

Gündem

SAYI 29

YAZ 2017



KPMG Türkiye, 'yönetimde kadın'ı araştırdı

KİLİDİ KIRMAK!

BU YÜK ÇOCUKLARA BÜYÜK

Türkiye’de 400 bin çocuk mevsimlik tarım işçiliği yapıyor ve okul ziline sesini duyamıyor. Eğitimden geri kalıyor, sağlık hizmeti alamıyor ve arkadaşları gibi oyun oynayamıyor.



Her 60 TL bağışın bir çocuğumuzun hayatına dokunmamızı sağlayacak.

TARIM yaz, 3005’e gönder, UNICEF’e 10 TL bağış yap.

T. İş Bankası, IBAN: TR42 0006 4000 0014 2381 0000 03

Online Bağış: bagis.unicefturk.org/tarim

©UNICEF/UN1144426/Prozzi



(0212) 252 53 82

www.unicefturk.org

unicef 
TÜRKİYE MİLLİ KOMİTESİ

Kota, şimdi

KPMG, büyük bir dünya. 185 bin profesyonelin çalıştığı küresel bir organizasyon. Neredeyse bütün ülkelerde, tüm büyük şehirlerdeyiz. Çok büyük bir ağın içinde yaşıyoruz. Çağın en büyük değeri olan 'bilgi'ye dakikalar içinde ulaşmamızı mümkün kılan bir sistem var. Herhangi bir konuda dünyanın en tatmin edici raporlarına, dokümanlarına, kişilerine ulaşabildiğimiz, tüm dünyanın bilgisini, tecrübesini barındıran bir çatı altındayız. Ve bilgiyi çoğaltmak gibi bir sorumluluğumuz var. Bu sayıda size bilginin temelindeki 'veri'ye ulaşmak için çıktığımız yolculuğun bizi başlıktaki slogana nasıl götürdüğünü anlatmak istiyorum.

KPMG'nin küresel ölçekte gerçekleştirdiği ve iş dünyasında yükselen kadınların izini sürdüğü 'Craking the Code' araştırması bize farklı bir kapı araladı. Araştırma devam ederken, Türkiye'deki tabloyu da görmek istedik. Ancak sınırlı ölçüde veriye ulaşabildik. Üzerinde çok konuşulan ama az çalışılan 'kadın istihdamı' konusunu, küresel araştırmanın açtığı yolda Türkiye için boyutlandırarak gündeme taşımak ve yeni verilerle tartışmaya açmak gerektiğini fark ettik. 'Yönetim kademesindeki kadın'ı kadrajımıza aldık, nasıl başardıklarını sorguladık. 'Kilidi Kırma' araştırmasına başlarken, kadının iş hayatında yükselmesine dair yepyeni bir şey keşfedeceğimizi hiç hayal etmedik. Amacımız; kadın çalışanı destekleyen iş duruşunu gündemde tutmak, yeniden ve yeniden farkındalık yaratmaktır. Ancak kendimizi bambaşka bir yerde bulduk. Kadınların kadınlara koyduğu bariyerleri dinledik, kadının anneliğinin hala engel olarak değerlendirildiğini gördük, şirketlerde kariyer desteğinin ne kadar yetersiz kaldığını anladık. Ve kabul ettik; kadın yeteneğinin iş dünyasından kayıp gitmemesi için bazı müdahalelere ihtiyaç var.

Kilidi Kırma araştırmasının açıklandığı toplantıda anlattığım bir örneği tekrarlayacağım; KPMG, 1994'te Güney Afrika'da Mandela'nın ülkenin ilk siyah başkanı olduğu seçimi denetledi. Süreç çok yakından takip edildi. O seçimden sonra siyahi ve beyaz Güney Afrikalıların istihdamda yüzde 50'ye yüzde 50 oranında eşitliği sağlanıncaya kadar sadece siyah alımını öngören bir yasal düzenleme yapıldı. Eşitlik sağlanınca düzenleme kaldırıldı.



Kilidi Kırma araştırmasından hazırlanan raporun son sayfasına geldiğimde kendimi 'kota'yı düşünürken buldum. Tarihsel olarak veya doğal koşullarda oluşmuş büyük bir eşitsizliğin kendi kendine düzelmesini bekleyemeyiz. Kadınların bir türlü aşamadığı bariyerleri kaldırmanın yolu, kotadan geçiyor. 10 yıl sonra kadın istihdamı, yönetim kademesinde kadın, cam tavan tartışmalarını yapmak istemiyorsak, iş dünyasının profesyonelleri olarak toplumsal uzlaşmayla kotayı ciddi şekilde uygulamaya almalıyız.

Kilidi Kırma araştırmasıyla biz ilk adımı attık, üzerinde çalışabileceğimiz bilgiyi masalarınıza taşıdık. Çok değerli iş insanlarının, akademisyenlerin, araştırmacıların emeğiyle ortaya çıkan rapor aslında bize istikameti gösteriyor. Kilitleri kırmak için zihniyet devrimine ihtiyaç var. Bu nedenle kota, şimdi!

Murat Alsan

KPMG Türkiye Başkanı, Kıdemli Ortak



İnşaatta dünya markasıyız



Kaliteli mesai için kaliteli
hafta sonu



Gerçek performansa Entegre
Raporlama ile bakılıyor

DANIŞMANLIK

Sigorta Suistimalleri 66

BREXIT

Brexit önce Avrupalıları
etkileyecek 78



Altyapı sektörünü değiştirecek
10 yeni trend



Küresel bankacılık daha
güvenli olacak

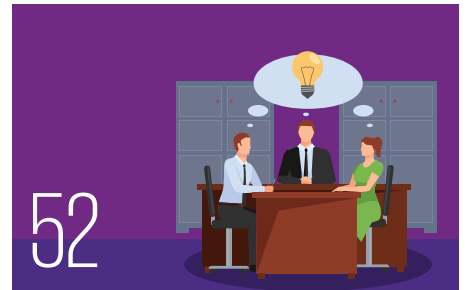
FİNANSAL HİZMETLER

Sigorta sözleşmelerinde
standartlar değişiyor 82

Küçük yatırımcıların gözdesi:
Gayrimenkul sertifikaları 84



Denetim komitelerinin 2017 gündemi



2017'de yönetim kurullarının gündemi

24

Kilidi kırmak



60

İnşaat sektörüne destek



62

Kimya endüstrisi iklime ayak uydurmalı



68

Kurumsal performans yönetimiyle sürdürülebilir döngü



14

Macaristan ile ekonomide bahar havası

BİZDEN HABERLER

KPMG Türkiye Japon Masası ve JETRO, Türkiye'yi ele aldı 42

KPMG çalışanları sporun birleştirici gücüyle örnek oluyor: Zeki, çevik ve ahlaklı 96

Bu bir takım oyunu 100

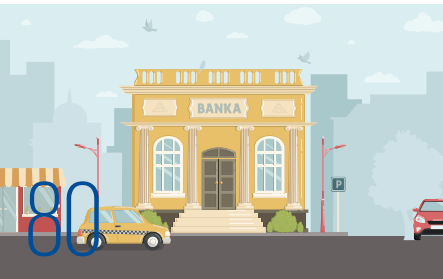
KPMG 35'inci Yıl Korosu aynı duyguda bulundu 102

Mutluluğa koşuyorlar 103

30

Küresel ekonomiye pozitif enerji: Hindistan

FINANSAL HİZMETLER



Bankacılık sektörü kaybolan güveni yeniden kazanmalı

VERGİ



Vergi şeffaflığının işletmeler üzerindeki etkilerine hazır mıyız?

DANIŞMANLIK



Şirket değerlemelerinde kompleks sermaye yapıları

Künye

07 Temmuz 2017 / YAZ

Yılda 4 kez yayımlanmaktadır.
Ücretsiz dağıtılır. Dergide
yayımlanan tüm yazıların
sorumluluğu yazarına aittir.
İzinsiz alıntı yapılamaz.

ISSN: 0258-7106

Sahibi: KPMG İş ve Yönetim
Danışmanlığı A.Ş.

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü / Editör:
İdil Gürdil / igurdil@kpmg.com

Yayına hazırlayan:
MPR İletişim Danışmanlığı
www.mpr.com.tr

Adres: Kavacık, Rüzgarlı Bahçe
Mh. Kavak Sk. No:29 Beykoz
34805 İSTANBUL
Tel: +90 216 681 90 00
Faks: +90 216 681 90 90
tr_fmmarkets@kpmg.com

Baskı & Cilt:
KARAKTER COLOR A.Ş
Mas/Sit 3. Cad. No:200 34560
Bağcılar / İstanbul – Türkiye
T: +90 212 432 30 01(pbx)
F: +90 212 628 95 65

Katkıda bulunanlar: Abdulkadir
Kahraman, Ali Tuğrul Uzun, Altay
Alpagut, Ayten Albayrak, Bahar
Caner, Begüm Güzel, Berra Balcı,
Burak Yıldırım, Can Doğrusöz,
Çağlar Kodal, Doğa Çivikgedey,
Emrah Akın, Ekin Özgülşen, Ekrem
Dibi, Figen Tahiroğlu Würsching,
Filiz Karakaya, Gözde Zorlu, Hande
Açdoyuran, Hakan Güzeloğlu,
Hande Şenova, İpek Arkaya,
Kuğu Alper, Murat Alsan, Murat
Palaoğlu, Nesrin Tuncer, Onur
Küçük, Onur Uluç, Oya Bayraktar,
Özge Mete, Özgen Ünlüsoy,
Servet Gözel, Sinan Çamlık,
Sinem Cantürk, Şirin Soysal, Tuğba
Kavak, Tuna Güleriyüz



KPMG, Top Employer sahnesinde



İş hayatında kişisel verilerin korunması kültürü oluşmalı

FINANSAL HİZMETLER



Görünmez Bankacılık dönemi geliyor:
2030'da şube de yok bankacı da

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK



400 bin çocuk okul yerine
tarlaya gidiyor

ENKA CFO'su

İlhan Gücüyener

İnşaatta dünya markasıyız

Kosova'dan Hollanda'ya, Rusya'dan Kazakistan'a, Irak'tan Afrika'ya dünyanın dört yanında inşaatın yanı sıra enerji, gayrimenkul ve ticaret segmentlerinde pek çok projeye imza atan ENKA başarılarıyla sektöre örnek oluyor. Türkiye'nin en etkin CFO'ları arasında gösterilen ENKA CFO'su İlhan Gücüyener ENKA'nın başarı hikâyesini anlattı.



Türkiye'nin önde gelen uluslararası markalarından ENKA, kurulduğu 1957 yılından bu yana dünya devleriyle rekabet ederek zirveye çıktı. Türkiye'nin en büyük inşaat şirketi olan ENKA, 1982'den beri ENR'ın (Engineering News-Record Dergisi) En Büyük 250 Uluslararası İnşaat Şirketi listesinde bulunuyor. 2016 yılında listede 79'uncu sırada yer alan ENKA, Türkiye'nin en büyük 500 kuruluşu arasında ise 12,4 milyar TL'lik cirouyla 14'üncü sırada bulunuyor. ENKA'nın başarısının arkasındaki felsefeyi, krizlere rağmen büyüyebilme kabiliyetinin sırlarını ENKA CFO'su İlhan Gücüyener'le konuştuk. Türkiye'nin en etkili CFO'ları arasında gösterilen Gücüyener sektörde yaşanan zorluklara rağmen lider olarak kalabilmenin sırrını anlattı.

2016 yılı Türkiye açısından da zor bir yıl oldu. Siz yurt dışı ağırlıklı iş yapan bir şirket olarak 2016'da yaşananlardan nasıl etkilendiniz? ENKA açısından değerlendirirseniz 2016 nasıl geçti?

