

## Family Business Review

Aralık 2017

# İçindekiler

2

**Deloitte Private Programı ve 2018 yılı hedeflerimiz**

4

**Aile şirketlerinde değişim mi? Hep o eski şarkılar...**

Cem Sezgin, Deloitte Türkiye, İnsan Kaynakları Hizmetleri Lideri

6

**Kurumsallaşma aile şirketleri için bir amaç değil, uzun yıllar sürdürülebilirlik için bir araç**

TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı Aydın Ögücü ile röportaj

12

**İletişim zekası...**

Ali Kamil Uzun, Deloitte Türkiye, Direktör

16

**İş hukukunda arabuluculuk**

Sebahattin Erdoğan, Deloitte Türkiye, Vergi Hizmetleri, Ortak

18

**Ortaklıkların aile şirketlerine katkıları**

Özlem Ulaş, Deloitte Türkiye, Direktör

22

**Next Generation Academy başlıyor...**

Elif Günal Hanavdeloğlu, Deloitte Eğitim Hizmetleri,  
Head of Deloitte Academy

24

**Kişisel verilerin korunması**

Av. Lerzan Nalbantoğlu, Deloitte Türkiye Baş Hukuk Müşaviri

# Önsöz

Dünya ticareti ve sermaye piyasaları inanılmaz bir hızla dijitalleşirken şirketlerin ticaret ortamı, operasyonel süreçleri, paydaşların finansal raporlama ihtiyaçlarına yönelik raporlama araçları sanal ortama taşınıyor. Tüketicinin akla gelebilecek her türlü ürün ve hizmeti karşılaştırarak en rekabetçi fiyat ile ulaşması akıllı telefonun ekranına dokunmak kadar kolay. Bu acımasız rekabet ortamına uyum sağlayan, maliyetlerini kontrol altına alan, inovatif ve rekabetçi olan, tüketiciye hızlı ulaşan, doğru sistem altyapısı ile insan kaynağını bünyesinde bulunduran firmaların ayakta kalabileceklerini öngörmek çok zor değil. Diğer yandan uluslararası sermaye hareketlerinin doğru ve zamanında karşılaştırılabilir bilgiye olan ihtiyacı, geçtiğimiz günlerde açıklanan BOBİ standartları gibi değişen regülasyon ile şirketlerin üzerindeki raporlama yükünü arttırarak kompleksleştiriyor.

Biz de Deloitte Private Programı uzmanları olarak 2018 yılına, ülkemiz ekonomisinin en büyük itici gücünü oluşturan aile şirketleri başta olmak üzere, çeşitli büyüklük ve yapıdaki özel şirketlerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hazırladığımız yeni hizmetler ve etkinlikler ile başlıyoruz. 2018 yılında da süreli yayınlarımız ve araştırmalarımızın yanı sıra, gelecek nesiller akademimiz bünyesinde aile şirketlerine yönelik eğitimlerimizi ve Aralık ayı içerisinde ilkini büyük keyifle gerçekleştirdiğimiz "Next Generation Talks" toplantılarımızı, her toplantıda farklı konuları inceleyerek sürdüreceğiz.

Bültenimizin bu sayısında da uzmanlarımız sizler için özel şirketlerin gündemine ilişkin çeşitli konuları incelediler. Bu sayımızda bize değerli zamanını ayırarak keyifli bir söyleşi yapma olanağı bulduğumuz Türkiye Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) Başkanı Sayın Aydın Ögücü'ye teşekkür etmek isteriz.

Yeni yılın ülkemize daha fazla başarı, huzur ve mutluluk getirmesi dileklerimizle, bir sonraki sayımıza kadar hoşça kalın.



**Ali Çiçekli**

Deloitte Türkiye Ortağı

Deloitte Private Türkiye Programı Lideri

# Deloitte Private Programı ve 2018 yılı hedeflerimiz

Ülke ekonomimizin lokomotif sektörleri incelendiğinde, ülkemizin ekonomik faaliyetlerine yön veren şirketlerin çok büyük oranda özel şirketler olduğu ortaya çıkıyor. Bu şirketlerin dinamikleri halka açık veya çokuluslu şirketlerden farklılaşıyor. Özel şirketlerin uluslararası sermaye piyasaları ile entegrasyonu, ucuz finansman kaynaklarına ulaşma, teknolojik gelişmeler karşısında geri kalmama, sürekli değişen vergi ve muhasebe konularında güncel olma, kurumsal yönetim konuları gibi birçok alanda, bu şirketlerin ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetleri daha büyük ölçekli, halka açık ve uluslararası firmalara göre farklılaşıyor. Firmaya özel çözümler üreten ve odağı söz konusu firma olan bir danışman tarafından yönetilen projelerin başarı şansı daha yüksek. Bir firmaya atanmış danışman firmayı çok iyi tanıdığından dolayı, ihtiyaca yönelik en doğru uzmanları firma ile buluşturabiliyor, firmanın ihtiyacını bir kerede çözebiliyor ve projeyi çok daha başarılı bir şekilde yönetebiliyor.

Halka açık, çok büyük veya uluslararası şirketlerin ihtiyaçlarından birçok yönüyle farklılaşan özel şirketlere sunduğumuz hizmetlerimizin derinliğini ve kalitesini artırmak için, yeni yılın gelişi ile birlikte Türkiye’de Deloitte Private programımızı, farklı disiplinlerden uzmanlarımızla beraber başlatmaktan mutluluk duyuyoruz. Uzun yıllardır aile şirketleri grubu olarak sunduğumuz hizmet yelpazemizi ve ekibimizi Deloitte Private çatısı altında genişleterek, özel firmalara inovatif ve etkin çözümlerle yüksek kaliteli hizmetler sunmaya devam edeceğiz. Global ağımızın barındırdığı bilgi kaynakları ve dünyanın dört bir yanındaki uzmanların tecrübesine ulaşma, yerel deneyimimiz ve özel firmalara odaklanmış ekibimiz ile 2018 yılında da, Deloitte Private Türkiye programı kapsamında kaliteli hizmet sunmak için çalışmayı sürdüreceğiz. Farklı disiplinlerden uzmanlarımızı firmaların ihtiyaçlarına göre bir araya getirerek “şirket koçluğu” yaklaşımı içerisinde sunacağımız hizmetlerimizin firmalara değer katacağına inanıyoruz.





## Deloitte Private Programı için yürüteceğimiz bazı projelerimizden kısaca bahsetmek isteriz:

**Family Business Review:** Aile şirketlerinin ihtiyaçlarına yönelik uzman görüşlerini paylaştığımız bültenimizin içeriğini genişleterek, girişim sermayelerini ve girişim sermayesi ortaklığı barındıran firmaların da ilgisini çekebilecek konulara ilişkin görüşlerimizi sizlerle her üç ayda bir paylaşmaya devam edeceğiz.

**Next Generation Talks:** Özellikle aile şirketlerinin yönetiminde görev alacak gelecek kuşakları bir araya getirerek güncel konuları tartıştığımız bir bilgi alışverişi platformu olarak başlattığımız toplantılarımızı sürdüreceğiz.

**Next generation academy:** Konusunda en iyi eğitmenleri bir araya getirerek oluşturduğumuz eğitim programlarımızın, aile şirketlerinin gelecek kuşaklarının eğitim ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik önemli bir girişim olduğunu düşünüyoruz.

**Üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliklerimiz:** Sürdürülebilirlik, başarılı markalaşma, aile şirketleri ve gelecek nesillere ilişkin güncel konuları incelediğimiz araştırmalarımızı ülkemizin önde gelen kuruluşları ile sürdüreceğiz.

**Uluslararası araştırmalar:** Deloitte Global ağının bir parçası olarak, Türkiye'den katılan firmaların da globalde yürütülen araştırmalara katkı sunmasına ve temsil edilmesine destek olacağız.

**Şirket gelişim programları:** Hızlı büyüyen, orta ve küçük büyüklükte firmalar, aile işletmeleri gibi birçok firmayı kapsayacak firma gelişim programları düzenleyeceğiz. Deloitte uzmanlarından oluşan ve programa katılan firmalara atanacak firma koçları ile firmaların gelişimine katkı sağlayacağız.

İş hayatının güncel ihtiyaçlarına yönelik olarak sürekli değişecek, dönüşecek ve gelişecek hizmet yelpazemiz ile ülkemiz ekonomisinin bel kemiği olan, başta aile şirketleri olmak üzere özel şirketlere değer katmak için, Deloitte Private programı çatısı altında çalışmalarımızı sürdüreceğiz. Hizmetlerimiz hakkında daha fazla bilgi almak için bizimle iletişime geçmenizden mutluluk duyacağımızı belirtmek isteriz.



# Aile şirketinde değişim mi?

Hep o eski şarkılar...



**Cem Sezgin**  
Deloitte Türkiye  
İnsan Kaynakları Hizmetleri Lideri

**B**ir aile şirketinde değişimden bahsetmek, bilhassa karar vericileri değişim adına önemli adımlar attırmaya çalışmak; polen alerjisine sahip kişileri bahar mevsiminde kırlara ağaçlara salmaktan farksız. Yanlış bir tablo çizmek istemem. Bu girizgahtan aile şirketlerinin hepsinin, tamamen statükocu, hiçbir adım atmayan yapılar olduğu sonucu çıkmasın. Ama belli sebeplerden kaynaklı direnç mekanizmalarını da yok saymak gerçekçi olmaz. İşte bu yazımda söz konusu durumun kök nedenlerine ineceğim.

Yine, yeni, yeniden sev

## 1. İnovasyon – Yenilikçilik Patronun Tekelinde

Aile şirketlerinde inovasyon denildiğinde akla gelen tanım biraz sınırlı ve daha ziyade “iş geliştirme” ile eşleştiriliyor. Ya da ARGE-ÜRGE ekseninde algılanıp, ilgili departmanlara sıkışıp kalıyor. Oysa çok daha geniş bir şemsiye ve daha farklı bir bakış açısı ile ele alınması gereken bir konu. Daha önemlisi, iş geliştirme adına atılacak adımları genelde patronlar atıyor. Bunlar şirketin bırakın geneline yayılmayı, yönetim kadrolarına dahi sirayet etmiyor. Ayrıca buradaki iş geliştirme, teknoloji – dijitalleşme ile pek örtüşen bir ruhla ilerlemiyor. Aslında şirket al – sat, iş ortaklığı kur, yeni coğrafyalara açıl, kritik bazı ürün – hizmet lansmanları gibi başlıklara endeksli bir işleyiş var. Oysa dijitalleşme ile iç içe geçmiş, kuruma daha fazla yayılmış bir iş geliştirme ve inovasyon kültürü değişimin bir iş yapışı; bir nefes alıp verme şekline dönüşmesini sağlayacaktır.

Daha yolun başındasın,  
değişirsin diyorlar...

## 2. Kültür ve Alışkanlıklar Kolay Değişmiyor

Özellikle kurucu kuşak ile başlayan sonra bir sarmaşık gibi tüm şirkete yayılan farklı bir kültür oluşuyor şirketlerde. Süreçler yerine alışkanlıklar, yazılı kurallar yerine genel kabüller ve iş yapış şekilleri, adı konulmamış hiyerarşiler, kişiye bağlı organizasyon yapıları ve kişilerin kurumdaki ilginç konumlandırılma şekilleri akla ilk gelen örnekler arasında... Bunlara kolaylıkla çalışanların konfor alanlarını terketme konusundaki isteksizlik, patronları bir şeylere ikna etme konusundaki düşük motivasyon, karmaşık ilişki ağları, geçmişte yaşanmışlıklar üzerine kurulmuş dünyaları ekleyebiliriz.

Değişim konusunda en hevesli kişilerin bile böylesi ortamlarda ya dışarıya kaçma, ya da bulundukları ortama uyum sağlama yolunu seçtikleri bir gerçek. Şaşırtıcı olan, ikinci grubun yüzdesinin hiç de az olmayışı. Kişiler, kişilerin yaklaşımları ve kültür değişmedikçe dış dünyada ne olursa olsun, içeride değişim zorlu bir sınav olmaya devam edecektir.

