaf yönetim anlayışı ile yatırımcılar ve kreditorlerle ilişkiler gelişir, sermaye ve finans piyasalarına erişim kolaylaşır. Aynı zamanda, sürdürülebilirliği kurumsal yönetimin içine daha fazla dahil etmek de, şirketlerin kısa vadeli finansal performanstan ziyade uzun vadeli değer yaratmasını sağlar.

**Hiç şüphesiz; kurumsal yönetim sadece şirketlerimizi ilgilendiren bir konu olmaktan öte, çağdaş dünyanın hukuki, siyasi ve ekonomik düzeninin de bir gerekliliği. Güven ortamının tesis edilmesi kurumsal yönetimin “adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk” ilkelerini uygulamanın yanı sıra ertelediğimiz yapısal reformların ivedilikle hayata geçirilmesine de bağlı. Bu, Türkiye için aynı zamanda demokratik saygınlık ve küresel rekabet gücü meselesi de.**

Dijitalleşme, çevre, girişimcilik, Sanayi 4.0, eğitim, yeni nesillerle etkileşim gibi konular kurumsal yönetim anlayışının önümüzdeki dönemde en önemli gündem maddeleri olacak.

Ana ticaret ve yatırım ortağımız Avrupa Birliği’nin de kurumsal yönetim ve raporlama yaklaşımını çevre, insan hakları ve sosyal ihtiyaçlar filtresinden kapsamlı olarak gözden geçirdiği bir dönemdeyiz. Gelişen Çevre-Sosyal ve Yönetişim (ESG) yükümlülükleriyle birlikte sürdürülebilirlik, Avrupa’da ve dünyada ana akım haline geliyor. TÜSİAD olarak, üyesi olduğumuz BIAC (Business at OECD) üzerinden, OECD ülkeleri seviyesinde güncellenen yeni rehberin gelişim sürecini takip ediyoruz. Yine, üyesi olduğumuz Avrupa İş Dünyası Konfederasyonu BusinessEurope aracılığıyla Avrupa Birliği’ndeki kurumsal sürdürülebilirlik raporlama direktifi başta olmak üzere yeni yasal çerçeveyi yakından takip ediyoruz. Türk iş dünyası halihazırda ESG’yi kurumsal yönetimlerine dahil ediyor.

**Geçen hafta Yönetim Kurulu olarak Brüksel’de AB Komisyonu ve Avrupa Parlamentosu’ndan üst düzey yetkililer ve kanaat önderleriyle; Berlin’de de parlamenterlerin yanı sıra ekonomi ve dış işleri bakanlıkları yetkilileri ile görüşmeler gerçekleştirdik. AB-Türkiye arasında 1996’da hayata geçen Gümrük Birliği’nin Avrupa Yeşil Mutabakatı ve dijital tek pazar entegrasyonunu içerecek şekilde güncellenmesi gerektiğini vurguladık. Bu yönde ekonomik entegrasyon ortaklığının derinleştirilmesi, her alanda ilişkilerin sürdürülebilir bir çerçevede ilerlemesini sağlayacaktır. Karşılıklı bir fırsat penceresi**

olduğuna inanıyoruz. AB ile entegrasyon işbirliğini geliştirmek için ortak hedefler ve zaman çizelgesi içeren somut bir yol haritasının belirlenmesi de ileriye yönelik en etkili ve kapsamlı yol olacaktır. Türkiye'nin AB üyelik perspektifini koruyarak temel alanlarda ilerleme sağlamak, küresel rekabet ortamında Türkiye ve AB'nin ekonomik, siyasi ve sosyal direncine katkıda bulunacaktır. Bu aynı zamanda ikiz dönüşüm politikalarının başarısında da çarpan etkisi yaratacaktır.

Değerli Konuklar,

Küresel ve yerel gelişmelerden hareketle, cumhuriyetimizin yeni yüzyılına girerken, önümüzdeki dönemde kurumsal yönetim bağlamında giderek daha da önem kazanacak bazı konuları özetlemek isterim:

- **Tüm dünyada siyasi belirsizliklerin devam edeceği 2024 yılı, yönetim kurullarının hesap verebilirlik anlamında yatırımcılardan daha çok taleple karşı karşıya kalacağı bir yıl olacak.** Kurumsal yatırımcıların şirketlerden bilgi talepleri artacak. Bu bilgi talepleri; şirket stratejilerini, ekonomik, siyasal ve çevresel risk faktörlerini nasıl algılayıp bunları nasıl yönettiklerini, yönetim kurulunun yeteneklerini ve performansını sorgulayıcı nitelikte olacak.
- **Etkili ve başarılı bir yönetim kurulunun olmazsa olmazı olan bağımsızlık, çeşitlilik ve yetkinlik konuları önümüzdeki dönemin kritik konusu olmaya devam edecek.** Kadınların potansiyeli, birikimleri, bakış açıları ve yetkinlikleri yönetim kurulunun kalitesi ve performansı için büyük önem taşıyor. Son yıllarda Avrupa Birliği'ndeki yasal düzenlemelerin ardından Avrupa genelinde yönetim kurullarında daha çok kadın görmeyi bekliyoruz. 2023 yılı itibarıyla Türkiye'de yönetim kurullarındaki kadın temsili %17'ler civarında<sup>1</sup>; oran olarak birçok ülkeden daha iyi bir durumda olsak da bununla yetinmemiz mümkün değil. Daha somut ve dönüştürücü adımlar ile kadınların yönetim kurullarındaki temsil oranlarını en az %30'lara taşımalıyız.
- **Hızlı teknolojik gelişim şirketler için hem fırsat hem de riskler yaratmaya devam edecek.** Teknolojik altyapı, yapay zeka, siber güvenlik, kişisel verilerin korunması gibi konular önümüzdeki dönemde şirketlerin hem müşterilerini, hem de hissedarlarını daha da fazla ilgilendiren konular arasında yer alacak. Bu konularda yönetim kurullarının şirket stratejisini belirleme, dönüşümü yönetme ve riskleri denetleme kapasitesi oldukça önemli. Bu kapasitenin oluşturulması ve geliştirilmesinde ise gençlerin katkıları olmazsa olmaz konumda. Girişim öykülerini başarıyla yaratan ve hayata geçiren gençlerimize yönetim kurullarında daha fazla yer vermeliyiz.

---

<sup>1</sup> <https://www.vap.org.tr/rakamlarla-yonetim-kurullari>

- **Son olarak, kurumsal yönetim gündeminde, hiç şüphesiz yaşamsal konu iklim olmaya devam edecek.** Yeşil Dönüşüm, yeni üretim ve tüketim kalıplarını kaynak ve enerji verimliliği üzerinden yeniden kurguluyor. Şirketlerin özellikle çevresel riskleri nasıl yönettiği paydaşları için kritik önem taşıyor. **“Mış gibi”** yapmanın ötesine geçen bir yönetim anlayışı beklentisinden bahsediyorum. Uluslararası yatırımcılar şirketlerden artan biçimde yüksek kaliteli, şeffaf, güvenilir ve karşılaştırılabilir raporlama talep etmeye başladı. Sürdürülebilirlik risklerini yönetemeyen kurumlar için gelecekte bahsedemeyiz.

Değerli Konuklar,

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak Türkiye’de de kurumsal yönetim mevzuatı sürekli geliyor. Denetim ve risk yönetimine, yönetim kurullarının yapısına, ilişkili taraf işlemlerinden kamuyu aydınlatmaya kadar birçok alanda yapılan değişiklikler, mevcut uygulamaların güçlendirilmesi niteliğinde memnuniyet verici gelişmeler.

Bunun yanında kurumsal yönetimin salt mevzuata uyumdan öte; büyük veya küçük tüm şirketler için daha yüksek karlılık, daha yüksek dış finansman ve daha çok rekabetçilik anlamına geldiğini şirketlerimize daha iyi anlatmamız gerekiyor. Hatta kurumsal yönetimin, günümüzün belirsizlik ortamında, kar topu etkisi yapan krizleri ve gelecek risklerini yönetmenin anahtarı olduğunu da kabul etmemiz ve içselleştirmemiz gerekiyor. Bu noktada SPK ve Borsa İstanbul gibi kurumlarımıza, TKYD ve TÜSİAD gibi sivil toplum kuruluşlarına ve halka açık şirketlerimize büyük rol düşüyor.

**Cumhuriyetimizin ikinci yüzyılına girerken; tüm alanlarda güvenilir ve kapsayıcı kurumlara, insanın yetkinliklerine, bilim ve teknolojiye dayalı bir gelişme anlayışını hayata geçirmeyi, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin tam olarak yerleşmesini diliyorum. Bu değerli etkinliğin gerçekleşmesinde emek veren herkese teşekkürlerimi iletiyorum.**