ENKA bildiğiniz gibi yurt dışı odaklı çalışan ve büyümeye devam eden bir firma. 1957'de kurulmuş, 60 yıllık bir firmayız. Türkiye'de inşaat işleri yaptıktan sonra 1970'lerin başında yurt dışına açıldık. 4 ana segmentte iş yapıyoruz: inşaat, gayrimenkul, enerji ve ticaret...

Genel olarak baktığımızda 2016 yılı bizim açımızdan da zorlu geçti. Ancak özellikle 2007-2008 krizinden sonra biraz daha 'özellikli projelere' odaklanmamızın çok faydasını gördük. Müşterilere biraz daha değer katabileceğimiz, konvansiyonel inşaat işlerinden farklı olmak üzere biraz daha dizayn, teknik servis tarafında hizmet verdiğimiz bir yapıya ağırlık verdik. Kriz öncesinde portföyümüzde, anlaşmasını imzaladığımız projelerden sonra yapacağımız 6-7 milyar dolara yakın inşaat işi vardı. Sonrasında bu odaklanma neticesinde biraz daha niş segmentlere servis verir hale geldik. Özellikle petrol ve

gaz işleri, altyapı, elektrik enerjisi üretimleri gibi daha özellikli projelere önem verir olduk. Böyle baktığımızda özellikle petrol ve gaz fiyatlarının 2014 yılının başından itibaren 110 dolar mertebesinde 2015 sonunda 30 dolar mertebesine düşmesinden biz de etkilendik. Tabii biz biraz da bu negatif etkilenmeyi çalıştığımız bölgeleri ve özellikle ülkeleri daha çeşitlendirerek aşmaya çalıştık, çalışmaya da devam ediyoruz. 2016 yılı bu anlamda hem Türkiye'nin komşularıyla problemlerinden dolayı hem de bizim biraz daha özellikli projelere odaklanmamız neticesinde biraz zorlu geçti açıkçası ama petrol fiyatlarının 2016 başından itibaren toparlanma trendine girmesi bize de olumlu yansıdı.

Sizin projeleriniz o dönem durdu mu?

Bahsettiğim gibi ENKA 4 ana segmentte faaliyet gösteriyor.. Bu segmentlerden inşaatla baktığımızda; kontrat imzalama aşamasına çok yakın olduğumuz işlerde görüşmeler birden durdu. Devam eden projelerimizin ilerlemesi ve kârlılık noktalarında pek etkilenecek ama potansiyel işleri alma konusunda maalesef etkilenme oldu. Türkiye-Rusya krizi bu anlamda inşaat tarafını etkiledi.

Diğer taraftan da son dönemde Güney ve Kuzey Irak'tan büyük işler aldık. Özellikle enerji ve elektrik işlerinde büyük işler takip ediyorduk ancak çalıştığımız bölgelerde Türkiye'nin yaşadığı tansiyon bizi negatif etkilemekte. Konsorsiyum ortağı veya tedarikçimiz şeklinde projelerde uluslararası firmalarla işbirliği yapmaktayız. Mesela, enerji santralleri inşaatları içinde tedarikçi olarak GE veya Siemens ile çalışıyoruz. Dolayısıyla Türk firması olsak da uluslararası bir yapı kazanmış olmamızın faydalarını da görüyoruz. Bu şekilde bakıldığında çok fazla etkileneceğimizi söyleyebilirim ama yine de Türkiye'nin yaşadığı bu problemler olmasaydı daha çok proje kazanabilirdik.

En büyük ölçekli işiniz Irak'ta mı?

Son 5 yıl olarak baktığımızda üstlendiğimiz projeler sonrası Irak açıkçası bizim için önemli bir pazar haline geldi. İnşaat tarafında odaklandığımız projeler genellikle elektrik, petrol-gaz ve altyapı işleri olduğu için bunu gayet doğal karşılıyoruz, ancak ENKA için coğrafi bir kriter bulunmamakta, uygun şartlar olduğu takdirde daha önce de olduğu gibi bölge farketmeksizin dünyanın her yerinde proje üstlenebiliriz.

Elektrik ekmek ve su gibi

Enerji işlerinde Irak başta geliyor. 2016 yılından önce de, 2016 yılında da... Her ne kadar petrol-gaz fiyatları düşse de elektrik tarafı her zaman öncelikli konulardan birisi. Çünkü elektrik yaşamsal bir ihtiyaç, ekmek gibi, su gibi... Petrol-gaz fiyatlarının son 3-4 yıldır düşmesi bölgedeki yatırımları durdurmadı, özellikle Irak'ta devam ediyor. Biz tabii bu pastadan pay almak için elimizden geleni yaptık, yapmaya da devam ediyoruz. Bunların neticesinde de özellikle 2016 yılının sonunda Irak'ta 2 tane elektrik santrali işi aldık, bu projeleri 2016 yılının başından beri çok sıkı takip ediyorduk. Burada ENKA'nın bu anlamda yaptığı işler, tecrübesi, kalitesi ve hızının yanında uluslararası firmalara özellikle GE ve Siemens'le olan iş-çözüm ortağı anlamındaki yakın ilişkiler içinde olmamızın da ciddi anlamda avantajını yaşadık.

Özbekistan'dan Endonezya'ya Rusya'dan Afrika'ya

Tabii biz sadece Irak'a odaklanmış bir firma değiliz. Özellikle 2007-2008 krizinden sonra biraz daha farklı bir yapıda ilerliyoruz. ENKA ağırlıklı olarak Rusya'da, Kazakistan'da iş yapan bir firma olarak biliniyor. Ama biz iş yaptığımız ülkeleri biraz daha farklılaştırmaya, yeni bölgelere de girmeye çalışıyoruz. Mesela Endonezya'ya açılmaya karar verdik. Endonezya da çok enteresan bir pazar... Endonezya kamu elektrik idaresi ülkede yaklaşık 35 GW yatırım yapmak üzere karar aldı. Bu karara bağlı olarak biz de açıkçası hem yatırım yapmak hem de inşaat anlamında iş almak istiyoruz ve şu an bunlarla ilgili çalışıyoruz.

Diğer yandan, özellikle Balkanlar ve Asya ülkelerindeki işleri takip ediyoruz. Sahra altı dediğimiz Afrika'daki bölgeyi de buna ekleyebiliriz. Riskimizi yönetebileceğimiz, finansmanın hazır olduğu, kalitemizle, ismimizle müşteriye değer katabileceğimiz işleri takip ediyoruz. 2016'ya bu şekilde baktığımızda inşaat biraz yatay seyretti diyebilirim.

Bizim öncelikli amacımız çok agresif bir şekilde ilerleyerek portföyümüze yeni işler katabilmek değil; var olan işlerimizi doğru, düzgün, kaliteli, hızlı, zamanında ve müşterimize söz verdiğimiz şekilde yapmak. Bizim ana önceliklerimiz bunlardır.

2017'ye baktığımızda hem siyasi alanda hem de petrol-gaz fiyatlarında düzelmeler var. Nasıl yorumluyorsunuz?

Evet, 55 dolar civarına oturan bir petrol fiyatı var. Aslında burada önemli olan petrol-gaz fiyatının düşmesi değil, aynı TL'de olduğu gibi dalgalanması... Dalgalanma bütçelerin yapılamamasına, geleceğin tahmin edilememesine yol açtığı için bir belirsizlik durumu yaratıyor. Açıkçası 55 dolar civarına oturan petrol fiyatında biz de pazarın biraz daha durulacağını, yatırım iştahının eskisi kadar olmasa da tekrar artacağını düşünüyoruz.

Sizin son dönemde beklentileriniz nasıl gelişiyor?

Özellikle Türkiye-Rusya arasındaki ilişkilerin normalleşmeye başlamasıyla bizim işlerimiz de bundan olumlu yönde etkilendi. Son dönemde hem Rusya ve Kazakistan'da hem de Irak'ta önemli işler almak için sona yaklaştık. Bazılarını aldık, bazıları içinse çalışmaya devam ediyoruz. İnşaat işi garip bir iş... 10 tane teklif verip hiçbirini alamadığınız zaman da oluyor, çoğunu ya da tamamını aldığınız zaman da.

İnşaatla artık finansman da konuşuluyor

Son dönemde olası işlere baktığımızda finansman tarafındaki gereksinimlerin arttığını görüyoruz. Artık işverenlerin, işi yapacak müteahhit firmalardan yatırımcı olmadıkları halde finansmanı da paket olarak getirmeleri bekleniyor.

Bu aslında Çinlilerin kazandırdığı bir şey. Önceleri EPC (Engineering, Procurement and Construction / Mühendislik, Satın Alma ve İnşaat) işleri diye konuşulurdu. Ama son dönemde EPC+F (Engineering, Procurement, Construction and Finance / Mühendislik, Satın Alma, İnşaat ve Finansman) konuşuluyor. Yani, bir müteahhitlik firmasının finansmanı da paket şeklinde rekabetçi koşullarla işverene getirmesi ve o anlamda da bu süreçleri inşaat firmasının yönetmesi bekleniyor.

ENKA olarak biz de bu konuda ciddi bir tecrübe kazandık. Bazı dönemlerde biz, var olan portföyümüze de alacaklarımızın farklılaşması anlamında kolaylıklar sağlayacak finansman yolları getiriyoruz. Bir taraftan da rekabetçi olarak çok büyük önem arz eden dünyadaki ECA'lar (Export Credit Agency / İhracat Kredi Kuruluşu) ile çok yakın temaslar içindeyiz. Biz şöyle bir fark yaratıyoruz burada; yapacağımız satın almaları hangi ülkeden destek alabilecekseniz o tarafa kaydırıyoruz.

Enerji işlerine baktığımızda genellikle tutarsal olarak kontrat toplamının yaklaşık yüzde 60-65'i satın alma işlerinden oluşuyor. Makine, ekipman, türbin, teknoloji vs. Eğer bir destek alabilirsek satın almamızı İngiltere'ye, Hollanda'ya ya da Almanya'ya kaydırıyoruz. Almanya'dan bir mal aldığınızda, yüzde 50 Alman ürün ve hizmet ile kontratın yüzde 100'üne kadar finansman veya sigorta alınabiliyor. Ama Türkiye'den mal aldığınızda bu oran maalesef bire bir... Mesela, kalemin değeri 100 dolar, bu kalemin değeri kadar finansman verebiliyor. Ayrıca Türkiye'nin riski yüzünden kredi maliyetleri de rekabetçi olamıyor. Bu dezavantajlardan dolayı aslında Türk firmaları finansman açısından biraz daha geriden başlıyor. Biz uluslararası firma olduğumuz ve özellikle yurt dışından mal aldığımız için çok avantajlı ve rekabetçi finansman yapıları sunabiliyoruz inşaat tarafında.

İnşaat işleri açıldı

Bu anlamda baktığımızda inşaat işleri 2016 yılının sonlarından itibaren biraz daha açıldı diyebiliriz. Birincisi artık Trump'ın seçilmesinden sonra ülkeler nezdinde de taşlar yerine oturmaya başladı. Herkes bunu bekliyordu. İkincisi petrol-gaz fiyatları dip noktalardan toparlanarak belli bir noktaya geldi. Üçüncüsü geçmişten gelen ama ertelenen bu yatırımlar artık aynı üretim kapasitesini sağlamak için yapılmak zorunda. Petrol-gaz işlerinde yatırımcı var olan kapasiteyi sabitleyebilmek amacıyla ilave yatırım yapmak mecburiyetinde. Bu anlamda da biz inşaat tarafında 2017'nin daha iyi olacağını düşünüyoruz. Özellikle Türkiye'nin hem Rusya hem Irak tarafında biraz daha tansiyonu düşürmesinden kaynaklı, Türk firmalarına geçmişte yapılan sınırlandırmalar kaldırıldı. Hem de dediğim gibi o bölgede var olan kriz yavaş yavaş çözülüyor.

Trump göreve gelir gelmez bazı imzalar attı. Bazı anlaşmalardan çekildi. Sizin iş yaptığınız alanlara yönelik sizi etkiledi mi?