## Beraber yürüdük biz bu yollarda

### 3. Profesyonelleşemeyen profesyoneller

Bir diğer etken, "patron zehirlenmesi"ne maruz kalmış çalışanlar. Uzun süredir bir arada çalışan, şirketi-sektörü iyi tanıyan ve güvenilir kişi kontenjanı ile kurumlarda yer edinmiş bu kişilerden bazıları zamanla şirketlerinde yönetici seviyesine geliyor; hatta Yönetim Kurullarında görev alıyor veya küçük hissedar yapıyorlar. Liyakat mı – sadakat mi tartışmaları bir tarafa, bu uzun yol arkadaşlarının çoğu (sözüm meclisten dışarı) aslında risk almaktan çekindikleri için konuyu patrona eskale eden ama yetkilendirilmedikleri için şikayet eden bir yaklaşımı benimseyebiliyorlar. Gri alanlardan dem vurup, kah siyaha çalan koyu gri alanların derinliğinde; kah beyaza çalan gri alanların belirsizliğinde gündelik işlerini yürütebiliyorlar. Böylece sadece patron kademesinde değil, şirketin tümüne yayılan bir iş yapış şekli hakim oluyor. Aile bireylerini dönüştürmek yerine, aile bireyleri gibi davranan bir ekip ortaya çıkıyor. Burada biraz taze kan, yani dışarıdan kişileri de kuruma kazandırmak ve daha önemlisi onları içeride tutundurmak en iyi yöntem. Bunu yaparken tabii ki her kutuyu dışarıdan dolduracağız gibi bir şey anlaşılmamalı. Ortada bir gerçek var: Üst Yöneticileri değiştirmede aile şirketleri daha yavaş kalıyor ve onlar da değişime daha mesafeli.

## Para, para, para; varlığı bir dert, yokluğu yara

### 4. Ürküten yatırım maliyetleri

Bazen insan şaşırıyor... Milyonlarca liralık yatırıma kolaylıkla girişen patronlar, çok düşük bütçeli bazı projelere nasıl oluyor da ikna olmuyorlar? Bunun altında yatan faktörler özünde psikolojik. İlgilerini çeken, inandıkları, bilgi sahibi oldukları alanlar ve konular söz konusu olduğunda patronların iştahına ve hızına yetişmek mümkün değil. Hatta çalışanlar yavaş kaldıkları için eleştiri oklarına maruz kalıyorlar. Tabii ki ciddi fizibilite yapıyor (ne yalan söyleyeyim; aslında bazen de yapılmıyor). Ama eğer patron önceliklendirmesi açısından o ya da bu sebeple radara girmeyen bir atılımdan bahsediyorsak bir anda yatırım maliyetleri, harcanacak odak ve efor gündem maddesi haline gelebiliyor. Böyle durumlarda hangi riski önleyeceğimiz veya hangi (tercihen parasal) kazancı yaratabileceğimizi gündemimizdeki değişim hamlesi ile örtüştürerek aktarabilirsek, bunu yaparken tek bir kişinin fikri değil; kolektif bir aklın ürünü ve önerisi olarak ortaya koyabilirsek, patronlarda farklı fikirlere açık olmayı tetikleyecek bakış açısını kazandırmaya ön ayak olursak (mesela koçluk); daha fazla şansımız olur.

## Aynı nakarat, hep aynı aynı...

### 5. Kendime güveniyorum ama ben onlara güvenemiyorum

Kimi zaman mazaret, kimi zaman hakikat; patronların değişim ile ilgili engel olarak ortaya koydukları iki ana başlık var. Bunlardan biri insan kaynağı ilgili, diğeri ise teknoloji başta olmak üzere altyapı ile ilgili. İnsan kaynağına dokunan konu, mevcut çalışanların yeterince yetkin olmamasına dair söylem. Hatta daha da ileri gidip kendi adaptasyonlarından değil, çalışanların adaptasyonlarından bahsederek bunun zor olacağını belirten patronlar mevcut. Ayrıca mevcut yazılım ve teknoloji altyapılarını radikal boyutta değiştirmek gerekeceğini ve buna hazır olmadıklarını ifade edenler var. Bu söylemleri veri güvenliği ve mahremiyet ile ilgili endişeler, iş modellerinin topyekün değişmesi anlamına geleceğine dair kaygılar ile zenginleştirebiliriz. Sonuçta buradaki ana mesaj "ben iyi aşçıyım, yemek de pişirmek istiyorum ancak malzeme ve mutfak uygun değil"e geliyor. Oysa doğru malzemeyi bulmak, mutfağı değiştirmek yani değişime engel gördüğümüz şeyleri değiştirerek işe başlamak atılacak en doğru adım.

## Bana bir masal anlat baba

### 6. Kendimize anlattığımız hikayeler

Son olarak bazı sloganları realitemiz haline getirmiş olmamız değişim yolculuğunda bir kasis olarak karşımıza çıkıyor. "Sektörümüzün doğasına ters...", "Falanca şirketin patronuyla konuştum, yaptıklarına pişmanlar", "Önce başkası denesin", "Bizde o iş olmaz" vesaire vesaire... Bu tarz sloganlara en çok kendimizi inandırıyor, çevremizi de inandırmaya çalışıyoruz. Artık farklı şekilde düşünmek, konuşmak ve davranmak zorundayız. Yoksa değişim kendisi bir slogan olmanın ötesine geçmeyecektir...



# Kurumsallaşma aile şirketleri için bir amaç değil, uzun yıllar sürdürülebilirlik için bir araç



**Aydın Ögücü**

TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı

**T**ürkiye'deki aile işletmelerinin sürdürülebilirliği yönündeki çalışmalarıyla, bu alanda ülkemizin en değerli kuruluşlarından TAİDER'in Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Aydın Ögücü ile derneğin faaliyetlerini ve kritik rolünü, aile şirketlerinin yapılarını, ihtiyaçlarını, karşılaştıkları zorlukları ve güçlü yönlerini kapsamlı bir şekilde ele aldık.

**Röportaj:** Ali Çiçekli, Deloitte Private Türkiye Programı Lideri  
Ali Kamil Uzun, Direktör, Deloitte Türkiye

## **TAİDER'in kuruluşundan bugüne tarihçesini özetler misiniz?**

TAİDER, Türkiye'deki aile işletmelerinin nesiller boyu gelişmesi ve ülkemiz ekonomisinin daha sağlıklı ve kalıcı büyümesine destek olmak amacıyla 2012 yılında İzmir'de 40 aile şirketinin bir araya gelmesi ile kuruldu. Bugün 151 aile şirketi ve toplamda 500'ün üzerinde üyeye sahibiz. Üyelerimizin yarısı 18-40 yaş arası aile şirketi gelecek nesil üyelerinden oluşuyor.

94 yıllık genç bir cumhuriyet olan ülkemizde aile şirketlerinin büyük bölümü 2. nesilden, 3. nesile devir aşamasındadır. Genç sanayimizi güçlü ve sürdürülebilir kılmak üzere şimdiden harekete geçmenin ve aile şirketlerinin nesiller boyu devamı için çalışmalar yapmanın ülke ekonomimiz için önemli bir sorumluluk ve ihtiyaç olduğuna inanıyoruz. İşte TAİDER bu ihtiyacı yaşayan ve çözüm arayan aile şirketleri sahiplerinin bulunduğu bir sivil toplum örgütü olarak kuruldu.

Bizler, aileden aileye farklılık gösterse de, her aile işletmesinde aslında bir şekilde var olan aile, iş (profesyonellik) ve ortaklık (mülkiyet) dinamiklerinden oluşan üç boyuta dikkat çekmek istiyoruz. Aile şirketlerinin bu üç boyutu fark etmeleri ve üzerinde çalışmaları için emek, kaynak ve zaman ayırmaları gerektiğine inanıyor ve bu bilincin artmasını hedefliyoruz.



### TAİDER'in ulusal ve uluslararası iş birlikleri neler?

TAİDER, merkezi Lozan'da olan Family Bussiness Network International (Uluslararası FBN) paydaşıdır. Uluslararası FBN aile şirketlerinde nesiller boyu başarı ve sürdürülebilirliği destekleyen bir organizasyondur. "Aileler için, Aileler tarafından" söylemi ile 31 ülkede organize olmuş, 60 ülkeden üyeleri olan, 3.400 aile şirkettinden 4.500'ü gelecek nesil üyesi olmak üzere 11.000 aile üyesi ile aile şirketlerinin nesiller boyunca gelişimine destek vermek amacıyla çalışmalarını sürdürmekte olan bir organizasyondur.

TAİDER kuruluşundan bu yana FBN çevresinde hızlı büyümesi ve gösterdiği ulusal ve uluslararası boyutta etkinliği ile fark yarattı. FBN Yönetim Kurulu'nda, Gelecek Nesil Liderlik Komitesi'nde ve Polaris Projesi Çalışma grubunda etkin rol alıyor.

TAİDER'in tüm etkinliklerinde olduğu gibi, FBN International'ın her yıl düzenlediği dünya zirvelerinde farklı ülke, kültür, yaş grubundan üyeler bir araya gelerek aile şirketlerinin yaşanmış gerçek hikayelerde buldukları çözümleri dinleme, anlama, paylaşma imkanı yaratıyor. Konusunda dünya çapında bilgi ve deneyime sahip akademisyen ve danışmanlarla tanışma ve fikir alışverişi için bir platform sunuyor. Yılda bir kez tüm üyelere, bir kez ise sadece Gelecek Nesil (NextGen) üyelerine açık zirvelere TAİDER üyelerinden oluşan delegasyonla katılıyor ve tüm aile şirketlerinin katılmasını teşvik ediyoruz. Ayrıca FBN üyesi ülkelerin düzenlediği kendi ulusal zirvelerine katılma imkanı sunuyoruz.

2017 yılında, 26-29 Nisan Gao Hindistan'da düzenlenen 13. FBN NextGen Summit, 8-11 Kasım'da, 28. FBN Gran Canaria Global Summit'e katıldık.

2018 yılında ise, 28 Nisan-1 Mayıs tarihlerinde Belçika La Hulpe'de gerçekleştirilecek 14. FBN NextGen Summit'e ve 10-13 Ekim tarihlerinde, Venedik'te düzenlenecek 29. FBN Global Summit'e katılma hedefi içerisindeyiz.

### TAİDER'in yönetim ve üye yapısı nasıl? Bir aile işletmesi TAİDER'e nasıl ve neden üye olmalıdır?

TAİDER Genel Kurulu, 2 yılda bir yaptığı seçimle yönetim kurulu üyelerini belirler. 2017-2019 döneminde ben iki yıl süre ile TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapacağım. Bu dönem yönetim kurulu üyelerimiz; Aysu Dalan Benlioğlu, Berna Kırıcı Aşıroğlu, Celal Kadooğlu, Gülçağ Gencer, Günseli Ünlütürk, İrem Aşçıoğlu, İsmail Sarıgözoğlu, Mehmet Özcan, Nilgün Katipoğlu, Reşat Moral, Tekin Urhan, Vehbi Varlık ve Yunus Terece'dir.

TAİDER Ankara temsilciliği Sabri Berkan Baykam, İstanbul temsilciliği Başak Çilingiroğlu Kurtoğlu, İzmir temsilciliği Duygu Tecim, Bursa temsilciliği ise Dilara Korgavuş tarafından yürütülmektedir.

Derneğimize üyelik için aile şirketinin kurucusu, hissedarı veya gelecek nesil üyesi olmak şartını yeterli kabul ediyoruz. Hedefimiz Türkiye'yi kucaklayan bir dernek olmaktır. Bu nedenle kuruluşumuzdan bu yana yönetim kurulu üyelerimizin liyakatın öne çıktığı çok kültürlü, farklı yaş gruplarından, pozitif kadın ayrımcılığı ilkesiyle ve farklı illerdeki aile şirketi sahiplerinden oluşmasına özen gösterdik.