Bizi çok etkilemez. Biliyorsunuz NAFTA Kanada, Meksika taraflarını etkiliyor. ENKA uluslararası bir firma. Bizim Amerikan ortaklıklarımız var, beraber iş yaptığımız. Bechtel ile biz yaklaşık 30 sene önce Türkiye'de başlayan bir projedeki ortaklıkla dünyanın birçok yerinde işler yaptık. Hala da yapmaya devam ediyoruz. Bir diğer Amerikalı ortağımız Caddell ile birlikte ise farklı coğrafyalarda elçilik işleri yapıyoruz.

Sorular geliyor açıkçası; Amerika'daki bu altyapı yatırımlarından ENKA da bir pay alır mı diye... Çok zor, zaten Trump "bu işleri Amerikan firmaları yapacak" diye kendisi söyledi. Bize olumlu ya da olumsuz bir etki yapacağını sanmıyorum açıkçası. Bizim iş beklediğimiz yerlerden biri değil orası. Ama bizim özellikle komşularımızla olan ilişkilerimiz pozitif yönde ilerliyor.

Türkiye'den Irak'a yapılan ihracatlar düşüyor

Şu anki siyasi ilişkilerimize bağlı olarak eğer Irak'ta kamuya iş yapıyorsanız bırakın Türk iş gücü götürmeyi Türkiye'den bir çivi bile getirilmesi istenmiyor, Türk malı görmek istemiyorlar. Bu konular maalesef Türk firmalarını ciddi anlamda etkiliyor. Fakat yine de hem kalite ve hız hem ülkelerin mesafe anlamında yakınlığı hem de ihtiyaçlar düşünüldüğünde, Türk firmaları hep bir adım önde diyebiliriz.

Türkiye'de ilk özel enerji yatırımları

ENKA olarak bizim enerji yatırımlarımız var Türkiye'de. Bir taraftan da biz yatırımcı firmanın kuracağı SPV'de (Special Purpose Vehicle – Özel Amaçlı Şirket) azınlık payı da olsa, müteahhit olmak kaydıyla yani projenin inşaatını bizim yapmamız kaydıyla, yatırımcı olmak istiyoruz. Bunlar geçmişten gelen düz müteahhitlik kavramını biraz



daha değiştiren, geliştiren, biraz daha müteahhitin EPC anlamında tamamlama riskinin ötesinde yatırım riski de almasını öngören yapılar. Takip ettiğimiz işler var bu anlamda da. Bir tanesini de son dönemde aldık. Bir baraj işi, Gürcistan'da...

Türkiye'de inşaat sektöründe hem müteahhit şapkasıyla hem de yatırımcı şapkasıyla takip ettiğimiz işler vardı. 3'üncü köprü, 3 katlı boğaz tüneli, 3'üncü havaalanı... Bizim belli öngörülerimiz karşılanmayınca biz de o riskleri almak istemedik açıkçası. Dünyanın bir çok farklı bölgesinde sayısız ve başarılı işler yapan bir Türk firması olarak Türkiye'de iş yapabilmeyi arzuluyoruz.

Türkiye'de devam eden inşaat işiniz var mı?

Şu an yok. Ben ENKA'da 15 senedir çalışıyorum. Ondan önce de ENKA'nın denetimini yapıyordum. Türkiye'de inşaat işimiz olmadı. Çeşitli projelere girdik ama çeşitli sebepler nedeniyle olmadı. Bu demek değil ki ENKA olarak Türkiye'ye kapalıyız. Ortaklarımızla değer katabileceğimiz, uzun vadeli, risklerimizi yönetebileceğimiz projeler olursa bundan sonrası için Türkiye'de de inşaat kısmının da dahil olacağı projelere yatırım yapma konusunda herhangi bir çekincemiz olmaz.

Kişisel başarı öykünüze gelelim şimdi de... Tüm bu başarılı çalışmalarınızda felsefeniz neydi? Başarıyı neye borçlusunuz?

ENKA'da ekip çalışması çok önemlidir. Açık iletişim var. Bu bir kültürdür bizde. Her çalışan kendi fikrini, isteğini, arzusunu üstleriyle açıklıkla paylaşabilir. Kadromuza baktığımızda da çok farklı yetkinlikleri olan arkadaşlarla çalışıyoruz. Hem inşaat hem ticaret anlamında... Tabii buradaki önceliğimiz işinin uzmanı olan profesyonellerle çalışmak. İşi devredebileceğimiz, sonrasında iletişim halinde problemleri çözebileceğimiz kişilerle çalışmak. Ekip çalışması bu anlamda çok önemli... Çok genç ve dinamik bir ekibe sahibiz. Özellikle bizim süreçlerimize baktığımızda bunlar bir sinerji, enerji yaratıyor. Bu genç kadro tabii hem bilişim teknolojilerine çok hakim hem de bilgi yönetimini çok efektif olarak yapan ve bu yönde ilerleyen kişiler. Bir de biz tabii şunu aşılama çalışıyoruz çalışanlarımıza: İnisiyatif kullanma.

Bizim işlerde bir kararın hızlı alınması çok önemli. Karar alırken çalışanlarımıza bu açıklığı, şeffaflığı ve esnekliği vermeye çalışıyoruz. Tüm departmanlarımızın başında olan arkadaşlarımız çok rahatça bu kararları alabiliyorlar. Eğer bir risk öngörüyorlarsa bunları getirip paylaşabiliyorlar. Bu bizim çok hızlı hareket etmemizi sağlıyor. Bizim en büyük yeteneğimiz hızlı hareket edebilmek, hızlı karar almak. Çünkü biz tatile girdiğimizde diğer bölge açılıyor. O bölgeler tatile girdiğinde biz açılıyor.

Yani aslında çalışanlarımızın dinamik ve genç olması, güncel teknolojiye hakim olmaları, bilgi yönetimini çok iyi uygulamaları, karar alma anlamında süreçlerin hızlı yürütmesi ve kullandığımız sistemlerin bir taraftan sürekli güncellenmesi... Bunlar çok önemli. Eğitime de bu anlamda çok önem veriyoruz.

ENKA Akademi kuruldu

İnşaat firması olmamız, eğitime uzak olduğumuz algısını oluşturabilir ama biz ENKA Akademi'yi kurduk. Son bir kaç senedir kişilerin performansını değerlendirip onların eğitim almaları gereken noktaları beraberce seçip ilgili eğitimlere katılmalarını bekliyoruz, hedefliyoruz. Onları cesaretlendiriyoruz. Çok güzel, neşeli bir çalışma ortamı oluşuyor. Biz de bundan gayet memnunuz açıkçası.

Önemli olan hızlı olmak ve müşteriye anlamak

Bir taraftan tabii bence önemli olan hızlı olmak ve müşterinin ihtiyaçlarını anlamak... Mesaimizin yüzde 80-90'ını inşaatla harcıyoruz. Çoğunlukla inşaatla bahsettik ama salt inşaat firması da değiliz. İnşaat en önemli iş kollarımızdan biri olmakla birlikte daha önce belirttiğim diğer sektörlerde de aktifiz. Yaptırım uygulanan ülkeler hariç, iş yapmak adına dünyada herhangi bir ülke kısıtlamamız yok.

Sadece inşaat firması değiliz

Açıkçası, inşaat dışındaki iş kollarını da takip ediyoruz.. Mesela Türkiye'de yap-işlet modeliyle kurulmuş 4.000 MW gücünde elektrik santrallerimiz var. 2002 yılından beri Türkiye'de elektrik üretiyoruz. İzmir, Adapazarı ve Gebze'de ENKA'nın yüzde 100 sahip olduğu doğalgaz santrallerimiz var.

ENKA Türkiye elektrik tüketiminin yüzde 12'sini üretebiliyor

ENKA olarak santralleri ilk devreye aldığımızda Türkiye elektrik tüketiminin yüzde 33'ünü ürettiyorduk. 2016 itibarıyla Türkiye elektrik tüketiminin yüzde 12'sini ENKA olarak üretebilme kapasitemiz var. Bu santraller yap-işlet modeliyle kurulmuş, TETAŞ'ın alım garantisinin olduğu, doğalgazı ise BOTAS'tan aldığımız bir yapı olarak kuruldu. Bu anlamda da enerji tarafında çok ciddi bir operasyon, üretim, inşaat, yatırım ve finansman tecrübesi edindik. O inşaatların yapımından sonra zaten biz diğer ülkelerde de doğalgaz santralleri yapmaya başladık. Hollanda'da, Rusya'da, Irak'ta yaptık. ENKA tüm EPC ve dizayn risklerini üstlenebilen bir kapasiteye ve yapıya ulaştı. Bir taraftan da 2002 yılından bugüne ekibimiz sahibi bulunduğumuz santrallerin operasyonlarında da çok tecrübe kazandı.

Enerjide Endonezya, Irak ve Gürcistan'da enerji yatırımları

Hem inşaat hem de operasyon anlamındaki bu tecrübemizi birleştirip enerji yatırımlarımızı yurt dışına da yaymak istiyoruz. Bu anlamda Norveç'li ortağımızla Gürcistan'da bir hidroelektrik enerji santrali yatırımı yapacağız. Yatırımcı olarak da diğer ülkelerde de olası işleri takip ediyoruz. Endonezya ve Irak öncelikli bölgelerimiz. Bir yandan finansman konularında sağlayabileceğimiz katma değer ve güç diğer yandan ise inşaat işlerinde sağlayacağımız kaliteli iş yapma anlayışı ve ayrıca yönetim ve operasyonda sağlayacağımız değerle bu enerji yatırımlarını yurt dışına da yaymak, yeni yatırımlarımızla yatırımcılarımıza değerler katmak istiyoruz.

Rusya önemli bir pazar

Diğer konumuz da gayrimenkul. Rusya'da yatırımlarımız var. Moskova'da yaklaşık brüt 1,3 milyon metrekare A sınıfı ofis binası ve AVM'lere sahibiz. Bir tanesi St. Petersburg'da olmak üzere 11 AVM'miz var. İnşaatı kendimiz yapıyoruz, binaların sahibiyiz, biz yönetiyoruz, biz kiraliyoruz. Müşterilerin bulunması, ihtiyaçlarının sağlanması gibi her türlü işlemi biz yapıyoruz. Bugün AVM'lerde 1000'den fazla kiracımız var. Onların var olan binalarımızda hem her türlü ihtiyacına cevap veriyoruz, isteklerini yerine getiriyoruz hem de kaliteli, huzurlu bir çalışma ortamı yaratıyoruz. Bu alanda da, gayrimenkul tarafında, yatırımlarımıza devam ediyoruz.

Bu arada hala Moskova'da özellikle gayrimenkul anlamında yatırım yapılacak potansiyel görüyoruz. Rusya'yla ilişkilerimiz de düzelmeye başladı. 2015'te daralmıştı, 2016'da yatay gitti piyasalar. 2017'de özellikle ruble-dolar kurunun anlamlı bir seviyeye gelmesiyle bundan sonra orada yatırımcı olarak yatırımlarımızı artırarak devam etme hedefindeyiz.

İnşaat, enerji, gayrimenkul ve son olarak ticaret de bizim öncelikli konularımızdan. İrili ufaklı bir sürü şirketimiz var.

ENKA Pazarlama'nın 250 milyon Euro cirosu var

Mesela ENKA Pazarlama isimli, yüzde 100'ü bize ait bir şirketimiz var. Bu da başarılı şirketlerimizden biri. Japonya'dan inşaat makineleri, Almanya'dan ve İtalya'dan tarım makineleri ithal edip Türkiye pazarına satıyoruz. Yaklaşık 250 milyon Euro cirosu olan bir şirket. Ticaret alanında da büyüme hedeflerimiz var. Her ne kadar Türkiye ekonomisi biraz çalkantılı gitse de biz bu anlamda hala iştahımızı koruyoruz.

Projenin her safhasında varız

Kısaca hep inşaat olarak biliniyoruz. Aslında bir taraftan da haklılar. Çünkü bir proje takip firmasıyız. Açıkçası bu rekabetçilik, rekabetin getirdiği yerlere baktığımızda tüm süreçlerin iyileştirilmesinden tutun da yeni teknolojilerin kullanılması, her türlü aktivitenin birbirine bağlı olması; satın alma, finans, muhasebe, raporlama, tüm bu sistemlerle dünyadaki projelerimizde online bir şekilde ilerliyoruz. Biz şu anda kullandığımız sistemlerle herhangi bir projemizin alacağını, borcunu, kârlılığını, ödeneğini takip edebilecek bir yapıya geldik. Kendi yazılımımız. Bu anlamda da ciddi bir tecrübemiz oluştu. Hem BT departmanımızla hem muhasebe, finans organizasyonlarımızla bize özgü ciddi bir yazılım programı bu. 3 senedir üzerine çalıştığımız bir konuydu. Bu anlamda da yöneticilerin, yönetimin doğru bilgiyle zamanında beslenmesi ve anında karar alabilmeleri öncelikli konulardan bir tanesi bizim için.

ENKA Ar-Ge Tasarım Merkezi faaliyette

Biz Türkiye'de ilk "Tasarım Merkezi Lisansı" alan inşaat firmasıyız. Uluslararası firmaların son zamanlarda odaklandığı alanda olduğu gibi, projelerin dizaynını yapıp, entelektüel sermayeyle bir şeyler üretip satacağımız bir yapıya kavuşmak istiyoruz. Bu anlamda da 150'ye

yakın mühendisimiz var bizimle çalışan. Şu anda elektrik santrallerinin, altyapı projelerinin dizayn işlemlerini yapıyorlar. Şimdilik biz bunları kendi projelerimizde kullanıyoruz. Ama bir taraftan da bu hizmeti üçüncü partilere satma hedefimiz var. Bu anlamda tasarım merkezi faaliyetleri ile ilgili aldığımız bu lisans bizim için hem çok faydalı hem de kârlılığı çok yüksek.

Dizayn yapma kapasitesine ulaşmak kârlılığı artırdı

Bu odaklanma 2007-2008 krizinden sonra oldu. Özellikle böyle işlere yöneldik. Dizayn konularında büyük yatırımlar yaptık. Bir elektrik santralinin Adan Z'ye bütün dizayn işlemlerini hem konsept dizayn hem de detay dizayn olmak üzere yapabilecek kapasiteye sahibiz. Tasarım Merkezi Faaliyetleri Lisansı'nın getirdiği bir vergi avantajı da var. Bizim için önemli olan bu oluşumun gelişmesi, yaratıcı fikirler oluşturmaları, yenilikçi şeyler yapması. Bu 150 kişiye hem eğitim olanakları sağlamak hem de bu bilinci aşlamak bizim önceliklerimizden bir tanesi.

Verdiğimiz hizmetin katma değeri arttı

2017 sonrasında sahip olduğumuz tecrübeyi daha da geliştirerek, hem kendi inşaat işlerimizdeki katma değeri yükseltmek hem de yurt dışındaki firmalara bu tecrübemizi pazarlamayı amaçlıyoruz.

İnşaat işlerimiz tabii ki devam edecek ama bir taraftan da bu odaklandığımız mühendislik tarafı gelişecek. Bakanlık da bence bu anlamda iyi şeyler yaptı. Bizi de cesaretlendirdiler açıkçası. Bu ilerisi için markalaşma adına da bir bilinçlenme kazandıracak. Ciddi anlamda performans artışı olmasını bekliyorum.



Macaristan ile ekonomide bahar havası

Macaristan stratejik konumu, sürdürülebilir makro ekonomisi ve yatırım dostu, istikrarlı siyasi ortamı sayesinde Türk şirketlerinin ilgisini çekiyor. Aynı şekilde Türkiye de otomotivden tekstile, gıdadan endüstriyel ürünlere kadar Macaristan'ın tedarikçisi olmaya aday bir ülke. Türkiye-Macaristan arasındaki mevcut ekonomik işbirliği potansiyelinin nasıl değerlendirileceğini ve önümüzdeki aylarda atılacak adımları Macaristan Başkonsolosu Balázs Hendrich ile konuştuk.



Yaklaşık 580 Türk şirketinin faaliyet gösterdiği Macaristan ile Türkiye arasında 3 milyar dolarlık ticaret hacmi bulunuyor. Ancak uzmanlar, ekonomik kapasitenin daha yukarısında olduğuna dikkat çekiyor. Karşılıklı stratejik hedef, ilk etapta 5 milyar dolara ulaşılması. Macaristan Başkonsolosu Balázs Hendrich; Türkiye-Macaristan arasında atılacak ekonomik işbirliği adımlarıyla ilgili bilgi verdi.

Macaristan'ın önde gelen sektörleri/pazarları hakkında bize biraz bilgi verebilir misiniz?

Macaristan'ın nüfusu yaklaşık 10 milyon; ülkenin GSYİH'si ise 133,4 milyar ABD doları. GSYİH artışı 2014 yılında yüzde 3,7 iken 2015 yılında yüzde 2,9 olarak gerçekleşti. İhracat hacmi yaklaşık 96 milyar ABD doları. 2016 yılında önde gelen üç uluslararası kredi derecelendirme kuruluşu, geleceğe dair istikrarlı bir görünüm sergileyen Macaristan'ın notunu yükseltti (Fitch BBB-, S & P BBB-, Moody's Baa3). Macaristan, Avrupa Birliği ve NATO üyesi...

Otomotiv endüstrisi, Macaristan'ın en önemli ve en hızlı büyüyen sektörlerinden biri. Toplam imalat sanayinin yüzde 30'unu ve ihracatın yaklaşık yüzde 20'sini oluşturuyor. Otomotiv endüstrisinde istihdam edilenlerin sayısı 2015 yılında 150 bine ulaştı. Geçen yıl Macaristan'da yarım milyonun üzerinde binek araç üretildi. Macaristan'da 4 OEM otomotiv şirketi ve en büyük 100 küresel tedarikçiden 43'ü bulunuyor.

İş yaratma açısından, yüksek katma değerli ortak hizmet merkezleri (SSCs – shared service centers) ve geliştirme merkezlerine de dikkat çekmek istiyorum. Günümüzde 2015 yılı sonuçlarının ardından ve ayrıca 2016 yılının ilk yarısında otomotiv endüstrisinden sonra ikinci sırada yer alan SSC sektörü iç ekonomide en dinamik büyüyen ve gelişen sektörlerden biri.

Macaristan, özellikle ülkenin büyüklüğüne istinaden, gıda endüstrisine sağlam bir temel oluşturan çok sayıda tarım ürününün Avrupa'daki önemli bir üreticisi. Macaristan'ın tarım ve gıda endüstrisi GSYİH'nin yaklaşık yüzde 7'sini oluşturuyor. Toplam istihdam içindeki payları yüzde 8'i aşıyor.

Ayrıca GSYİH'ye doğrudan ve dolaylı olarak yüzde 9 ve toplam istihdama yüzde 12 katkı sağlayan turizmde de bahsetmek gerekiyor. Yabancı turist sayısı 2014 ve 2015 arasında yüzde 6,7'lik bir artış gösterdi.

Macaristan ve Türkiye arasındaki ticaret hacmi hakkında bize biraz bilgi verebilir misiniz? Şu an Macaristan'da faaliyet gösteren kaç Türk şirketi ve Türkiye'de faaliyet gösteren kaç Macar şirketi var?

Ticaret ciromuz yaklaşık 3 milyar ABD doları. Bu rakamın, yapı itibarıyla kimya ve plastik endüstrisinin farklı ürünlerinin yanı sıra makine, elektrikli eşya, araç oranına göre üçte ikisini Macaristan'ın Türkiye'ye olan ihracatı oluşturuyor.

Birkaç yıl önceki karşılıklı stratejik hedef, ikili ticaret hacmimizin 5 milyar ABD dolarına ulaşmasıydı. Ancak bunun için ikili ticaretin yapısı çeşitlendirilmeli ve su yönetimi, akıllı şehirler, bilgi iletişimi, mühendislik, savunma sanayi ve sağlık gibi teknoloji ağırlıklı, yüksek katma değerli sektörlerle daha fazla vurgu yapılmalı. Karşılıklı istenen hacme ulaşabilmek için ikili ticaretin dengesizliğinin azaltılması gerektiğine inanıyorum. Türk şirketlerinin yatırımcı ve ticaret ortağı olarak Macaristan ve Orta Avrupa bölgesinde de faaliyetlerini artırdığını görmek istiyoruz.

Şu anda Macaristan'da yaklaşık 580 Türk şirketi faaliyet gösteriyor. İlk 5 Türk şirketi, 2014 yılında yaklaşık 72 milyon ABD doları satış gerçekleştirirken binden fazla kişiye iş imkânı sağladı.

Otomotiv yedek parça üretimi, elektronik, beyaz eşya, su arıtma ve enerji alanlarında daha fazla işbirliği de know-how paylaşımının karşılıklı yarar sağlayabileceği bir alan.

Türk şirketlerinin Macaristan'a özel bir ilgisi var mı? Macaristan'da yatırım yapmak isteyen potansiyel şirketler hakkında bize biraz bilgi verebilir misiniz?

Son zamanlarda Türk şirketlerinin Macaristan'a yatırım yapma konusunda ilgisi önemli oranda arttı. Birçok soru alıyoruz. Umarım bu yıl Macaristan'da yapılacak yeni bir Türk yatırımını duyurabiliriz.

Soruyu sektör düzeyinde ele alırsak, bunların otomotiv ve ilgili sanayi şirketleri olacağını söyleyebilirim. Diğer hedef sektörler arasında turizm, otelcilik ve gayrimenkul bulunuyor.

Macaristan Türk şirketleri açısından neden elverişli? (Vergilendirme, yatırım kolaylığı, Avrupa'ya erişim vb.)

Macaristan uygun konumu, istikrarlı makro ekonomisi ve yatırım dostu, istikrarlı siyasi ortamı sayesinde yatırım için mükemmel ve güvenli bir yer. Gelen Doğrudan Yabancı Yatırım stoku, (2014 yılı sonunda) GSYİH'nin yüzde 78'ini oluşturarak bölgenin en yüksek oranı oldu. Bu durum Macaristan'ı Doğu Avrupa bölgesinin en cazip yatırım yeri olarak seçen prestijli Site Selection ve fDI dergilerince de doğrulandı.

Orta Avrupa'da 350 milyonluk bir pazara kolay erişim sağlayan dört ana Pan-Avrupa koridorunun kavşağında yer alıyoruz. Ülke, 2004 yılından beri Avrupa Birliği tam üyesi konumunda.

Dostça bir atmosfer, iş ilişkilerinin geliştirilmesi açısından iyi bir teşvik unsuru. Bunun yanı sıra Macaristan stratejik jeopolitik konumunu, nitelikli iş gücünü ve gelişmiş altyapısını da hizmete sunmalı. Ayrıca Macar hükümetinin yatırım teşvikleri de bölgede oldukça rekabetçi. Sunulan teşvikler arasında nakit sübvansiyonlar, yatırım vergi indirimi, eğitim sübvansiyonu, küçük işyeri kurma yardımı, ücretler üzerinden vergi indirimi ve iş yaratma sübvansiyonu yer alıyor. Türkiye'ye benzer şekilde Macaristan mevcut teşvik yoğunluğunun değiştiği bölgelere ayrılmış durumda. Macar hükümetinin kararına bağlı olan nakit sübvansiyon, varlık yatırımı veya iş yaratma amaçlarıyla talep edilebilir. 2014 ve 2020 yılları arasında 7 yıllık Avrupa Birliği mali döneminde Macaristan yaklaşık 40 milyar euro mali kaynak hakkına sahip olacak.