İzmir, İstanbul, Ankara, Antalya, Aydın, Bursa, Çanakkale, Denizli, Eskişehir, Gaziantep, Hatay, Kocaeli, Manisa, Ordu ve Konya başta olmak üzere Türkiye'nin pek çok ilinden aile şirketi sahipleri ve gelecek nesilleri üyelerimiz arasındadır. Ankara, İzmir, Bursa ve İstanbul il temsilciliklerimiz aracılığı ile daha çok aile işletmesine ulaşacağımıza inanıyoruz.



### TAİDER'in hedefleri nelerdir? Aile işletmelerine nasıl katkı sağlıyorsunuz? Çalışmalarınızdan bahseder misiniz?

Derneğimizin amaçlarını kısaca;

- Ülkemizdeki aile şirketleri arasında, geçmiş deneyimlerin, bir güven ortamı sağlanarak paylaşılmasına ve şirketlerin birbirlerinden öğrenmelerine fırsat yaratmak,
- Aile, ortaklık ve iş arasındaki dinamik ilişkiyi doğru bir şekilde anlamak ve yönetmek için üyelerimize platform oluşturmak,
- Uluslararası Aile İşletmeleri Ağı (Family Business Network International-FBN) paydaşı olarak dünyadaki deneyimi ve olanakları üyelerimizle paylaşmak ve Türkiye'yi bu örgütte temsil etmek,
- Aile işletmelerinin özgün gereksinimleri ve yararlarına uygun yönetim ilkeleri hakkında bilgiyi üretmek, teşvik etmek ve yaymak,
- Ülkemizin aile şirketlerinin kurumsallaşmasını ve karlı sürdürülebilir büyümesini destekleyerek ekonomik kalkınmasına katkıda bulunmak,
- Aile şirketlerinin sorun ve ihtiyaçlarını, mevzuat çıkarma yetkisi bulunanlara ve yönetmelik çıkarma ve değişiklik yapma yetkisi bulunan kurumlara duyurmak ve yetkililere önerilerde bulunmak,
- Aile şirketlerinin kamuoyunda bilinirliğini sağlamak ve itibarını yükseltmek,
- Türkiye'de aile şirketlerine ait ulusal istatistik bilgilerin oluşmasını sağlamak olarak özetleyebiliriz.

Derneğimiz yukarıdaki amaçlar çerçevesinde farkındalık için bilgi ve paylaşım toplantıları ile çeşitli etkinlikler organize etmektedir. Gerek üyelerine gerekse bu toplantılara katılmak isteyen aile şirketi sahibi ve gelecek nesillere yönelik toplantılarda aile şirketi sahiplerinin birbirlerinden öğrenme fırsatı elde edeceği ortamlar hazırlamakta ve deneyimlerin paylaşılmasını sağlamaktadır. Ayrıca TAİDER bünyesinde kurulmuş akademi ile Türk aile işletmelerinin gereksinimlerine yönelik olarak farkında ve arayışta olan ailelere, "aile boyutunu" odağına alan eğitimler sunarak bilgi ve sürdürülebilir aileler olabilmelerini sağlamak amacıyla eğitimler vermeye başlamıştır.

### Avrupa veya Amerika'daki aile işletmelerine göre Türk aile şirketlerinin ömrünün daha kısa olmasının nedeni nedir? Sizce neden ülkemizde yüzyılı aşmış firma sayısı yeterli sayıda değildir?

Aslında yurt dışındaki örneklerin de Türkiye'den farklı olduğunu söyleyemeyiz. Paydaşı bulunduğumuz Uluslararası FBN zirvelerinde ve aile şirketleri üzerinde yapılan çeşitli araştırmalarda görüyoruz ki, dünyada ve ülkemizde aile şirketleri ülke ekonomisinde oldukça yüksek paya sahiptir. Örneğin aile şirketleri, Türkiye'de tüm işletmelerin %95'ini, ABD'de %90-95'ini, Portekiz'de %70'ini, İngiltere'de %75'ini, İspanya'da %80'ini, İsviçre'de %85'ini, İsveç'te %90'ını ve Almanya'da %60'ını oluşturmaktadırlar. Aile şirketlerinin ömrünü, bulunduğu ülkenin coğrafi yeri, yerleşik uzlaşma kültürü, geleneklerden gelen ortak amaç etrafında buluşma kültürü gibi faktörler etkilemektedir. 2008 yılında 41 ülkede yapılan 200 yıllık şirket araştırmasında 5.586 şirkete rastlanıyor. Bu sayının 3.146'sı Japon, 837'si Alman, 222'si Hollanda olması tesadüf olmamalıdır. Bu toplumlarda, uzun yıllara dayanan tutkuluyla araştırmacılığın, yeteneğin geliştirilmesine imkan tanıyan eğitimin, adaletin ve uzlaşmanın kamusal ve kurumsal alanlarda son derece etkin ve yerel geleneklerle korunduğunu görüyoruz.

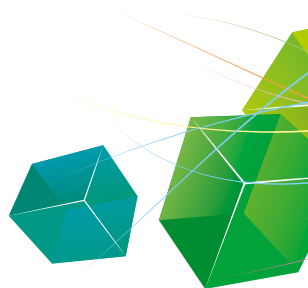
Biliyor ve farkındayız ki, yaratılan gayri safi milli hasılanın %75'nin aile şirketleri tarafında üretilen ülkemizde, farklı sebeple faaliyetine son veren her aile şirketi Türkiye için kayıptır. Bu bilinçle, ülkemizdeki tüm şirketlerin kendi yönetimsel, finansal, duygusal, entelektüel risklerini farkında olmaları, kendi ailesi ve şirketi özelinde çözümlerin olduğunu görmelerini sağlayacak etkinlikler düzenliyoruz.

Sanayileşmenin Cumhuriyet ile başladığı düşünülürse Türkiye'deki aile şirketleri çoğunlukla 2. nesilden 3. nesile geçme aşamasındadır. TAİDER üyeleri arasında da aynı oranı görüyoruz. Türkiye'deki aile şirketlerinin nesiller boyu uluslararası hızlanan rekabet ortamında her kavramda güçlenerek varlığını sürdürmesi gereklidir. Hız kesmeden gerek sivil toplum kuruluşlarında, gerekse üniversitelerde sahiplenilmesi ve devlet politikalarına girilmesi için her kesimin inanç ve kararlılıkla bu konunun üzerine eğilmesini sağlamak TAİDER'in öncelikli görevidir.

### Aile şirketlerinin güçlü ve zayıf yönleri size göre nelerdir?

Aile şirketinin güçlü yönleri üzerinde farkındalığa ve iyileştirmeye odaklanırsak gelişimi sağlayabiliriz. Güçlü yönleri;

- Aile gururu ile iş hayatındaki başarıyı özdeşleştirerek yoğun ve tutku ile başarıya odaklanması,
- Müşteri, tedarikçi ve çalışanlara memnuniyetine önem verilmesi,



- İlişki odaklı çalışma kültürü ve bireysel ilişkilerle iş hayatındaki değişim ve gelişim farkındalığı,
- Zor şartlarda aile bireylerinin şirkete ekonomik destek verebilmeleri,
- Aile sermayesinin geçmiş nesillerden alınan ve gelecek nesillere ulaştırılması gereken kutsal olma bilinci,
- Aile üyelerini birbirine bağlayan ortak aile geçmişi,
- Hızlı karar alma becerisi,
- İş alanında görülen gelişim alanlarında hızlıca risk alabilmesi,
- İş yapma becerisinin aile içinde tutularak rekabette avantaj sağlamasıdır.

Zayıf yönleri;

- Aile içi zayıf iletişim,
- Aile içi sorunların şirket ilişkilerinin yansımaları,
- Aile geçmişinden gelen çözülmemiş sorunların canlı kalması,
- Nepotizm, yetersiz yetkinlikteki aile üyelerine kritik pozisyonlar terfi edilmesi,
- Kuşak çatışmasının yönetilememesi,
- Aile içi hiyerarşinin şirkette devam etmesi,
- Kurucunu tüm yetkileri kendinde toplaması veya bırakmakta isteksiz olması,
- İlişki dolayısı ile niteliksiz yöneticilerle çalışılması,
- Zayıf uzlaşma kültürü dolayısı ile karar alamamasıdır.

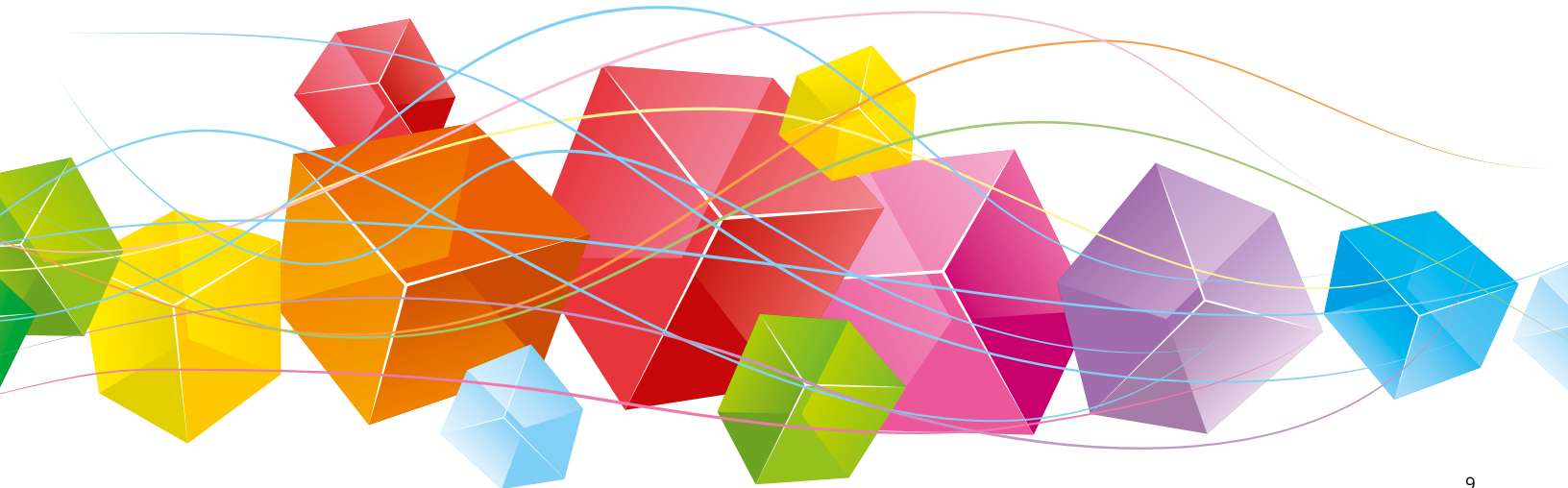
### Aile şirketlerinin temel ihtiyaçları kısa orta seviyede sizce nelerdir?

Şirketlerde yönetim yapısı merdivenin basamakları gibidir. Sahip olduğu ve gelişen her büyüklüğe göre güncelleme zorunluluğu vardır. Gelişen iş stratejisine göre yeni kadroların işe alınması, hizmet eden tüm alt yapıların gelişen ihtiyaçlara göre güncellenmesi ve kurum içi ilişki ve süreçlerin tasarlanması kaçınılmazdır. Aile şirketlerinin bu hususta diğer tüm şirketlerden hiçbir farklılığı yoktur. Şirketin gelişme sürecinde artan aile üye sayısı ile birlikte ailenin de şirkette olduğu gibi yapısal düzenlemelere ihtiyacı vardır.

Şirketin aile ile olan ilişkisi ise üç boyutta ele alınabilir; hissedarlık, aile üyeliği ve çalışan. Her boyutun diğer boyutlarla kesiştiği durumda tüm farklı statülerin güncel şartlarda ve gelecekte sahip olacağı haklar, tüm aile bireylerinin konsensüsü ile tanımlanmalıdır. Biz buna "Aile anayasası" diyoruz. Aile ve şirketin ortak değerlerinin saptanması ve bu değerlerin gerek aile bireyleri, gerekse her düzeydeki çalışan ve yönetici tarafından içselleştirilmesi konusu son derece önemli ve üzerinde özenle çalışılması gereken bir konudur.