Macar hükümetinin geçtiğimiz günlerde Kurumsal Gelir Vergisi'ni Avrupa'nın en düşük oranı olan yüzde 9'a düşürdüğünü, sosyal güvenlik ile ücretler üzerinde geçerli vergi oranını 2017'den itibaren yüzde 27'den yüzde 22'ye indirdiğini ve 2018 yılında da yüzde 20'ye indireceğini vurgulamak isterim. Macaristan yakın zaman önce kurumsal Ar-Ge faaliyetlerini ve teknoloji ağırlıklı yatırımların gerçekleştirilmesini artırmak amacıyla yeni nakit teşvikler de sundu.

Ayrıca Türk-Macar ilişkilerini ilerletecek önemli bir başarı olarak Macar Exim Bank'ın deneyimli bir Türk finansçı liderliğinde İstanbul'da bir şube açtığına dikkat çekmek isterim.

Macaristan devlet bankası olan Exim Bank, Macaristan'ın GSYİH'sinin yüzde 92'sini oluşturan Macar ihracatının yükselmesinde önemli bir rol oynuyor.

Exim Macaristan, ticaret finansmanı açısından Türk ithalatçılar için Macar ihracatçılarına "tedarikçi kredileri" ve "alıcı kredileri" olarak geleneksel ihracat kredileri sağlamanın yanında Macaristan'a yatırım yapmak isteyen Türk yatırımcılara orta ve uzun vadeli proje ile yatırım finansmanı sağlayan bir Kalkınma ve Yatırım Finans Kuruluşu olarak görev yapıyor. Macar firmaların Türk müteahhitler ile bir araya geldiği üçüncü taraf ülkelerdeki projelerin finansmanı da Exim'in ilgisini çekecektir.

Türkiye, hükümetimiz için en önemli ekonomilerden biri. Exim Macaristan'ın Türkiye'deki varlığı bir yandan ticaret hacminin büyümesine hizmet ederken diğer yandan Türk yatırımcıları Macaristan'a yatırım yapmaya teşvik etmektedir.



Balázs Hendrich

Macaristan Başkonsolosu

Arda Tugay

Macaristan Eximbank
Türkiye Direktörü

Murat Alsan

KPMG Türkiye Başkanı,



Yatırım yapan şirketlerin geri bildirimlerine göre yabancı dil bilgisine, orta ve yüksek öğrenim standardına ve rekabetçi ücretlere sahip gayretli, yüksek vasıflı iş gücünün varlığı Macaristan'a yatırım yapma kararlarında önemli bir rol oynadı.

Yüksek nitelikli ve uygun maliyetli Macar iş gücü, ülkenin uluslararası rekabet gücünü artırıyor. 2016 yılından bu yana Macaristan'da yasal brüt asgari ücret aylık yaklaşık 356 euro. 2015 yılında ortalama kazanç ise aylık yaklaşık 800 euroyd.

Genel KDV oranı yüzde 27 iken azaltılmış oranlar yüzde 5 (ör. dergi, kitap, ilaç, merkezi ısıtma ile 2017 yılı itibarıyla kümes hayvanları, yumurta ve taze süt) ve yüzde 18'dir (ör. internet ve restoran hizmetleri). KDV'den muaf hizmetler, ağırlıklı olarak bankacılık hizmetleri, sigorta, yatırım ile ilgili hizmetler, gayrimenkullerin satışı ve kiralanmasıdır.

Yerel işletme vergisi maksimum yüzde 2, inovasyon katkısı yüzde 0,3'tür.

Macaristan ekonomisi açık ekonomi olduğundan yabancı yatırımların teşvik edilmesine özellikle önem veriliyor. Potansiyel yatırımcılarla ortaklık, ulusal bir öncelik olarak kabul edilirken halihazırda Macaristan'da yerleşik olan şirketlerin ihtiyaçlarına ve iş ortamının daha da iyileştirilmesine özel bir ihtimam gösteriliyor.

Son olarak değineceğim ama çok önemli olan bir diğer husus ise Macaristan'ın eşsiz bir tarih, olağanüstü termal kaplıcalar ve gelişen bir kültür sahnesi gibi olağanüstü bir yaşam kalitesini sunması.

Macaristan ve Türkiye arasında mevcut veya gelecek ticaret anlaşmaları var mı? İlişkiler yasal olarak nasıl düzenleniyor?

Macaristan ve Türkiye'nin uzun bir geçmişe dayanan tarihsel bir ilişkisi ve dostluğu var. Ülkelerimiz mükemmel siyasi ilişkilere sahip, kültürel ve ekonomik alanlarda yakın işbirliği içinde olan stratejik ortaklardır. Son birkaç yıldır işbirliğimizi daha da artırmaya yönelik bir takım somut adımlar attık. Aralık 2013'te Macaristan ve Türkiye arasında Yüksek Düzeyli Stratejik İşbirliği Konseyi'nin kurulması, hükümetlerimiz arasındaki sürekli diyalog ve o zamandan bu yana sık sık gerçekleşen üst düzey ziyaretler ilişkilerimizdeki gelişmeyi gösteriyor. İkili çerçevede karşılıklı ekonomik çıkarları görüşebileceğimiz bir forum oluşturmak üzere Ortak Ekonomi Komitesi'ni faaliyete geçirdik. Önümüzdeki aylarda üst düzey etkinlikler öngörülüyor.

AB üyesi olması Macaristan'ı AB-Türkiye Gümrük Birliği Anlaşması'na bağlamış olmasına rağmen mümkün olduğunca bu çerçevede ikili ticaret yapmaya hazırız.

Yıldız Holding CFO'su
Mustafa Tercan'a göre
iş hayatında başarının
sırrı 'denge'de

Kaliteli
mesai
için kaliteli
hafta sonu



Finansal denetim yaptı. Sahaya inip danışmanlık şirketi kurdu. 2010 yılında aradığı dinamizm ve enerjiyi dünya markası olma yolunda ilerleyen Yıldız Holding'de buldu. O yıllarda Ülker, Godiva operasyonunu müthiş bir stratejiyle gerçekleştiriyordu, bu yapının içinde olmak istedi. Öyle de oldu. Başarısını sürekli kendini geliştirmeye, iş ve özel yaşam dengesini korumaya borçlu olduğunu söyleyen Yıldız Holding CFO'su Mustafa Tercan, KPMG Gündem'e kendi hikayesini anlattı.

Türkiye'nin en büyük şirketlerinden Yıldız Holding'de görev yapan, iş dünyasının etkili isimlerinden biri Mustafa Tercan... Kolay değil; 4 kıtada onlarca ülkede günlük 4 milyar insana ulaşan dev bir dünya markasında üst düzey operasyonları yönetiyor. Hep yukarı yönlü olan kariyer grafiğindeki başarıyı, iş hayatı ve özel hayatı arasında kurduğu dengeyle açıklayan Yıldız Holding CFO'su Mustafa Tercan, hafta içi ne yaşanırsa yaşansın hafta sonlarını kaliteli geçirmek gerektiğini vurguluyor. Mesai günlerindeki yoğun tempoyu, yazı yazarak, bahçeyle uğraşarak ya da İstanbul'u bir turist gibi gezerek geride bıraktığını ve dinlendiğini belirtiyor. Çalışırken de dinlenirken de kaliteden vazgeçmeyen Tercan'la keyifli bir sohbet gerçekleştirdik.

Başarılı bir üst düzey yöneticinin hangi kariyer basamaklarından geçerek buralara geldiği hep ilgi çekmiştir. Sizin de üniversitede başlayan iş hayatı yolculuğunuzu kısaca öğrenebilir miyiz?

Doğma büyüme Ankaralıyım. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, İktisat Bölümü'nü bitirdikten sonra ilk iş tecrübem dört büyük denetim şirketinden biri olan Deloitte'un Ankara ofisinin denetim bölümünde oldu. Toplamda 9 yıl kadar denetim bölümünde görev yaptım. Bunun 1,5 yılı Manchester-İngiltere ofisindeydi. Orada da müdür olarak görev yapıp tekrar Türkiye'ye döndüm. Ankara ofisinde 3 yıl kadar daha çalıştıktan sonra 9'uncu yılın sonunda "Bu kadar denetim yeter" diyerek biraz daha gerçek piyasayı, sahayı görmek istedim.

Çalışma ve özel hayat dengesi güç veriyor

Sadece mali tabloları denetleyen konumda olmayayım, bunların yaratımında da sürece müdahil olayım düşüncesiyle 1996'da girdiğim Deloitte'tan 2005 yılında ayrıldım. Tabii denetim firmalarında çalışma temposu çok yoğun olduğu için çalışma ve özel hayat dengesine de dikkat edeyim dedim. Bu, tüm kariyerim boyunca dikkat etmeye çalıştığım ve iş hayatında da beni destekleyen hususlardan birisi olmuştur.

Danışman olarak riskleri yönetti

Peki, kendi işinizi kurma süreciniz nasıl gelişti?

Eski iş yerimden ayrılmış 3 arkadaşım ile birlikte kendi danışmanlık şirketimizi kurduk. İç denetim ve risk yönetimi ağırlıklıydı, orada 3-4 yıl kadar ortak olarak görev yaptım. Ben daha çok Türkiye'nin büyük gruplarına finansal danışmanlık hizmetleri veriyordum. Özellikle özelleştirmede bazı büyük şirketlerin satın alınmasından sonra (benim de denetim geçmişimde tanıdığım şirketler olduğu için) onlara destek verdim, o şirketlerin entegrasyonu gibi konularda görev yaptım.

İstanbul yılları başladı

Bu şekilde 3-3,5 yıllık danışmanlık kariyerimden sonra tekrar kurumsal hayata dönmek için vakti geldiğini, biraz dinlendiğimi ve kurumsal hayatın yoğun temposunun iyi geleceğini düşündüm. Bütün hayatım Ankara'daydı. Şehir değişikliği yaptım, kurumsal hayatta daha çok seçenek olduğu için 2009 yılı başında İstanbul'a geldim. Türkiye'nin en büyük sınai kuruluşlarından birinde danışmanlık çalışmalarım oldu. 2010 yılında da Yıldız Holding'e katıldım. 2010 yılından itibaren Yıldız Holding'in mali işlerinde muhtelif görevler aldım. 2015 sonlarına doğru da Yıldız Holding'in CFO'luğu görevine getirildim.

Aradığı enerjiyi Yıldız Holding'de buldu

Yıldız Holding ile tanışmanızda, tercih etmeniz de bir hikaye vardır muhakkak. Karar aşamasında neler düşündünüz? Neden Yıldız Holding?

Türk tüketicisi olup da Ülker'in ürünlerini tüketmemek mümkün değil. Çocukluğumdan beri Ülker Çikolatalı Gofret başta olmak üzere pek çok ürünümüzü keyifle tüketiyordum. Dolayısıyla bir tüketici olarak Ülker'in yakın takipçisiydim. Yıldız Holding, son yıllarda özellikle Godiva satın almasıyla birlikte o kadar hızlı büyüyordu ve dinamikti ki, benim aradığım dinamizm, hareketlilik, enerji, hızlı karar alma, hızlı harekete geçme gibi pek çok hususu barındıran bir yapıydı. Ben de bütün kariyerim boyunca çok yoğun çalışma tempoları ve dinamik yapılar içerisinde yer almışımdır. Dolayısıyla Yıldız Holding'in benim iç enerjimle uyuşan enerjisi ilgimi çekti. Bu sebeple 2010 itibarıyla katılma kararı aldım. Kariyerim içerisinde aldığım en önemli, en doğru karardır benim için.

Siz gruba katıldığınızda hangi operasyonlar sürüyordu? Godiva ve United Biscuits süreçleri tamamlanmış mıydı?