Ailede kurumsallaşma deyince aile meclisinin ve aile konseyinin oluşturulması ve etkin çalışmasını anlıyoruz. Güven ve şeffaflık aile şirketinin temel ihtiyacıdır. Bunlar ise; örneğin, hissedar olup şirkette çalışmak istemeyen aile bireyleri için şirket hakkında ihtiyacı olabilecek bilgilere ulaşabilir olması ve her yıl şirket karının bir kısmının hissedarlara temettü olarak dağıtılmasıdır. Şirkette çalışmak isteyen aile üyelerine şirket ihtiyacına uygun adil fırsat verilmesidir.

Şirketle ilgili alınacak önemli kararlarda aile bireylerine söz hakkı tanınması, aile içi ve dışı yöneticilerin dengesinin sağlanması, aile üyeleri arasında ve profesyonel yöneticilerle uyum ve işbirliğine yönelik açık iletişimin kurulması, halefiyet ve devir planlamasının kurucular hayatta iken başlatılması, tarafsız, adil ve hesap verilebilirlik ilkelerine bağlı yönetim anlayışının şirketin tüm kademeleri tarafından sahiplenilmesi gibi kuralları sayabiliriz. Şirket yönetiminde ise genel kabul görmüş kurumsal yönetim ilkelerinin eksiksiz uygulanması, yönetim kurulunda yetkin ve etkili kişilerin görevlere atanması ve bağımsız yönetim kurulu üyeleri görevlendirilmesi diyebiliriz.



### **Aile şirketlerini bekleyen en önemli riskler sizce nelerdir?**

Aile şirketlerinde aile üyelerine en önemli riskin ne olduğu sorulduğunda; yapılan yatırımların riski, finansal, politik ve ekonomik riskler, değişen piyasaların getirdiği riskler diye cevap alırsınız. Ancak gerçekleşen zorluklarda %60'ının yetersiz aile içi iletişim, %25'inin gerekli zaman ve yetkinlikte halefiyetin planlanmamış olduğu görüyoruz. Bununla birlikte, her tüzel şirkette olduğu gibi baş döndürücü hızlı değişime uygun iş yapma kültüründen iş stratejisine kadar birçok konunun sıkça gözden geçirilmemesi ve ailenin kendi iç sorunlarına takılı kalarak enerjisini kaybetmesi en önemli risklerdir.

### **Hem kurumsallaşıp hem aile kalmak mümkün mü?**

Aile şirketi neredeyse insanlık tarihi kadar eskidir. Ülkelerin çoğunluğunda küçük ve orta ölçekli şirketlerde aile şirketlerinin ülkelerin ekonomisine katkısı %90-95 seviyesindedir. Halka açık şirketlerin dünya ekonomisine katkısı inkar edilemez. Ancak krizlere dayanıklılığı ve dinamik hızlı büyüme becerileri halka açık şirketlere nazaran farkı anlaşılmış ve aile şirketleri mercek altına alınmıştır. Son 25 yılda akademik ve finansal kurumlarca ve yönetim danışman kuruluşlarca başarılı ve başarısız olan aile şirketleri incelenmiştir. Bu kurum ve kuruluşlarca güçlü ve zayıf yönlerini oluşturan sebepler detaylı incelenerek aile şirketlerine uzun yıllar dayanıklılık sağlayacak usul ve yöntemler sunulmuştur. Tüm dünyada TAİDER gibi aktif dernekler kurulmuş ve bu dernekler aracılığıyla aile şirketlerine sürdürülebilirlik yolunda kılavuz olmaya başlanmıştır.

Kurumsallaşmayı aile şirketleri için bir amaç değil, uzun yıllar sürdürülebilir kılmak için bir araç olarak görüyorum. Aile ve ortaklık arasındaki kesin sınırları belirleyerek hem huzurlu ve uyumlu aile olmak, hem de şirket dinamizmini ve enerjisini yüksek tutmak elbette ki mümkündür.

### **Aile şirketleri için inovasyon ve dijital dönüşüm neyi ifade ediyor? Sizce bu konu önemsenmeli midir ve aile şirketlerinin bu konulara odaklanma seviyesi yeterli midir?**

Bu sorunuza son dönemde yapılan bir araştırma sonucuyla yanıt vermek istiyorum. Araştırmaya katılan gerek, Türk gerekse de küresel aile şirketlerinin dörtte üçü inovasyonun ya önemli ya da çok önemli olduğunu ve %54'ü ise sürekli inovatif olma gerekliliğinin önümüzdeki beş yıl boyunca karşılaştıkları en büyük zorluk olacağını düşünmekte imiş. İnovasyon ve dijital dönüşümü gerçekleştirebilen şirketler şu anda bile pazarlama ve iletişim stratejilerini bunun üzerine kurmuş durumdadır. Dijitalleşme; e-ticaret, reklam, hedef tüketici kitlesi belirleme veya sosyal medya dahil, tüketici ile irtibat kurulan tüm alanlarda öne çıkmaktadır.

Bence aile şirketleri hızlı karar alabilme ve değişen şartlara uyum gösterme yetenekleri sayesinde, inovasyon konusunda başarılı olmalarını sağlayacak bilgi birikimine sahiptir.

### **Aile şirketlerine tavsiyeleriniz nelerdir?**

Önce aile şirketlerinin genlerinde yatan “var olma ve hayatta kalma” dürtüsüne inanmalarını ve güvenmelerini tavsiye ederim. Açık iletişimin aile içinde sağlanması ve kararların tüm aile bireylerinin ortak mutabakatı ile alınmasının son derece değerli olduğuna inanıyorum. Aile şirketlerinin yetenekli aile üyeleri için çekim alanı oluşturmalı ve fırsat verilmelidir. Dünya değişiyor, aile yapıları değişiyor ve tabii ki bu şartlarda aile liderlerine çok önemli görevler düşüyor. Kısaca söylemek istiyorum ki; işinizi ve ailenizi sevin, zorunluluktan değil; sevgiyle birlikteliğinize ve ortak değerlerinize sahip çıkın, kararlı olun, işinize tutkuyla odaklanın. Aldığınız kararlar adil olsun, ailenin olduğu kadar şirketin hayrına ve hedeflerine uygun olsun.





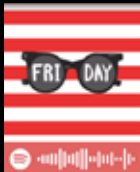
# Yeni Spotify listelerimizi gördünüz mü?



Sizler için en sevilen listelerimizi sıraladık:



Back to Work



TGIF



New Year Songs



90'lardan İz  
Bırakanlar



Atatürk'ün  
Sevdiği Şarkılar



Deadline is  
coming!



Sonbahar  
Şarkıları



# İletişim zekâsı...



**Ali Kami Uzun**  
Deloitte Türkiye  
Direktör

Ailelerden şirketlere, sivil toplum kurumlarından kamu kurumlarına toplumdaki bütün yapılarda, bireysel farklılıkların zenginliğini koruyarak ortak değerlerimizi keşfetmek, iletişim zekasına sahip olmaktan geçiyor.

Ekim ayında, Turkcell Diyalog Müzesi'ni ziyaret ettim. 2016 yılından beri ziyaretçilerini ağırladığını öğrendiğim müzede hali hazırda Karanlıkta Diyalog ile Sessizlikte Diyalog deneyimsel sergileri gezilebiliyor. İlerleyen dönemlerde Zamanda Diyalog deneyimsel sergisinin de yer alacağı belirtiliyor.

Müzenin internet sitesini inceledim. Çok farklı bir deneyim imkânı sunan müzenin, sosyal bir laboratuvar işlevi de görerek, engelli bireyler için teknolojik ve inovatif araştırmaların yapıldığı ayrıca bu araştırmalara destek veren ve destek üreten bir kuluçka merkezine de dönüşeceği ifade ediliyor.

Müzenin bölümlerinden biri olan Karanlıkta Diyalog 'da, görme engelli bir rehber eşliğinde, İstanbul'u geziyorsunuz. Bu deneyimde, sergi boyunca hiçbir şey göremiyorsunuz. Tamamen karanlık... İstanbul'da yaşayan görme engelli bir bireyin yaşadıklarını tecrübe ediyorsunuz. İstanbul'u, ona özgü o sesleri, kokuları, dokunarak, koklayarak ve duyarak hissediyorsunuz. Ancak göremiyorsunuz.

Bu deneyimde, görme engelli bir bireyin bastonuyla, deyim yerindeyse yapay bir organıyla dış dünyayla olan iletişimini sağlamaya çalışıyorsunuz. Gündelik yaşamlarında görme engelli bireylerin bu yolla sahip olamadığı bir organından kaynaklanan engeli nasıl aştığını, bu yoklukla nasıl baş ettiğini anlıyorsunuz.



İkinci sergi olan Sessizlikte Diyalog'da ise bu sefer işitme engelli bir rehberle birlikte, tamamen sessiz bir ortamda sözsüz iletişimi deneyimliyorsunuz. Yüz ifadelerinizi ve vücut dilinizi nasıl etkin kullanabileceğinizi, işitme yetinizin olmaması durumunda iletişimi nasıl kurabileceğinizi anlıyorsunuz. Gündelik yaşamda, çevremde gördüğüm işitme engelli kişilerin kendini ifade etmek, iletişim kurabilme için nasıl zorlandıklarını ve bu arada vücut dili kullanmak noktasında bir tiyatro sanatçısı yetkinliği kazandıklarını düşününce bu iletişimin gücünü takdir ediyorum.

Bu sıra dışı iki deneyimden sonra, görme ve işitme (ve işitmeye bağlı olarak konuşma) gibi temel yaşamsal engeli olan kişilerin, diğer organlarını ve farklı iletişim yetilerini nasıl daha etkin kullanarak bu zorlukları fırsata dönüştürdüklerini anlama imkânım oldu. Ayrıca engelli bireyleri daha iyi anlayarak onlara karşı güçlü bir empati kurabilmenin önemini de kavradım.

Herkesin kişisel olarak bu ve benzer duyguları tatmasını tavsiye edeceğim bu sergiler, İstanbul'da Gayrettepe Metro istasyonunda yer alıyor.

Bu sergiyi gezdiğim günlerde, daha önceden de takip ettiğim Ampute Milli Futbol Takımımız Avrupa Ampute Futbol Federasyonu'nun Avrupa Şampiyonası'nda finale kaldı. Bu başarı ile bir anda ilgiyi üstüne çekerek gündeme gelen bu sporcularımız daha sonra final maçında İngiltere'yi 2-1 yenerek, Avrupa şampiyonu oldu.

Bilindiği üzere Ampute futbolu, 2. Dünya Savaşı sonrasında, yaralanan gazileri rehabilite etmek amacıyla başlamış bir spor dalı. Bu spor daha sonra yaygınlaştı. Günümüzde genellikle her ülkenin resmi ampute takımları bulunuyor. Normal futboldan farklı ölçekteki futbol statlarında, farklı kurallara bağlı olarak ve 7'şer kişilik takımlarla oynanan futbolda oynamak için oyuncuların bir bacağına ampute olması, yani bir kısmının veya tümünün alınmış olması, kalecinin de bir kolunun ampute olma şartı aranıyor.

Hem Turkcell Diyalog Müzesi hem de Ampute Futbol Takımı'nın başarısı, engellerin aşılması, gayret ve azimle farklı yaşamsal alternatif becerilerin nasıl geliştirilebileceğini öğretmesi açısından önemli hayat dersleri taşıyor.

Ampute Futbol Takımı sahip olduğu beden zekâsıyla bir organ eksikliğinden kaynaklanan engeli, görme ve işitme engelliler de geliştirdikleri iletişim zekâlarıyla hayati duyularından birinin eksikliğinden kaynaklanan zorlukların üstesinden gelebiliyor.

Çalışma masamda oturup profesyonel yaşamımı değerlendirdiğimde, fiziki bir engel olacak bir eksikliğimiz olmamasına rağmen, çözebileceğimiz bazı sorunlar karşısında, bir engelimiz varmış gibi bocalayabildiğimizi, kolumuzun kanadımızın kırıldığı durumlar olabileceğini düşündüm.

Karşımıza çıkan zorlukları kabul ederek pes mi ediyoruz yoksa önceki satırlarımda yer alan örneklerde olduğu gibi onları aşmak için farklı yetkinlikler mi geliştiriyoruz?