Godiva, 2007 sonu 2008 başı gibi alınmıştı. Godiva satın alması tabii ki Yıldız Holding için bir dönüm noktası, bir milattır. Çünkü o döneme kadar bölgede de çok büyük pazar payına sahip olan Ülker ile daha büyük, güçlü ve bölgesel olan Yıldız Holding'in premium çikolata dendiğinde akla ilk gelen isim ve en önemli marka olan Godiva'yı satın alması ve ilk kez bir Türk şirketinin yurt dışında böyle büyük satın alma yapması çok önemliydi. Ben gruba katıldığımızda Godiva'nın entegrasyonu büyük ölçüde tamamlanmış ve Yıldız Holding yönetimi altında da çok ciddi yatırım hamleleri yapar hale gelmişti.

Godiva'yı bir misli daha büyüttük

Godiva'yı 2008 başında aldığımız haliyle bugünkü haline baktığımızda, Yıldız Holding yönetimi altında Godiva'yı neredeyse bir misli daha büyüttüğümüzü görüyorum. Örneğin; iki-üç yıl öncesine kadar Çin'de hiç mağazamız yokken, daha ziyade Amerika-Japonya faaliyetleri bulunurken, Yıldız Holding yönetiminde Çin'e giriş kararı alındı. Geçen sene sonunda Çin'deki mağaza sayımız 100'ü aştı. Bu yıl da Çin'de her hafta bir mağaza açacak şekilde hızlandırılmış bir yatırım programımız var.

En büyük yurt dışı şirket satın alması

Godiva satın almasından sonra, 2014 yılında United Biscuits satın alması da başka bir milat oldu. Türkiye Cumhuriyeti tarihinde bir Türk şirketinin yurtdışında yapmış olduğu en büyük satın almadır. Yalnızca bisküvi çikolata alanında değil, genel itibarıyla yapılmış en büyük yurt dışı satın almadır. United Biscuits satın alması sonrası 4 milyar tüketicie her gün ulaşabilir hale geldik. Bu da tabii ki bizim iç yapılanmamızı, yönetim tarzımızı değiştirdi.

Sonra nasıl devam etti?

Tüm bisküvi-çikolata işlerimizi tek çatı altında topladığımız Pladis şirketimizi kurduk. Dedik ki; bizim esas faaliyetimiz bisküvi-çikolata üretimidir. Pladis, Yıldız Holding'in tamamına sahip olduğu bir iştiraktır. Bu şekilde United Biscuits, Ülker ve Godiva markalarımızı bir çatı altında idare ediyoruz.

ŞOK'u iki haftada satın aldık

Siz başladıktan sonra hangi büyük operasyonlarda yer aldınız?

Burası öyle hareketli, öyle dinamik ki; 2011 yılında Bizim Toptan'ı halka arz ettik. Halka arzı yaparken çok hızlı karar aldık, ekibin bir araya getirilmesi; bağımsız denetçisinden avukatına, izinlerin alınması, sirkülerlerin yazılması, izahnamelerin yazılması, bütün bu süreci Adan Z'ye; telefon çalışı ve haberin gelişi akabinde 85 gün içinde çok büyük bir hızla tamamladık.

Bizim grubumuz özellikle satın almalarıyla meşhurdur. Tabii ŞOK satın alması bizim için önemlidir. "Perakende sektöründe böyle bir yatırım yapılır mı?" diye düşündüğümüzde ŞOK'u bünyesinde bulunduran Migros'un da satmak istediğini öğrendiğimizde, ŞOK'u satın alma çalışmaları vs. yapılmamışken sürecin başlaması ve finansmanın bulunması, müzakereler, hisse sözleşmelerinin imzalanması, iki tarafın da mutlu olduğu bir "win win" senaryosunun olması, sözleşmenin ve ödemenin yapılıp alınması iki haftadır. United Biscuits satın alması da çok önemlidir. Aynı şekilde yapılan benzer tüm çalışmalar ve zaten satın almaya niyetli olduğumuz bir markayı satın alarak o niyetimizi taçlandırmamız bizim için önemliydi.

Başarımı kendimi geliştirmeye borçluyum

Bu çalışmalar CFO'luğu mu getirdi? Tüm bu aşamalarda felsefeniz neydi? Başarınızı neye borçlusunuz?

Çok çalışmak demek istemiyorum. Evet, çok çalıştım tabii ki; bu zaten olması gereken bir şey. Ama ben başarımı kendimi geliştirmeye borçlu olduğumu söyleyebilirim. Öncelikle teknik anlamda, içinde bulunduğum mali işler ve finans konusunda kendimi geliştirmek, ki bunun için meraklı ve istekli olmak gerekiyor. Sürekli yeni şeyler öğrenyim ve öğrenmekle kalmayıp bunu işimde de icra edeyim anlamında; kendimi geliştirmeye önem vermişimdir.

Her karşılaştığım yeni konsepti merakla inceleyip sorular sorarak öğrenirim ve bu konseptte kendimden neler katabilirim şeklinde yaklaşırım. Kendimi geliştirmeye çalışırım; iyi dil bileyim, birden çok dil bileyim, sinemaya, kültüre ve hayata vakıf olayım, hobilerim olsun ve farklı yerlerden besleneyim... Çünkü kariyer başarısını iş hayatı ile özel hayatın dengelenmesinde de gözetiyorum. Çok yoğun tempoda çalışmış olsam dahi hafta sonunu kendime ayırıp kaliteli zaman geçiriyorsam Pazartesi işe başladığımda daha etkili oluyorum.





Tüm resimlerini daha iyisini yapmak üzere attı

Neler yapıyorsunuz özel hayatınızda?

Geçmişte resimle uğraştım ve 8 yıl kadar bir atölyeye devam ettim. Sergi açmışlığım da var. Yağlı boya tablolar yaptım. Ankara'dan İstanbul'a gelirken "Ben bu resimlerin daha iyisini yaparım" diyerek tüm resimlerimi atıp da geldim. Fakat daha sonra resim hayatımdan bir şekilde çıktı.

İstanbul bir Ankaralı için çok cazip bir şehir, İstanbul'u gezmek, eski semtleri gezmek çok hoşuma gidiyor. İnsanlarla konuşmayı, temas etmeyi, insan psikolojisini irdelemeyi çok severim. Bahçeyle uğraşmayı da...

Var mı bahçeniz?

İstanbul'a ilk taşındığımdaki evimde vardı. Şu anda yok. Büyükkada'da da bir evim var, o evin bahçesiyle biraz uğraşıyorum yazları. İç mekan bitkilerim de var onlarla uğraşırım.

Hepsi birbirini tamamlamış sanki. Başka nelere merakınız var?

Biraz son dönemde edebiyata kaydım. Bir şeyler yazma arzum var. Sinemaya çok meraklıyım. Elimden geldiğince kitap okumaya çalışırım ama istediğim kadar çok okuyamıyorum. Kaliteli sinema filmlerini kaçırmamaya çalışırım. Oradan çok şey öğrenirim. İlla benim yaşamama gerek yok, filmdeki karakterin yaşadıkları bana çok şey öğretir. Ben olsam ne hissederdim, nasıl tepki verirdim, nasıl bir tepki verdi de karşı tarafta böyle bir reaksiyona sebebiyet verdi... Filmleri bu şekilde izler analiz ederim. Ben merak kelimesine çok takılmış bir insanım. İnsan hayata karşı meraklıysa zaten sıkılması, zaman geçirememesi mümkün değildir. Hafta sonları ne yazık ki çok hızlı akıp geçiyor. Yapacak öyle çok şey var ki... Çok güzel dergiler, sinemalar, başlı başına İstanbul'un kendisi hafta sonunu pekala doldurur.

İstanbul'da gezmeyi en çok sevdiğiniz yer neresidir?

Tarihi Yarımada, Fener, Balat... Saymakla bitmez... Buraları çok severim. Tarihi evler arasında gezmek, antikacı, bit pazarı, geçmişte yaşanmış yerler... Eskiden çok insan orada hayat sürdü. Şimdi kimler yaşıyor? Farklı dinler, mabetlere girmek, oradaki insanlarla konuşmak çok keyif verir bana.

KPMG ile Yıldız Holding'in ne zamandır beraber çalışıyor? Ne tür projelere imza attılar?

KPMG denetim, danışmanlık gibi alanlarda akla gelen en önemli şirketlerden birisi. Yıldız Holding olarak çok ciddi faaliyetlerimiz olduğu için, geçmişte bağımsız denetim, son yıllarda ise şirket almaları gibi alanlarda KPMG ile müşterek projeler yürütüyoruz. Şu anda şirket değerlemeleri alanında, vergi mevzuatı da söz konusu olduğu için, "Bu satın almaların rayiç değeri nedir?" gibi hesaplar yapmak gerekiyor. Bu gibi alanlarda KPMG ile çok ciddi ve uyum içinde çalışıyoruz. Hande Şenova'yla çok yakın çalışıyoruz. O ve ekibi ani ihtiyaçlarımıza, taleplerimize çok hızlı dönüş yapabiliyor. Hem yurt içinde hem yurt dışında hizmet alıyoruz.

Yurt dışı için KPMG Global'e ihtiyaç duyduğunuz oldu mu?

Oluyor ve kullanıyoruz şu anda. Çok yakın bir tarihte Murat Alsan ile bir görüşmemiz oldu. Kendisi de araştırdığında Yıldız Holding ve iştirakleri yurt dışında KPMG'den ne gibi bir hizmet alıyor diye, vaka sayısının çokluğu anlamında olumlu yönde çok şaşırdığını söyledi. Şimdi tabi süreç tersine dönüyor. Önceden hizmet yurt dışından yurt içine alınırdı; şimdi yurt içi ofisini arayıp "Yurt dışından şöyle bir hizmet alacağız, bizim kurumu yakından tanıyorsunuz, lütfen siz de destek olun süreç daha hızlı işlesin" anlamında işbirliği yapıyoruz. İki küresel markanın işbirliği bir sinerji doğuruyor.

Gençlere kariyer yolculukları için neler tavsiye edersiniz?

Çok çalışmak olmazsa olmaz. Bir şeyi alabilmeniz için bir şeyler vermeniz gerekir. 21 yıldır iş hayatındayım. Genç dönemimdeki tempomla bugün çalışsam nakavt olurum. Merak kelimesi önemli... İş rutininden çıkıp, var olanın ötesinde, çok daha farklı, inovatif bir açıyla yaklaşmak lazım ki öteki türüsü çok "kopyala yapıştır"

oluyor ve insan gelişmiyor. Hep yeniliğe bakmak, işini ve kendisini geliştirmek verebileceğim en iyi öğütler arasında olabilir.

Adayın gözüne bakarım: Parlıyor mu?

Kariyerim boyunca yaptığım bini geçen mülakatın yüzde 99,9'unda ben teknik bir şey sormam. Zaten bir kişi belli bir okuldan, bölümden, bir iş tecrübesinden geldiğinde, belli "referans kontrolleri" yaptığımızda teknik kabiliyete haiz olduğunu düşünürüm.

Ben adayın gözüne bakarım, parlıyor mu? Eski tabirle gözünün ferî var mı, birlikte çalışabilir miyiz, hızımıza ayak uydurabilir mi, o bizden bir şey öğrenebilir mi, biz ondan bir şey öğrenebilir miyiz?

Donuk, işini zor yapan birisiyle ben de çalışmam. 21 yıllık kariyerimde hemen hemen her gün işe büyük bir enerjiyle gitmişimdir. Çalışma arkadaşlarımda da o enerjiyi ve azmi görmek isterim. Hobileri neler, yan uğraşı var mı? Onu anlamaya çalışırım.

Her ısırıkta mutluluk mottomuz var

Küresel bir firmasınız. Rekabet için, sıkı ve dayanıklı olmak için neler yapıyorsunuz?

Ürünlerimiz 25-50-75 kuruş gibi fiyatlarla satılıyor. Pladis'in mottosunda var; "her ısırıkta mutluluk vaad ediyoruz". Bunun için de empoze edilen bir ürün olmaması gerekiyor. Tüketicinin ihtiyacı olan, sevdiği ürün olmalı. Dolayısıyla Ar-Ge ve inovasyon üzerine çalışıyoruz. Tüketicie dokunarak, tüketiciden bilgiyi alarak çalışıyoruz. Rekabette önem verdiğimiz husus bu. "Tüketici ne istiyor?", "Sabah ne yemek istiyor?", "Neye dikkat ediyor?", "Ofise giderken ne yemek istiyor?", "Gün içinde hangi anlarda ne gibi tüketim kalıpları var, hangi ihtiyaçları var?", "TV karşısında veya bir kitap okurken kendini nasıl şımartmak istiyor?"... Tüketicilere bu soruları sorarak, bu bilgiden bir şeyler üretip sonra tekrar üreticiye "Bu mudur, istediğiniz oluyor mu?" şeklinde sorarak çalışıyoruz.

Tüketiciden geri dönüşlerle karar veriyoruz

Türkiye'de uygunsa yurt dışında da çalışır demiyoruz. Mesela Çin'de tüketicinin çok farklı davranış kalıpları var. ABD, Çin, İngiltere gibi faaliyette bulunduğumuz coğrafyalarda bu tarz analizlerle tüketiciden beslenerek mümkün mertebe doğru kararlar vermeye çalışıyoruz.

İkincisi karar alma hızımız. Ciddi olaylara farklı açılardan yaklaşıp hızlı karar almayı tercih ediyoruz. Yetkilerle donatılmış tecrübeli yöneticilerimiz var, hızlı istişarelerle karar alabiliyoruz. Dağıtım ağıımız bizi rekabette üstün kılıyor. Yeni ürün çıkardığımızda çok hızlı bir şekilde servis ediyoruz. İngiliz çalışma arkadaşlarımız buna şaşıyor. Türkiye'de her hafta 180 bin satış noktasına ulaşıyoruz. Yeni ürünü 2-3 hafta gibi bir sürede erişilebilir hale getiriyoruz.

2017 sizin için nasıl geçiyor?

2017'nin kolay bir yıl olacağını iddia edemeyiz. Küresel ölçekte çalıştığımız için tüm dünyaya bakmamız gerekiyor. İngiltere pazarının gidişatı önemli. Nijerya'da ciddi faaliyetlerimiz var. Oradaki devalüasyon, pazardaki genişleme-daralma bizi çok etkiliyor. Her coğrafyayı yakinen takip etmek ona göre de önlemler almak gerekiyor. 2017 için çift haneli büyüme bütçeledik. Bu minvalde yürüebildiğimizi gözlemliyorum. Sürekli risklerimiz neler, fırsatlarımız neleri aylık olarak tarıyoruz. Her coğrafyada her zaman anlık riskler çıkabiliyor. Bu sebeple sene başında bir bütçe planlayıp şu kadar büyüyeceğim demek çok iddialı ve sizi yanlış yere götürebiliyor. Riskler büyüdüğü gibi fırsatlar da büyüyor ve biz bunu bünyemizde nasıl kullanabiliriz diye bakıyoruz. Bu şekilde 2017'yi yine büyümeyle tamamlamaya çalışacağız.

Global markalarımızla büyüyüyoruz

Bir dünya markası olma yolunda mısınız sizce?

Üç tane küresel ölçekte markamız var. Godiva neredeyse 1 milyar dolar ciroya ulaşmış küresel olarak bilinen bir marka. Her markamızı, 3-4 yılda küresel boyutta önemli cirolara ulaştırma stratejimiz var. McVitie's İngiltere merkezli bir marka; bunu nasıl küresele taşıyabiliriz? Ülker Türkiye merkezli bir marka; bunu nasıl daha yaygınlaştırabiliriz, diye düşünüyoruz.

Önemli markaları barındırdığımız için bunu hali hazırda başardığımızı düşünüyorum ama tabii ki daha gidilecek çok yol var. Bu yıl da bunun üzerine çalışıyoruz. Godiva ile çikolata pazarında ne yapabiliriz diye lansmanlar ve İngiltere'de pazar payını artırmak gibi çabalarımız olacak. Bazı pazarlarda bisküvide çok güçlüyüz, çikolatada gaza basmamız gerekiyor. Bazı pazarlarda tam tersi. İngiltere ve Türkiye'de açık ara pazar lideriyiz, bunu korumamız ve geliştirmemiz gerekiyor.

Bulunduğunuz bölgelerde yaptığınız, yapacağınız sosyal sorumluluk projelerinden bahsedermisiniz?

2015 yılında ilk sürdürülebilirlik raporunu yayınladık. Karbon salınımını azaltmaya ve daha çevreci bir yapıya sahip olmaya çalışıyoruz. Su tasarrufları, ambalajların azaltılması gibi alanlarda kendimizi geliştiriyoruz. 2015 yılında Ülker BİST sürdürülebilirlik endeksine giren ilk gıda şirketi oldu. Tüm paydaşlarımıza karşı sorumluluğumuz olduğunu düşünüyoruz. Onların da gelişmesini istiyoruz. Eğitim, sanat ve çocukların sanatla tanışması bizim için çok önemli. İstanbul'da cereyan eden sanat projelerinde çocuk atölyeleri kuruyoruz. Sinemayla tanışmamış 9-10 yıldır sinemayla tanıştırmak suretiyle mutlu etmeye çalışıyoruz. Eğitim alanında yaptığımız bağış ve katkılarımız oluyor.

Daha çok
kadın yönetici
için ilk hedef
zihinlerdeki cam
tavanı yıkmak

Kilidi kırmak

Kadınların toplumsal, siyasal ve ekonomik alanlarda konum değiştirmesinden yola çıkan KPMG Türkiye, iş dünyasında yönetici kadının yerini araştırdı. Yönetim Kurulunda Kadın Derneği işbirliği ile yapılan araştırmada, Türkiye'nin alanında öncü ve lider şirketlerinin yönetimlerinde görev alan kadınlara, 'kilidi nasıl kırdıkları' soruldu. Toplumsal önyargıları ve zihinlerdeki 'mit'leri ortaya koyan araştırmaya göre, Türkiye'de toplumsal cinsiyete dayalı zihniyet kalıpları değişmedikçe, daha fazla kadın yöneticiden söz etmek zor...

Şirketlerin yönetim katında yer alan kadınların 'kilidi nasıl kıldığı' sorusuna yanıt arayan KPMG Türkiye, 15 ayda tamamlanan çalışmanın sonuçlarını düzenlediği toplantıyla açıkladı. KPMG Türkiye Başkanı Murat Alsan, dünyada ve Türkiye'de kadınların iş hayatında daha çok aktif rol üstlendiğini, karar verici konuma geldiğini, şirketlerin yönetim katında artık daha çok kadın bulunduğunu vurguladı. "Kilidi kıran kadın sayısı arttıkça yönetim kadrolarında kadınlara daha çok yer açılıyor. Evet, aslında bu bir zihniyet devrimi, ama... Kadınlar için kilidi kırıp, yönetim kurullarındaki taktik tahtalarını yazmanın bedeli ne, işte bu sorudan yola çıktık" diyen Alsan, şunları söyledi:

"Kilidi Kırma araştırması; dünyada ve Türkiye'de kadın yöneticilerin mücadele ettikleri 'mit'leri, önlerine çıkan/çıkarılan duvarları ve engelleri aşip nasıl 'başardıklarını' anlatıyor. Özellikle de Türkiye'de kadın çalışanların, yönetici pozisyonuna geçerken yaşadıklarına, karşılaştıkları sorunlara dair samimi ve önemli ayrıntılar içeriyor. Kısaca değinmek gerekirse, kadın yöneticiler 'erkek iş dünyasında' pek çok toplumsal önyargıyla başa çıkmak zorunda kalıyor. Yönetici konumuna geçerken yükselen bariyerler motivasyonu yok edebiliyor. Veya kadın bulunduğu yerde kalmak için bir erkekten daha fazla çaba harcıyor."



Bu duruşu çoğaltmalıyız

KPMG'de iş hayatında mutlak cinsiyet eşitliğinin savunulduğu bir anlayışın hüküm sürdüğünü ifade eden Alsan, "Durum tespiti yapmak, bundan yola çıkarak 'mit'lerin önündeki perdeyi aralamak, yaşananları söylenir kılmak, teşhis koyup çözüm aramak, önerilerde bulunmak ve hepsinden önemlisi kendi duruşumuzu çoğaltmak amacıyla bu araştırmayı gerçekleştirdik" dedi.

Murat Alsan, araştırma aşamasında Türkiye'deki dev şirketlerin kadın ve erkek yöneticileriyle yapılan görüşmelere değinerek, "Bu sohbetler yönetici katındaki kilitlerin nasıl kırıldığına ışık tuttu. Bu nedenle,

kadın yöneticilerin başarı hikayelerinin arkasında yatan nedenlerin açıkça konuşulmasını önemsiyoruz. İnanıyoruz ki, kilidi kırabilen kadın yöneticiler diğer kadın çalışanların da önünü açacak. Onlara sağlanan destek ve önlerine çıkarılan engeller, iş dünyasında var olan toplumsal cinsiyete dayalı zihniyet kalıplarını değiştirmek için belki de anahtar olacak" diye konuştu.

Alsan, rapordan çıkan sonucu "Türkiye'de kadınlar iş hayatında yönetici pozisyonuna gelebilmek için hem kendi bakış açılarını hem de toplumun bakış açısını değiştirmek zorunda. Kadının iş hayatında kalmasını kolaylaştıran yasal düzenlemeler yetersiz ancak dahası, var olan yasalar da tam anlamıyla uygulanmıyor. Çünkü sorun yasalardan çok anlayışta..." sözleriyle özetledi.

Engeller 30 yıldır değişmedi

KPMG Türkiye Denetim Bölümü Başkanı ve Şirket Ortağı Nesrin Tuncer, Kilidi Kırma araştırmasının aşamaları hakkında bilgi verdi. Tuncer, araştırmayı yapmaya nasıl karar verdiklerini şöyle anlattı:

"KPMG'nin küresel ağında yapılan Cracking the Code araştırmasının aşamalarını izlerken Türkiye'de yönetici seviyesindeki kadınların yukarıya tırmanırken ne yaşadığını tartıştık. İş hayatında kadının önüne çıkan/çıkarılan engellerin 30 yıldır değişmediğini, sorunların biçim değiştirerek özünü koruduğunu gördük. 30 yıl bir nesil demek! Araştırmanın Türkiye ayağını gerçekleştirirken, bizden sonraki nesil bir 30 yıl daha kadının annelik hakkını, kreş sorununu, erkeklerle aynı işi yapıp daha az kazanmasını konuşmasını diye yol açmak istedik. Hizmet vermeye başladığı ilk günden bu yana duruşuyla, anlayışıyla, uygulamalarıyla 'iş hayatında kadın' kavramını hayatın olağan akışından sayan, kilidi kıran ama kadın olduğu için negatif ya da pozitif hiçbir ayrımcılıkla karşılaşmayan kişilerin çalıştığı KPMG örneğinin, bir parçası olduğumuz iş dünyasında çoğaltması en büyük dileğimiz."

ILO'nun 2017 verilerine göre Türkiye'de kadın istihdam oranının arttığına ancak orta ve üst düzey kadın yönetici sayısında paralel bir artış görülmediğine dikkat çeken Nesrin Tuncer, "Yaygın değerlendirme; kadın istihdamı artarken kadınların hem iş hem de ev sorumluluğunu üstlendiği yönünde. Yani kadınlar kariyer yolculuğunda ev sorumluluklarıyla ilgili yeterli desteği alamayınca iş hayatını aktif sürdürmekle yetiniyor, yükselmek planlarını hayatından çıkarıyor" diye konuştu.