Örneğin, iletişim eksikliğinden ve yanlışlığından dolayı yaşadığımız bir “anlaşılama” engelini her zaman aşabiliyor muyuz? Görme engelli bir birey, elindeki bastonu ve diğer duyularını daha fazla kullanarak engelini aşabiliyor. Bu sorunları aşacak yetkinlikte bir iletişim zekâsına sahip oluyor. Peki, bizler aynı iletişim zekâsını sahip olduğumuzu gösterebilecek bir bastona sahip miyiz?

Veya işitme engelli bireyleri düşünelim. Çevremizde, işitme engellilerin iletişim kurmak için beden dilini nasıl usta bir tiyatro sanatçısı gibi kullandığını, normal günlük yaşamında, performansını sahneleyen bir pandomim sanatçısı ustalığında beden dilini kullandığına mutlaka şahit olmuşsunuzdur.

Peki, bizler her gün, farklı ortamda ve ölçeklerde, iletişim engellerini aşmak için hangi yetkinliklerimizi geliştirmeyi başarıyoruz? Anlaşılama, sesini duyuramama, iletişim kuramama sorunlarıyla karşılaşan bizler, bu “engelleri” aşmak için gerekli iletişim zekâsına sahip miyiz?

Konuşmada kullandığımız sözcüklerin seçimi, bunu ifade ederken ki vücut dilimiz, karşımızda gördüğümüz tepki karşısındaki duruşumuz, davranışlarımız, empati yeteneğimiz hepsi iletişim zekâmızın yansımaları. Filozof Konfüçyüs, “İnsanları geçimsiz yapan sevgisizliktir. / Birbirine düşman eden iletişimsizliktir. / Güzellikten yana ne varsa yok eden ilgisizliktir” diyor. İletişimin önündeki en büyük engeli kendimizde, sevgisizliğimizde, ilgisizliğimizde görüyoruz.

Yazının başında verdiğim örnekte, birkaç saatliğine engelli bir birey olarak deneyimlerimden ve bu deneyimin beni ne kadar etkilediğinden bahsettim. Fark etmeden yanından geçip gittiğimiz, nobran davranışlarımız karşısında ne hissettiklerini önemsemediğimiz engellilerin dünyasında birkaç saat geçirmek bana hayatımın en önemli derslerinden birini verdi.

Engelli dünyasına sevgisizliğimizi ve ilgisizliğimizi fark etmekten önce beni düşündüren. Sonra iş dünyasının acımasız rekabet koşullarını da ekleyince kocaman iletişim ağı içinde olan bizlerin aslında ne kadar iletişimsizlik içinde olduğumuzu birbirimizi anlamaktan, empati kurmaktan ne kadar çok kaçtığımızı, aslında engelin kendimiz olduğu düşüncesiyle buldum kendimi.

## Engelsiz misiniz yoksa engel siz misiniz?

Teknolojinin tüm nimetlerinden yararlanan bir nesil yetişiyor. Yeni çıkan her teknolojik gelişme karşısında ilgisiz durmak pek mümkün değil. Bugün, yabancı dil bilmeme gibi somut bir nedenden kaynaklanan iletişim engellerini de gelecekte google translate gibi uygulama ve inovasyonlar ortadan kaldıracak. Ampute futbolcuların kanedyenleri, işitme engellilerin vücut dilleri, görme engellilerin Braille alfabesi ve beyaz bastonları iletişim engellerini ortadan kaldırıyor. Peki, hem profesyonel hayatta hem de kişisel özel yaşamlarımızdaki iletişim engellerini nasıl açacağız?

İletişim konusundaki en büyük engel kendimizsek, biz kendimizi nasıl açacağız? Tabii ki, sevgiyle ve ilgiyle açacağız. Empatiyle açacağız. Dinlemek kadar karşımızdakini anlayacağız da... Saygı duyup güven de vereceğiz. O güveni de iletişim zekâmızı kullanarak kazanacağız.



## Değerlerimiz ortaklaşmamızı sağlıyor

İletişim zekâsı, sadece bedensel bir engelin aşılması noktasında karşımıza çıkmıyor. Millet olarak tarihimizde bu konuda birçok örnek bulabiliriz. Örneğin, Cumhuriyetimizin Kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'ün ölümsüz eseri Nutuk, gerek anlattığı olayların akıcılığı gerek konu olan dönemin seçimi gerek verdiği mesajlar gerekse de eseri ithaf ettiği kesim olan gençliğin seçilmesi açısından iletişim zekâsına tarihi bir örnek olarak verilebilir.

Yine Atatürk'ün özel isteği ile 1935 yılında Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi'nin kurulmasını Türk diline verdiği önemin bir göstergesi olarak da görmeliyiz. Bu fakülte, Ankara Üniversitesi'nin fakülte olarak kurulan ilk akademik birimi olma özelliği taşıyor. Yine benzer bir yaklaşımla Türk Dil Kurumu, Türk Dili Tetkik Cemiyeti adıyla 12 Temmuz 1932'de kuruluyor.

Gerek Nutuk gerek Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi ve Türk Dil Kurumu'nun kuruluşu, tarihimizde, iletişim zekâsının siyasi ve toplumsal alanda kullanımını gösteren örnekler olarak karşımıza çıkıyor. Sadece birey ilişkilerinde iletişim zorlukları yaşamıyoruz. Bireyin toplumla, bireyin kurumlarla, kurumların kurumlarla yaşadığı iletişim sorunlarından bahsetmek mümkün.

Doğan Holding'in öncülüğünde başlatılan "Türkiye'nin Ortak Değerleri- Müştereklerimizi Keşfedelim, Geleceğe Birlikte Yürüyalım" projesi, toplumsal olarak görme, işitme veya başka bir organ kaybı olmadan aşamadığımız iletişim sorunlarını gündeme getiren önemli bir çalışma oldu.

Bireysel veya grupsal farklılıklarımızı koruyarak, müşterek ortak değerlerimiz etrafında kenetlenmeyi, farklılıklarımızı değil, ortak değerlerimizi ön planda tutmamızı öneren bu projenin iletişim zekâsının başka bir örneği olduğunu düşünüyorum.

Bir birey olarak, hepimizin diğer bireylerden farklı bakış açıları var. Bu farklı bakış açıları, hem bireyler arasında hem de bireyler ile kurumlar veya toplumlar arasında ayrışmalara neden olabiliyor. Bu farklılıklar yanında bizleri bir arada tutan değerlerimiz de bulunuyor. Bireysel farklılıklarımız ayrışmamızı, değerlerimiz ortaklaşmamızı sağlıyor.

O halde hem kurumlarımızda hem özel yaşamlarımızda hem de toplumda farklı kişisel özelliklerimizi koruyarak müşterek ortak değerlerimizi ortaya çıkarmamız, onların etrafında bir araya gelmemiz, iletişim engellerini ortadan kaldıran önemli bir iletişim stratejisi olacak.

Netice itibariyle, farklı kimliklerle kurduğumuz, çeşitli ilişki ağlarımız bulunuyor. Bazen bir şirketin kurucu babası veya sadece bir çalışanı, bazen bir hayat arkadaşı, bazen iyi bir dost, bazen sabahları selamlaştığımız komşu, bazen de sadece vergisini ödeyen bir vatandaş rolümüz var. Bir birey olarak, bu farklı rollere uyum sağlamamız, bizim gibi iletişim kurduğumuz diğer kişilerle farklılıklarımızı koruyarak anlaşma yollarını bulmamız gerekiyor. Bunları yapmamızda iletişimin hayati rolü olduğunuzu düşünüyorum. Bu ilişkileri hedeflerimiz doğrultusunda kurarken, sahip olduğumuz ortak değerlerin ortaya çıkarılması kurduğumuz iletişimi olumlu etkileyecek.

Bireysel olarak kuracağımız bu ilişkiler, kanaat önderleri, kurucu babalar, liderler gibi stratejileri oluşturup onları geliştiren kişiler tarafından sahiplenilerek bir kültür haline almalı. Örneğin bir aile şirketinin kurucu babası, şirketin ayakta kalması için gerekli iletişim zekâsının yeni kuşağa geçmesini sağlayabilmeli. Aynı şekilde bir sivil toplum kurumunun kanaat önderi, kurum etrafında kenetlenen kişilerin kurumun hedefleri doğrultusunda, uyum için çalışmasını sağlayacak stratejileri oluşturarak, onları diğer gönüllülere aktarabilmeli.

İnanıyorum ki, ailelerden şirketlere, sivil toplum kurumlarından kamu kurumlarına toplumdaki bütün yapılar, bireysel farklılıkların zenginliğini koruyarak değerlerin ortaklaştırılması, ortak hedefler etrafında bir araya gelinmesi, daha mutlu bireylerin, güçlü kurumların ve gelişmiş toplumların oluşmasını sağlayacak. Bu kültürün oluşmasının olmazsa olmazlarından biri de etkin bir iletişim zekâsına sahip olmaktan geçiyor.

# İş hukukunda arabuluculuk



**Sebahattin Erdoğan**  
Deloitte Türkiye,  
Vergi Hizmetleri, Ortak

**Kanun uyarınca işçi ve işveren alacak ve tazminatı ile işe iade taleplerinde dava açılmadan önce arabulucuya başvurulması dava şartı olarak aranmaktadır.**

İş mahkemelerinin kuruluş, görev, yetki ve yargılama usulleri ile zorunlu dava şartı olarak arabuluculuğa ilişkin hükümleri düzenleyen 7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanunu geçtiğimiz günlerde resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Kanun uyarınca İş mahkemeleri;

a) 5953 sayılı Kanuna tabi gazeteciler, 854 sayılı Kanuna tabi gemi adamları, 22/5/2003 tarihli ve 4857 sayılı İş Kanununa veya 11/1/2011 tarihli ve 6098 sayılı Türk Borçlar Kanununun İkinci Kısımının Altıncı Bölümünde düzenlenen hizmet sözleşmelerine tabi işçiler ile işveren veya işveren vekilleri arasında, iş ilişkisi nedeniyle sözleşmeden veya kanundan doğan her türlü hukuk uyuşmazlıklarına,

b) İdari para cezalarına itirazlar ile 5510 sayılı Kanunun geçici 4 üncü maddesi kapsamındaki uyuşmazlıklar hariç olmak üzere Sosyal Güvenlik Kurumu veya Türkiye İş Kurumunun taraf olduğu iş ve sosyal güvenlik mevzuatından kaynaklanan uyuşmazlıklara,

c) Diğer kanunlarda iş mahkemelerinin görevli olduğu belirtilen uyuşmazlıklara,

ilişkin dava ve işlere bakmakla yükümlüdür.

## **Zorunlu dava şartı olarak arabuluculuk:**

Kanun uyarınca işçi ve işveren alacak ve tazminatı ile işe iade taleplerinde dava açılmadan önce arabulucuya başvurulması dava şartı olarak aranmaktadır.

Hatırlanacağı üzere; 2012 yılından beri uygulanmakta olan 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu'na göre;

- **Arabulucu:** Arabuluculuk faaliyetini yürüten ve Adalet Bakanlığına düzenlenen arabulucular siciline kaydedilmiş bulunan gerçek kişiyi,
- **Arabuluculuk:** Sistematik teknikler uygulayarak, görüşmek ve müzakerelerde bulunmak amacıyla tarafları bir araya getiren, onların birbirlerini anlamalarını ve bu suretle çözümlerini kendilerinin üretmesini sağlamak için aralarında iletişim sürecinin kurulmasını gerçekleştiren, uzmanlık eğitimi almış olan tarafsız ve bağımsız bir üçüncü kişinin katılımıyla ve ihtiyarı olarak yürütülen uyuşmazlık çözüm yöntemini ifade etmektedir.



Yeni yayımlanan 7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanununa göre; bireysel veya toplu iş sözleşmesinden kaynaklanan işçi ve işveren alacak ve tazminatı ile işe iade taleplerinde dava açılmadan önce arabulucuya başvurulması dava şartı olarak aranmaktadır.

Anlaşmazlık dolayısıyla mahkemeye başvurmak isteyen davacı, arabuluculuk faaliyeti sonunda anlaşmaya varılamadığına ilişkin son tutanağın aslını veya arabulucu tarafından onaylanmış bir örneğini dava dilekçesine eklemek zorundadır.

Bu zorunluluğa uyulmaması hâlinde mahkemece davacıya, son tutanağın bir haftalık kesin süre içinde mahkemeye sunulması gerektiği, aksi takdirde davanın usulden reddedileceği ihtarını içeren davetiye gönderilerek dava açma işlemi kabul edilmeyecektir. İhtarın gereği yerine getirilmez ise dava dilekçesi karşı tarafa tebliğe çıkarılmaksızın davanın usulden reddine karar verilecektir. Bu kanuni düzenleme sonucu, arabulucuya başvurulmadan dava açıldığının anlaşılması hâlinde herhangi bir işlem yapılmaksızın davanın, dava şartı yokluğu sebebiyle usulden reddine karar verilmesi yasal zorunluluk haline getirilmiştir.

İş kazası veya meslek hastalığından kaynaklanan maddi ve manevi tazminat ile bunlarla ilgili tespit, itiraz ve rücu davaları hakkında ise bu hüküm uygulanmayacaktır.

#### **Arabuluculuk sisteminin uygulanması:**

Adalet Bakanlığı bünyesinde bulunan Arabuluculuk Daire Başkanlığı, sicile kayıtlı arabuluculardan bu madde uyarınca arabuluculuk yapmak isteyenleri, varsa uzmanlık alanlarını da belirterek, görev yapmak istedikleri adli yargı ilk derece mahkemesi adalet komisyonlarına göre listeler ve bu listeleri ilgili komisyon başkanlıklarına bildirir. Komisyon başkanlıkları, bu listeleri kendi yargı çevrelerindeki Arabuluculuk Bürolarına, arabuluculuk bürosu kurulmayan yerlerde ise görevlendirecekleri sulh hukuk mahkemesi yazı işleri müdürlüğüne göndermektedir.

Bu kanun kapsamında dava şartı olarak yapılacak başvuru; karşı tarafın, karşı taraf birden fazla ise bunlardan birinin yerleşim yerindeki veya işin yapıldığı yerdeki arabuluculuk bürosuna, arabuluculuk bürosu kurulmayan yerlerde ise görevlendirilen yazı işleri müdürlüğüne yapılır.

Arabulucu, komisyon başkanlıklarına bildirilen listeden büro tarafından belirlenir. Ancak tarafların listede yer alan herhangi bir arabulucu üzerinde anlaşmaları hâlinde bu arabulucu görevlendirilir.

Arabulucu, yapılan başvuruyu görevlendirildiği tarihten itibaren üç hafta içinde sonuçlandırır. Bu süre zorunlu hâllerde arabulucu tarafından en fazla bir hafta uzatılabilir.

Asıl işveren-alt işveren ilişkisinin varlığı hâlinde işe iade talebiyle arabulucuya başvurulduğunda, anlaşmanın gerçekleştirilmesi için işverenlerin arabuluculuk görüşmelerine birlikte katılmaları ve iradelerinin birbirine uygun olması aranır.

Arabuluculuk görüşmelerine taraflar bizzat, kanuni temsilcileri veya avukatları aracılığıyla katılabilirler. İşverenin yazılı belgeyle yetkilendirdiği çalışanı da görüşmelerde işvereni temsil edebilir ve son tutanağı imzalayabilir.

#### **Arabuluculuk faaliyetinin ücretinin karşılanması:**

Tarafların arabuluculuk faaliyeti sonunda anlaşmaları hâlinde arabuluculuk ücreti, Arabuluculuk Asgari Ücret Tarifesine göre, aksi kararlaştırılmadıkça taraflarca eşit şekilde karşılanacaktır.

Mesela, işe iade talebiyle yapılan görüşmelerde tarafların anlaşmaları durumunda, arabulucuya ödenecek ücretin belirlenmesinde işçiye işe başlatılmaması hâlinde ödenecek tazminat miktarı ile çalıştırılmadığı süre için ödenecek ücret ve diğer haklarının toplamı, üzerinde anlaşılan miktar olarak kabul edilecek ve bu tutar üzerinden yüzdesel ödeme yapılacaktır.

#### **İşe iade talebinde arabulucuya başvuru süresi:**

İş sözleşmesi feshedilen işçi, fesih bildiriminde sebep gösterilmediği veya gösterilen sebebin geçerli bir sebep olmadığı iddiası ile fesih bildiriminin tebliği tarihinden itibaren bir ay içinde işe iade talebiyle, İş Mahkemeleri Kanunu hükümleri uyarınca arabulucuya başvurmak zorundadır.

#### **Arabuluculuk faaliyetinin olumsuz sonuçlanması halinde dava açma;**

Arabuluculuk faaliyeti sonunda anlaşmaya varılamaması hâlinde, son tutanağın düzenlendiği tarihten itibaren, iki hafta içinde iş mahkemesinde dava açılabilir. Taraflar anlaşırlarsa uyuşmazlık aynı sürede iş mahkemesi yerine özel hakeme de götürülebilir. Arabulucuya başvurmaksızın doğrudan dava açılması sebebiyle davanın usulden reddi hâlinde, ret kararının taraflara resen tebliğ edilmesi sonrasında da iki hafta içinde arabulucuya başvurulabilir.





# Ortaklıkların aile şirketlerine katkıları



**Özlem Ulaş**  
Deloitte Türkiye  
Direktör

Yeni yatırımcılar aile şirketlerinde olumlu yönde birçok değişikliğe öncü oldular. Hiç yatırım almamış şirketlerde dahi birçok konuya bakış açısı farklılaştı.

Türkiye, 2000'li yılların başından bu yana, çok çeşitli yerli-yabancı, stratejik-finansal yatırımcılar tarafından, gerek yatırım ortamı gerekse de büyüme potansiyeli olarak cazip görülen ülkelerden biri konumunda. Sıfırdan yatırımlardan (greenfield) ayrı olarak incelediğimiz “birleşme ve satın alma” (mergers and acquisitions – M&A) işlemleri özellikle 2005 yılı ve sonrasında hız kazandı ve bugün artık belli bir ölçeğe oturdu. İstatistiklere baktığımızda, son 10 yılda Türk şirketlerinin hisselerine stratejik yatırımcılar ve özel sermaye fonları tarafından toplam 2000'in üzerinde satın alma işlemi vasıtasıyla 155 milyar dolarlık yatırım yapıldığını görüyoruz.

Söz konusu işlemlerin çok önemli bir kısmı, hissedarları ve yönetimi aile üyelerinden oluşan, orta ölçekli aile şirketlerinde gerçekleşti. Büyük hacimli özelleştirme işlemlerini veya sektör devlerinin konu olduğu işlemleri dışarıda tutarsak ortalama işlem büyüklüğünün 30 ila 40 milyon dolar bandında olduğunu söyleyebiliriz.

Peki, bu yatırımlar şirketlerde neleri değiştirdi? Hatta daha da ileri giderek bu yatırımların getirdiği farkındalık sayesinde hiç yatırım almamış, hala tamamı aile tarafından kontrol edilen şirketlerin bakış açılarında neler değişti diye de sorabiliriz.

Bu soruları, 15 yılı aşkın profesyonel deneyimim ve uzun süre gözlemleme fırsatı bulduğum gerçek bir örnek üzerinden yanıtlamaya çalışayım.

### Örnek vakada ne oldu?



Ortaklığın başlaması şirkete para girişi ile oldu. Dolayısıyla ilk hissedilen etki şirketin nakit pozisyonundaki iyileşmeydi. Ortaklık sonrasında daha ucuz finansman kaynaklarına erişim sağlandı. Şirket uzun süredir ertelediği yeni depo yatırımını hayata geçirdi.

### Genelde neler değişti?

#### Finansman kaynaklarına kolay ulaşım

Saygın ve güçlü yatırımcılar ile ortaklık, şirketlerin finansman kaynaklarına ulaşımını kolaylaştırdı. Finansman maliyetleri ucuzladı, şirketler daha likit hale geldi, risk almak kolaylaştı, yatırımlar arttı ve büyüme hızlandı.



Tedarik zinciri ve stok yönetimi konusunda çalışmalar başlatıldı. Satın alma stratejileri tekrar değerlendirildi. Düzenli stok sayımları ve yaşlandırmalar yapılmaya başlandı. Yaşlanmış stoklar ile ilgili satış stratejileri geliştirildi. Alacak takibi için ekip atandı ve bu bir performans kriteri olarak izlenmeye başlandı.

#### Finansal disiplin

Başta işletme sermayesi olmak üzere şirketlerin kaynakları daha verimli yönetilmeye başlandı. Özellikle stok ve alacak yönetimi konularına daha fazla özen gösterilir oldu. Aile ve şirket harcamaları birbirinden ayrıldı, aile üyelerinin şirket tarafından üstlenilen masraflarına düzenlemeler getirildi. Daha önce göze çarpmayan ekstra maliyet kalemleri veya tasarruf olanakları fark edildi ve gerekli düzenlemeler yapıldı.



Ailenin en tecrübeli üyesi, şirketteki yönetim sorumluluğunu azaltarak önemli bir sektör derneğinde yönetim kurulu üyesi oldu. Sektördeki gelişmeler, haberler, yenilikler ve rakipler yakından izlenmeye ve şirketin aylık yönetim toplantılarında tartışılmaya başlandı.

#### Artan işbirlikleri ve gelişen network

Aile şirketlerinin genellikle kendi içlerine dönük, nispeten dış dünyaya kapalı yapıları kırıldı. Şirketlerin müşterileri, tedarikçileri, rakipleri, bağımsız sektör uzmanları kısacası tüm ekosistemleri ile ilişkileri gelişti. Yatırımcının performans baskısı nedeniyle, müşteri memnuniyeti önem kazandı, tedarikçiler çeşitlendi veya ilişkiler sıkılaştı, rakipler daha yakından izlenir oldu. Danışman desteğinin faydası fark edildi.



Yönetim kuruluna yatırımcı tarafından da üyeler atandı. Dolayısıyla kararlarda aile ilişkilerinin etkisi azaldı, şirket menfaatleri ön plana çıktı.

#### Objektif karar verme mekanizmaları

Karar verme mekanizmaları, aile dışından yöneticilerin ve yönetim kurulu üyelerinin katkısıyla daha objektif hale geldi. Kararların altyapısının daha ölçülebilir kriterlere göre oluşturulmasında önemli adımlar atıldı. Kararlara dayanak olan tecrübeler, yatırımcının tecrübelerini de içerecek şekilde çoğaldı.





Eskiden yalnızca patronların bildiği, yönetim ekibinin bir kısmının parça parça sahip olduğu kritik bilgiler, gereklilik ilkesi çerçevesinde belli üst yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri ile de tam haliyle paylaşılır ve düzenli şekilde raporlanır hale geldi.

#### Artan şeffaflık ve raporlama

Şirketler patron şirketi olmaktan çıkıp, başta kendi yatırımcısına olmak üzere, diğer paydaşlarına da hesap verebilir daha şeffaf yapılara büründüler. Bunun en uç örneği olarak özel sermaye yatırımları sonrası halka açılan şirketleri gösterebiliriz. Yatırımcılar daha önceden tecrübe ettikleri prosedürler ile mali ve yönetsel disiplini yatırım yaptıkları şirketlere de empoze ettiler. Dolayısıyla bunların izlenmesi ve kontrol edilmesi için raporlama süreçleri gelişti.



Alanlarında tecrübeli CFO ve pazarlama direktörü atandı. Daha önce bu sorumlulukları üstlenen aile üyeleri yönetim kuruluna dahil oldu. Yeni gelen profesyoneller zaman içinde kendi ekiplerini de oluşturdular.

#### Kaliteli ve profesyonel işgücü

Kritik rollerdeki bazı aile üyeleri profesyonel yöneticiler ile yer değiştirerek ya daha üst düzey rollere taşındılar ya da yönetim görevinden çekildiler. Ayrıca bilinir, saygın ve güçlü yatırımcılar, yatırım yaptıkları şirketleri kaliteli iş gücü açısından daha cazip kıldılar. Bunlara ek olarak, şirketlerde objektif ve performansa dayalı değerlendirme sistemleri oluşturuldu ve var olan işgücünün verimliliğinin artırılması amaçlandı.



Yatırımcının yurtdışında belli ülkelerde pazarlama ve satış deneyimleri vardı. Her bir ülke, şirket açısından tekrar değerlendirildi ve bir iş planı hazırlandı. Yatırımcı uygulama konusundaki know-how'ını şirket yöneticileri ile paylaştı ve iş planı hayata geçirildi.

#### Olası sinerjiler

Yatırımcıların diğer iştirak veya portföy şirketleri ile yatay veya dikey entegrasyon sağlanarak, çeşitli sinerjiler ve maliyet avantajları yaratıldı veya know-how transferleri yapıldı.



İkinci nesilden bir aile üyesi hissedar, bambaşka bir sektörde uzun süredir planladığı ancak zaman ve finansal kaynak yetersizliği nedeniyle ertelediği yeni girişimini hayata geçirdi. Yarı zamanını mevcut ortaklıktaki rolüne yarı zamanını da yeni girişimine ayırmaya başladı.

#### Daha özgür ikinci nesil

Satış/ortaklık işlemleri arttıkça ve daha bilinir ve uygulanır hale gelmeye başladıkça, kurucu hissedarlar veya sonraki nesiller, biz olmazsak şirketimize ne olur kaygısından uzaklaşarak, sermaye birikimlerini nakde çevirebildiler. Bu da onlara heyecan duydukları yeni yatırımlar yapabilme imkânı verdi.

Eminim yazıyı okuyan herkesin burada detaylandırdığımız başlıklara ekleyecekleri olacaktır. Ayrıca olumlu örnekler çoğunlukta olsa da olumsuz bazı örnekler gösterenler de çıkabilir. Ancak gözlemim ve tecrübem, yatırımcıların aile şirketlerinin tam potansiyelini ortaya çıkartmakta ve onları yeni ufuklara doğru olan yolculuklarında desteklemekte çok önemli katkılar yaptığı yönünde...



# Next Generation Academy başlıyor...



**Elif Günel Hanavdeloğlu**  
Deloitte Eğitim Hizmetleri A.Ş.  
Head of Deloitte Academy

**N**ext Generation Academy, bizde farklı bir heyecan yaratan, özel bir motivasyon ile hazırladığımız bir program oldu. Bu kadar çok uzmanın bir arada olduğu, bilgi ve deneyimlerini paylaşacağı programın, meşalenin devrini kolaylaştıran, uyumlu, sağlıklı, verimli bir şirket ortamının yaratılması açısından fayda sağlayacağına inanıyoruz.

### Aile şirketlerinin geleceğini birlikte şekillendirelim...

Aile şirketlerinin yeni kuşak yöneticilerinin zorlu görevlerine hazırlamak, şirketlerinin sürdürülebilirliğini sağlayarak ve ömürlerini uzatabilmeleri amacı ile düzenleyeceğimiz Next Generation Academy Şubat 2018'de başlıyor.

Türkiye ekonomisinde, milli gelirin %90'ına sahip aile şirketlerinin, gerek kültürleri, gerek yıllarca biriktirdikleri deneyimleri, gerekse ülke ekonomisine sağladıkları katkılar sebebi ile varoluşlarını devam ettirmeleri son derece önemli. Sağlam ama esnek, sakın ama dinamik, tecrübeli ama öğrenmeye açık bir yapıda olmaları uzun vadede değil, hemen kısa vadede bile başarılarını doğrudan etkileyecek bir etken. Hele rekabet iyice kızışmışken...

### Meşalenin devamlılığı için gelişim ve eğitim şart

Aile şirketlerinde yeni nesil yöneticilerin önceki kuşaklardan devraldıkları meşaleyi, kendi dönemlerdeki koşullara adapte etmek, meşalenin sonraki nesillere devrini sağlamak, devir zamanı geldiğinde ise devraldıklarından daha güçlü bir şekilde meşaleyi bırakmak gibi zorlu bir görevleri var. Gelecek kuşaklara devredeceği şirketlerini nesilden nesile, kartopu gibi gittikçe büyüyen, canlı, dinamik, güçlü bir organizasyon olarak bırakmak sürekli gelişim ile mümkündür. Gelişim için ise elbette eğitim bir şarttır.

Deloitte Academy Türkiye olarak, 11 senede, 2.750'den fazla farklı kuruma sunduğumuz eğitim hizmetlerinden elde ettiğimiz tecrübemizi, Deloitte'un global ölçekteki aile şirketleri özelindeki tecrübesi ile birleştirip Türkiye'ye uyarlayarak 15 günlük özel bir eğitim programı hazırladık. Next Generation Academy'nin ilk programını oluşturacak olan eğitimleri bu yazı ile size sunmak isteriz.

Next Generation Academy, farklı süre ve farklı eğitim içerikleri ve alternatif programlarıyla yeni nesil aile şirketleri yönetici ve yönetici adaylarına, dolayısı ile aile şirketlerinin geleceğine ışık tutmayı hedefliyor.

### Alanında uzman ve tecrübeli eğitmen kadrosu ile aile şirketleri özelinde, teorik ve pratik bilgileri öğrenme ve yorumlama becerisi kazandırmayı hedefliyor.

Program, binlerce müşterimiz ile gerçekleştirdiğimiz eğitimlerin yanı sıra, Aile Şirketleri özelinde hazırlanan özel konular ile zenginleştirilmiştir. Mevcut eğitimlerimiz ise, yeni nesil bir yöneticinin ihtiyacına uygun olarak düzenlenmiş olup, teorik bilgilerin tazelenmesi ve pratik bilgiler ile güncel hayata uyarlanması üzerine yoğunlaşmıştır. Programda, katılımcılara daha önce bildikleri konular ile karşılaşmalar bile, o bilgileri nasıl kullanacakları ve nasıl yorumlayacaklarını öğrenecekleri bir bakış açısı verilmesi hedeflenmektedir.

Eğitmen kadrosu, Deloitte Academy'nin yıllardır iş birliği içinde olduğu akademisyen/ danışmanlardan ve Deloitte Türkiye'nin eğitmenlik tecrübesi olan uzman yöneticilerinden oluşmaktadır.

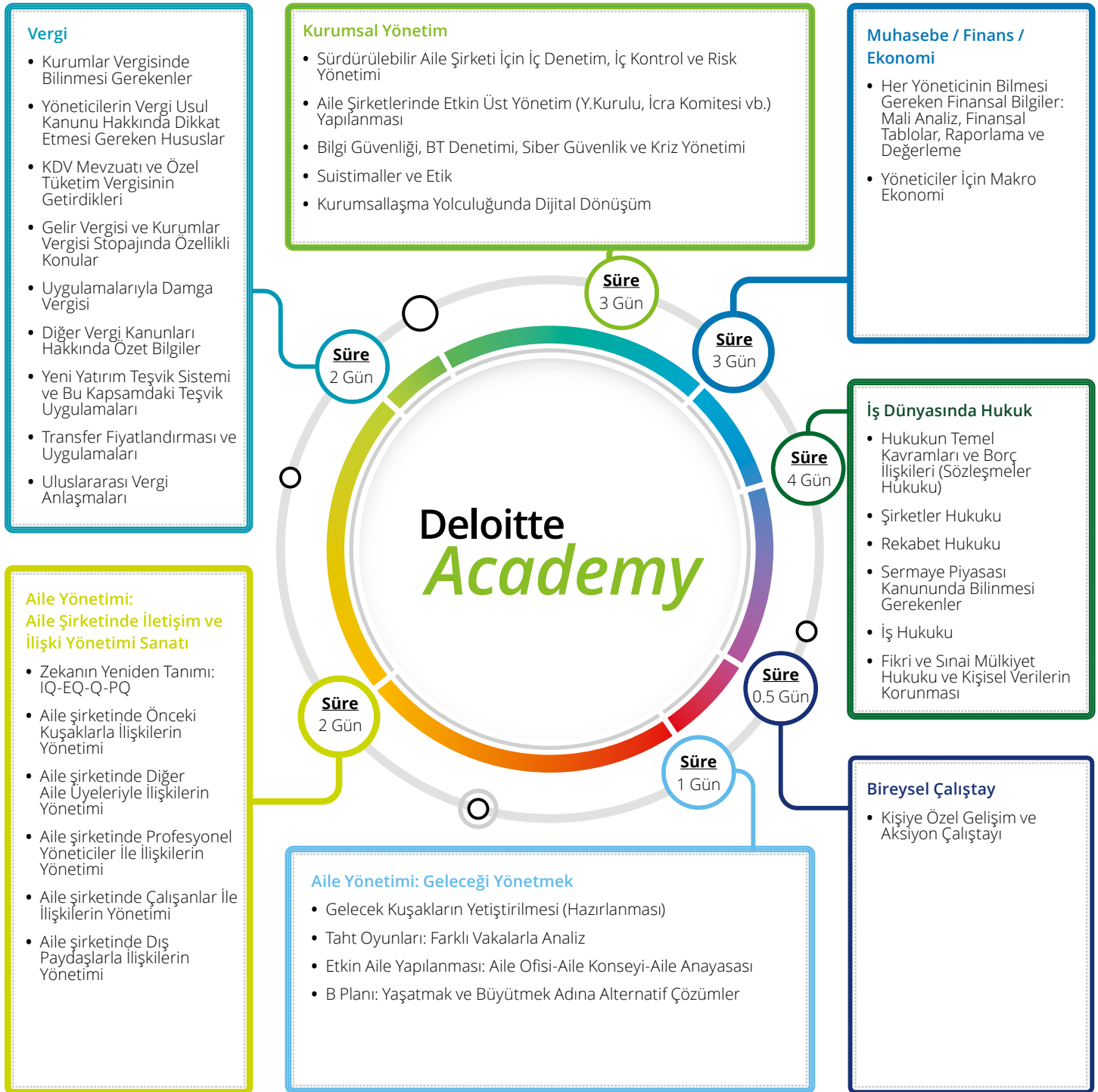
Bu program bizde farklı bir heyecan yaratan, özel bir motivasyon ile hazırladığımız bir program oldu. Bu kadar çok uzmanın bir araya gelerek, bilgi ve deneyimlerini paylaşacağı programın; meşalenin devrini kolaylaştıran, uyumlu, sağlıklı, verimli bir şirket ortamının yaratılması açısından fayda sağlayacağına inanıyoruz.

### Yarım günlük kişiye özel seanslar ile, bire bir uzmanlarımızdan görüş alma imkanı sağlıyoruz.

15 gün sürmesi planlanan eğitim sonunda, katılımcılar yarım gün, sınıf eğitimi dışında, bire bir uzmanlarımız ile çalışma imkanı bulacaklar; bireysel soru ve sorunlarını paylaşıp, deneyimli yöneticilerimizden görüş alabilecekler.







Program detayları kısa bir süre içinde [www.deloitteacademy.com.tr](http://www.deloitteacademy.com.tr) web sitemizde duyurulacaktır.

# Kişisel verilerin korunması



**Av. Lerzan Nalbantoğlu**  
Deloitte Türkiye  
Baş Hukuk Müşaviri

6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Hakkında Kanun T.B.M.M. tarafından ("Kanun") 24 Mart 2016 tarihinde kabul edilmiş olup 7 Nisan 2016 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Kanun'un yürürlüğe girmesiyle veri sorumlusu olarak Aile Şirketleri'nin diğer şirketler gibi bir takım yükümlülükleri doğmuştur.

## Kavramlar

Kanun'un yürürlüğe girmesi ile birlikte hayatımıza yeni kavramlar girmiştir. Söz konusu kavramlardan bazıları kişisel veri, özel nitelikli kişisel veri, açık rıza, kişisel verilerin işlenmesi, veri sorumlusu, veri işleyen, veri kayıt sistemi, anonim hale getirme'dir.

## Kanun ile ilgili saptamalar (yükümlülük ve sorumluluk)

Kişisel verilerin işleme amaçlarını ve vasıtalarını belirleyen, veri kayıt sisteminin kurulmasından ve yönetilmesinden sorumlu olan gerçek ve tüzel kişiler veri sorumlusu olarak addedilmiştir. Kanun kapsamında veri sorumlusu olarak nitelendirilen şirketlerimizin Kanun'da öngörülen yükümlülükleri ise şu şekilde ifade edilebilir:

- **İkelere Uyum Sağlama:** Kişisel verilerin işlenmesinde Kanun ve diğer kanunlarda öngörülen usul ve esaslara ve Kanun'da belirlenen aşağıdaki ilkelere uyulması zorunludur.
  - Hukuka ve dürüstlük kurallarına uygun olma.
  - Doğru ve gerektiğinde güncel olma.
  - Belirli, açık ve meşru amaçlar için işlenme.
  - İşlendikleri amaçla bağlantılı, sınırlı ve ölçülü olma.
  - İlgili mevzuatta öngörülen veya işlendikleri amaç için gerekli olan süre kadar muhafaza edilme.

- **İşleme Şartlarına Uyum Sağlama:** Kişisel veriler ilgili kişinin açık rızası olmaksızın işlenemez. Bununla birlikte, ilgili kişinin açık rızası aranmaksızın Kanun'da belirtilen istisnaların varlığı halinde işlenebilir.

- Kanunlarda açıkça öngörülmesi.
- Fiili imkânsızlık nedeniyle rızasını açıklayamayacak durumda bulunan veya rızasına hukuki geçerlilik tanınmayan kişinin kendisinin ya da bir başkasının hayatı veya beden bütünlüğünün korunması için zorunlu olması.
- Bir sözleşmenin kurulması veya ifasıyla doğrudan doğruya ilgili olması kaydıyla, sözleşmenin taraflarına ait kişisel verilerin işlenmesinin gerekli olması.
- Veri sorumlusunun hukuki yükümlülüğünü yerine getirebilmesi için zorunlu olması.
- İlgili kişinin kendisi tarafından alenileştirilmiş olması.
- Bir hakkın tesisi, kullanılması veya korunması için veri işlenmesinin zorunlu olması.
- İlgili kişinin temel hak ve özgürlüklerine zarar vermemek kaydıyla, veri sorumlusunun meşru menfaatleri için veri işlenmesinin zorunlu olması.

- **Aydınlatma Yükümlülüğü:** Kişisel verilerin elde edilmesi sırasında veri sorumlusu veya yetkilendirdiği kişi, ilgili kişilere veri sorumlusunun kimliği, kişisel verilerin hangi amaçla işleneceği, işlenen kişisel verilerin kimlere ve hangi amaçla aktarılacağı, kişisel veri toplamanın yöntemi ve hukuki sebebi, Kanun'da belirtilen diğer hakları konusunda bilgi vermekle yükümlüdür.

- **Silme/Yok Etme/Anonimleştirme:** Kişisel veriler kullanım amaçları bittiğinde silinmeli/yok edilmeli veya anonim hale getirilmelidir.
- **Veri Sorumluları Siciline Kaydolma:** Kurul'un gözetiminde, Başkanlık tarafından kamuya açık olarak Veri Sorumluları Sicili tutulur. Veri Sorumluları Siciline veri sorumlusunun kimlik ve adres bilgileri, kişisel verilerin hangi amaçla işleneceği, veri konusu kişi grubu ve grupları ile bu kişilere ait veri kategorileri hakkındaki açıklamalar, kişisel verilerin aktarılacağı alıcı veya alıcı grupları, yabancı ülkelere aktarımı öngörülen kişisel veriler, kişisel veri güvenliğine ilişkin alınan tedbirler, kişisel verilerin işlendikleri amaç için gerekli olan azami süre kaydedilecektir.

Ayrıca, söz konusu bilgilerde meydana gelen değişiklikler derhâl Başkanlığa bildirilmesi gerekmektedir.

- **Aktarım Yasağı:** Kişisel veriler, ilgili kişinin açık rızası olmaksızın üçüncü kişilere aktarılamayacaktır. Ancak; kişisel verilerin işlenmesindeki Kanun'a uygunluk hallerinin bulunması hâlinde aktarılabilir.
- **Yurt Dışına Aktarım Yasağı:** Kişisel veriler, ilgili kişinin açık rızası olmaksızın yurt dışına aktarılamayacaktır. Ancak, kişisel verilerin işlenmesindeki Kanun'a uygunluk hallerinin bulunması hâlinde ve

- Verinin aktarılacağı ülkede yeterli koruma bulunması
- Yeterli koruma yoksa, Türkiye'deki ve ilgili yabancı ülkedeki veri sorumlularının yazılı şekilde yeterli bir koruma taahhüt etmeleri ve Kişisel Verileri Koruma Kurulu'nun izni

\*Yeterli korumanın olduğu ülkeler Kurul tarafından ilan edilecektir.

- **İlgilinin Başvurusuna Yanıt Verme:** İlgili kişi, Kanun'un uygulanmasıyla ilgili taleplerini yazılı olarak veya Kurul'un belirleyeceği diğer yöntemlerle veri sorumlusuna iletir. Veri sorumlusu başvuruda yer alan talepleri, talebin niteliğine göre en kısa sürede ve en geç otuz gün içinde sonuçlandırmak zorundadır.
- **Teknik ve İdari Tedbirler Alma:** Veri sorumlusu; kişisel verilerin hukuka aykırı olarak işlenmesini önlemek, kişisel verilere hukuka aykırı olarak erişilmesini önlemek, kişisel verilerin muhafazasını sağlamak amacıyla uygun güvenlik düzeyini temin etmeye yönelik gerekli her türlü teknik ve idari tedbirleri almak zorundadır.
- **Denetim Yapma:** Veri sorumlusu, kendi kurum veya kuruluşunda, bu Kanun hükümlerinin uygulanmasını sağlamak amacıyla gerekli denetimleri yapmak veya yaptırmak zorundadır.
- **Kurul'a Bildirimde Bulunma:** İşlenen kişisel verilerin kanuni olmayan yollardan başkaları tarafından elde edilmesi halinde, veri sorumlusu bu durumu en kısa sürede ilgisine ve Kurula bildirir. Kurul, gerekmesi halinde bu durumu, kendi internet sitesinde ya da uygun göreceği başka bir yolla ilan edebilir.



### Sorumluluk

İlgili kanun ile birlikte kanun ihlali halinde ihlali yapanların hukuki, idari ve cezai sorumlulukları söz konusudur. İdari yaptırımlar 5.000 TL den 1.000.000 TL'ye kadar öngörülmüş olup 1 yıldan 4,5 yıla kadar cezai yaptırım söz konusu da olabilecektir.

### Yönetmelikler

- Kişisel Verilerin Silinmesi, Yok Edilmesi ve Anonim Hale Getirilmesi Hakkında Yönetmelik 28.11.2017 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. Yürürlük tarihi 01.01.2018'dir.
- Kişisel Verileri Koruma Kurulu Çalışma Usul ve Esaslarına Dair Yönetmelik 16.11.2017 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak aynı gün yürürlüğe girmiştir.
- Ayrıca Kanun 30. Maddesi uyarınca sağlık mevzuatına ilişkin kişisel sağlık verilerinin işlenmesi, güvenliği ve uygulaması ile ilgili diğer hususlar Sağlık Bakanlığı tarafından Kişisel Sağlık Verilerinin İşlenmesi Ve Mahremiyetinin Sağlanması Hakkında Yönetmelik 20.10.2016 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğü girmiştir. 24.11.2017 tarihli Resmi Gazete'de Kişisel Sağlık Verilerinin İşlenmesi ve Mahremiyetinin Sağlanması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik yayımlanarak aynı gün Yönetmelik'te yapılan değişiklikler yürürlüğe girmiştir.
- Veri Sorumluları Sicili Hakkında Yönetmelik henüz yayımlanmamıştır.

### Kanuna uyum kapsamında şirketler tarafından yapılması gerekenler

- Şirket'in kişisel veri işleme envanterinin çıkarılması ve kişi bazında bu envanterin daima ulaşılabilir durumda olmasının temini;
- İşlenen verilerin işleme amaçlarının ve yöntemlerinin Kanun'da belirlenen ilke ve kurallara uyumlu olup olmadığının ve Kanun'a uygunluk hallerinden birine girip girmediğinin analizi;
- Aydınlatma metinlerinin yazılması;
- Yeni işlenecek verilere ilişkin alınması gereken «açık rıza» sisteminin belirlenmesi ve IT mimarisinin bu sistem ile uyumlu hale getirilmesi;
- İşlenen kişisel verilerin yurtiçine veya yurtdışında üçüncü kişilerle paylaşılıp paylaşılmadığının analizi ve paylaşıyor ise «açık rıza» sisteminin tesisi;
- İşlenen verilerin ne süre ile tutulabileceğinin tespiti ve silmeye ilişkin sistemin tesisi;
- Tutulan verilerin muhafazasını temin için gerekli güvenlik önemlerinin alınması;
- Kanuna uyumlu işlemeyi temin amacıyla gerekli denetim mekanizmalarının kurulması;
- Veri Siciline yapılacak başvurunun hazırlanması;
- Kanun'un kabulünden önce alınmış verilerin Kanun'da belirlenen ilke ve kurallara uyumlu hale getirilmesinin temini;
- Kişisel verilerin işlenmesi, korunması, silinmesi vb. Şirket politika ve prosedürlerinin düzenlenmesi.





# Deloitte.

## Deloitte Türkiye

### İstanbul Ofisi

Deloitte Values House  
Maslak No1  
34398  
İstanbul  
+90 (212) 366 60 00

### Ankara Ofisi

Armada İş Merkezi  
A Blok Kat:7 No:8  
Söğütözü, Ankara  
06510  
+90 (312) 295 47 00

### İzmir Ofisi

Punta Plaza 1456 Sok.  
No:10/1 Kat:12  
Daire:14 - 15  
Alsancak, İzmir  
+90 (232) 464 70 64

### Bursa Ofisi

Zeno Center İş Merkezi  
Odunluk Mah. Kale Cad.  
No:10 d  
Nilüfer, Bursa  
+90 (224) 324 25 00

### Çukurova Ofisi

Günep Panorama İş Merkezi  
Reşatbey Mah. Türkkuşu  
Cad. Bina No:1 B Blok Kat:7  
Seyhan, Adana  
+90 (322) 237 11 00



[www.deloitte.com.tr](http://www.deloitte.com.tr)



[/deloitteturkiye](https://www.facebook.com/deloitteturkiye)



[/company/deloitte-turkey](https://www.linkedin.com/company/deloitte-turkey)



[/deloitteturkiye](https://twitter.com/deloitteturkiye)



[/instagram.com/deloitteturkey](https://www.instagram.com/deloitteturkey)

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve üye firmalarının her biri ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL ("Deloitte Global" olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. Global üye firma ağımla ilgili daha fazla bilgi almak için [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) adresini ziyaret ediniz.

Deloitte, denetim, danışmanlık, finansal danışmanlık, risk danışmanlığı, vergi ve ilgili alanlarda, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine hizmet sunmaktadır. Deloitte her beş Fortune Global 500® şirketinden dördüne hizmet verirken, dünya çapında farklı bölgelerde 150'den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile, müşterilerinin iş dünyasında karşılaştıkları zorlukları aşmalarına destek olmak ve başarılarına katkıda bulunmak amacıyla dünya standartlarında yüksek kalitede hizmetler sunmaktadır. Deloitte'un yaklaşık 263.900 kişilik uzman kadrosunun iz bırakan bir etkiyi nasıl yarattığı konusunda daha fazla bilgi almak için Facebook, LinkedIn ya da Twitter sayfalarımızı takip ediniz.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited, onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (birlikte, "Deloitte Network" olarak anılacaktır) tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Şirketinizi, işinizi, finansmanınızı ya da mali durumunuzu etkileyecek herhangi bir karar ya da aksiyon almadan, yetkin bir profesyonel uzmana danışın. Deloitte Network bünyesinde bulunan hiçbir kuruluş, bu belgede yer alan bilgilerin üçüncü kişiler tarafından kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.

© 2017. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.