Kilidi kıracak 10 formül

Araştırma sürecinde yapılan görüşmelerde, yönetim katındaki kadınlar iş dünyasında kariyer yapmak isteyen hemcinsleri için 10 formül önerdi. Bu formüller şöyle sıralandı:

- **İyi bir eğitim alın**
- **Kadın olmakla ilgili önyargıları unutun**
- **Kendinize güvenin**
- **Cesur olun**
- **En iyisini yapabileceğinize inanın**
- **Aşırı detaycılığı bir kenara bırakın**
- **Karar almaktan çekinmeyin**
- **Planlı çalışın, kendinize ve sevdiklerinize vakit ayırın**
- **Stres başarının en büyük düşmanıdır, sakın olun**
- **Hem çocuk hem kariyer yapmak pekala mümkün, hayatı ıskalamayın.**



Tuncer araştırmanın amacını şöyle özetledi:

“Bu araştırmayı yaparken, üst ve orta kademelerde çalışan kadın yöneticilerin durumu, kariyer gelişimleri, iş yerindeki başarı faktörleri, temsil ettikleri konumların nasıl bir dağılım gösterdiği incelendi, istihdam edilen kadın yöneticilerin çalışma hayatında ne gibi sorunlar yaşadığı belirlenmeye çalışıldı. Kadın ve erkek yöneticilerle yapılan anketlerden elde edilen verilerle bir yandan yönetim kademelerinde kariyer, başarı ve mutluluğun kadın ve erkek açısından nasıl algılandığı araştırıldı. Diğer taraftan da kadın yöneticilerle yapılan derinlemesine görüşmelerle bu pozisyondaki kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları sorunları, kariyer basamaklarını tırmanırken fırsat eşitsizliği yaşıyıp yaşamadıkları, içinde bulundukları rol çatışmasının kariyerlerine negatif etkisinin olup olmadığı sorgulandı. Kadınların yöneticilik pozisyonuna gelirken karşılaştıkları destek ve engellerin net bir şekilde ifadesi sağlandı. Kilidi kırmayı başaran örneklerden yola çıkarak eşitsizliği gidermeye yönelik stratejiler oluşturulması hedeflendi.”

Zirve yolunda beş engel

Araştırmadan çıkan sonuca göre, “kadın yönetici olmanın önündeki engeller” şöyle:

- Kadının büyük bir şartlanmayla baştan yöneticiliğe düşünülmemesi
- Kadının kendi şartlanmışlığı ile zaten yöneticiliği hedefine koymaması
- Kadının anneliğinin engel olarak görülmesi
- Annelik için verilen aranın zaman kaybı olarak değerlendirilmesi
- Kadınlar işe alınırken ya da yönetici konumuna getirilmesi düşünülürken; “Evliliği ya da anneliği çok çalışmasına ya da seyahat etmesine engel olabilir” önyargısının zihinlerde hakim olması.

Nesrin Tuncer, bu tabloyu “İş dünyasında kadın nüfusunun hızla artmasına rağmen, üst yönetim pozisyonlarında kadın çalışan oranının oldukça az olduğu görülüyor. Kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına gelmelerinde karşılaştıkları engeller, cinsiyet ayrımcılığı konusunda en sık karşılaşılan örnekler arasında yer alıyor. Yönetim literatüründe “cam tavan” olarak adlandırılan görünmeyen bariyerler, toplumdaki “cinsiyet” temelli düşünce kalıpları kadınların yönetim kademelerine gelmelerinin önündeki en büyük engeller olarak sıralanıyor. Bunlar, kadınların liyakatlerine bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen ve ifade edilemeyen engellerin nedeni olarak biliniyor. Bu durum, kadınların kariyer ilerlemelerini olumsuz etkilediği kadar yönetimde ciddi sorunları da beraberinde getiriyor” diye anlattı.

Tuncer, “Sonucunu; ‘İvedilikle zihinlerdeki cam tavanları yıkmak gerek’ diye özetleyebileceğimiz araştırmanın, en kısa sürede kadınların iş hayatında yoluna çıkan kilitli kapıların açılmasında anahtar olmasını diliyoruz” dedi.

Eğitim ve farkındalık şart

Araştırmanın sonuç bölümünde ise şu öneriler yer aldı: Yasal değişikliklere rağmen zihinlerde toplumsal eşitlik anlayışı değişmediği için hala kadına yüklenen toplumsal bakış değiştirilemedi. Bu nedenle bir anlayış bir zihniyet değişikliği gerekiyor.

- Kadınların eşit eğitim fırsatlarına ve haklarına erişimin sağlanması
- Sağlık, siyaset ve kamu yaşamına katılmada kadınlara öncelik tanınması
- Kadınların rol ve sorumluluklarına ilişkin olumsuz kalıp ve yargılarla mücadele edilmesi
- Aile yaşamı sorumluluklarının birlikte paylaşılması
- Aile içinde kararların birlikte alınması
- Hak ve sorumluluklarda eşitlik
- Ailedeki kız ve erkek çocukların eşit davranılarak yetiştirilmesi
- Kadınların toplumda görev almasının sağlanması ve desteklenmesi, kadın istihdamının artırılması, kadının çalışma hayatıyla iş hayatının örtüşmesinin sağlanması
- Kadınların şiddete uğramasının engellenmesi
- Ayrımcılığın yasaklanması ve ayrımcılıkla mücadele konusunun geliştirilmesi
- Eşit fırsatlar sağlanması
- Eşitlik sağlanana kadar kadınlara öncelik tanınması

15 ayda, üç aşamada tamamlandı

KPMG Türkiye, Yönetim Kurulunda Kadın Derneği işbirliği ile kurumsal şirketlerde orta ve üst düzeyde görev yapan kadınların kariyerlerini nasıl yönettiklerini ortaya koymak ve kadının iş hayatında yükselmesinin şifrelerini çözmek için ‘Kilidi Kırma’ projesi kapsamında bir araştırma yaptı. Bu çalışma, nicel ve nitel araştırma yöntemleri kullanılarak üç aşamalı gerçekleştirildi.

Birinci aşama olan nicel araştırma, ERA Research & Consultancy tarafından online anket yöntemiyle yapıldı. Saha çalışması 18 Şubat - 17 Nisan 2016 tarihlerinde tamamlanan araştırma kapsamında 235 orta ve üst düzey yönetici anketi yanıtladı. 150 kadın 85 erkek yöneticiyle gerçekleştirilen araştırmada kurumsal şirketlerde çalışan kişilerin kariyerlerini nasıl yönettikleri araştırıldı.

İkinci aşamada yapılan nitel araştırma, Galatasaray Üniversitesi Sosyoloji Bölümü Öğretim Üyesi Doç. Dr. Feyza Ak Akyol tarafından gerçekleştirildi. Bu kapsamda İstanbul’da çeşitli büyüklükte ve sektörde faaliyet gösteren şirketlerin kadın yöneticileriyle, açık uçlu sorular yöneltilerek yüz yüze görüşmeler yapıldı. Sahada Mart 2016 - Mayıs 2016 tarihleri arasında gerçekleştirilen bu aşamada 10 kadın yönetici ile görüşüldü.

Üçüncü ve son aşamada ise araştırmanın ilk iki fazından ortaya çıkan sonuçlarla tespit edilen ‘kilit’ sorulara yanıt arandı. Açık kaynak olması şartıyla yönetim katındaki kadın ve erkeklerle bire bir ve yüz yüze yapılan görüşmelerde, ‘kilidi kırma’ kodları deşifre edilmeye çalışıldı.

Borusan Holding CEO’su Agah Uğur, TAT Gıda Genel Müdürü Arzu Aslan Kesimer, Tuborg CEO’su Damla Birol, IBM Türk Genel Müdürü Defne Tozan, Oxford Üniversitesi CRIC (Centre for the Resolution of Intractable Conflict), İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Yönetim Kurulunda Kadın Danışma Kurulu Üyesi Prof. Dr. Deniz Ülke Arıboğan, Eczacıbaşı Topluluğu Sağlık Grubu Başkanı Elif Çelik, KVK Yönetim Kurulu Başkanı Muzaffer Akpınar, Cardtek Satış Genel Müdür Yardımcısı Sinem Altuncu ve Boyner Holding Yönetim Kurulu Üyesi Ümit Boyner ‘iş hayatında kadın’ı anlattı, sorunlara ayna tuttu, tecrübelerinin ışığında önerilerde bulundu.



**Prof. Dr.
Deniz Ülke Arıboğan**



Murat Yeşildere



Hande Yaşargil

Kadın kotası mecburiyet

Kilidi Kırma araştırmasının sunumunun ardından, elde edilen sonuçlar, Forbes Dergisi Genel Yayın Yönetmeni Burçak Güven'in moderatörlüğünde düzenlenen bir panelde tartışıldı. KPMG Türkiye Başkanı Murat Alsan, Prof. Dr. Deniz Ülke Arıboğan, Egon Zehnder Genel Müdürü Murat Yeşildere, KPMG Türkiye Denetim Bölümü Başkanı ve Şirket Ortağı Nesrin Tuncer, Mentor Danışmanlık Yönetici Ortağı Hande Yaşargil panelde görüşlerini şöyle dile getirdiler:

Murat Alsan: Hem şirketimizin küresel olarak gerçekleştirdiği çalışmalar hem de bu konuda giderek artan farkındalığımız bizi bu araştırmayı yapmaya itti. Hep gündemde olan bir meselede ne kadar az veriyle konuştuğumuzu gördük. 500 şirketin yüzde 3'ünde kadın yönetici var mesela ama aradaki tüm detaylar uçup gitmiş. Yöneticiliğe başladığım gün, kadının çocuk sahibi olmasının iş hayatında ne kadar önemli bir dönemeç olduğunu öğrendim. Araştırmada, erken yaşta anne olan kadınların kariyer kayıpları yaşadığı söylendi en çok. Kadın yeteneğinin iş dünyasından kayıp gitmemesi için bazı müdahalelere, farkındalığa ihtiyaç var. Mesela, kadınlar çocuk sahibi olmaya karar verdiğinde herkes bebeği nasıl büyüteceğini söylüyor ama kimse bu kadın kariyerine nasıl devam edecek diye düşünmüyor. Şirketimiz için kendimize çıkardığımız görevlerden biri bu; hamilelik kariyere engel değil, bu bakışla nasıl mücadele edilmeli... Bunu anlatmalıyız.

Kota konusunda da anlatmak istediğim bir örnek var; KPMG, Güney Afrika'da Mandela'nın seçildiği seçimi denetledi. O seçimden sonra bir yasal düzenleme yapıldı, istihdamda yüzde 50-50 siyah-beyaz oranı yakalanana kadar sadece siyah alımı yapılacak diye. Buradaki kadın oranıyla ilgili tartışmalarımızın hepsi benzer şekilde orada konuşuldu. Kadına kota tartışması beni oraya götürüyor. Tarihsel olarak veya doğal koşullarda oluşmuş büyük bir eşitsizliğin kendi kendine düzelmesini beklemek biraz iyimserlik oluyor. Güney Afrika'da bu kanun uzun yıllar uygulandı ve eşitlik yakalanınca kaldırıldı. Kadınların aşamadığı bir bariyer var ve bu pencereden bakarsak kotanın ciddi şekilde ve toplumsal uzlaşmayla uygulanması gerektiğini düşünüyorum.

Endüstri 4.0 kadını tehdit ediyor

Prof. Dr. Deniz Ülke Arıboğan: Dünya değişiyor ve yeni siyasi zemin muhafazakarlaşmanın yükselme trendini ortaya koyuyor. Muhafazakar kesimin kadına bakış açısı belli. Bunu tamamlayan bir başka önemli şey; siyasi zeminin dışında teknolojik ve yapısal bir dönüşüm de söz konusu. Endüstri 4.0 dediğimiz şey; daha çok yapay zekadan, robotik endüstriden bahsettiğimiz dünyada yeni bir üretim modelinin ortaya çıkması aslında. Bu model siyasi etkiler yaratacak mutlaka. Ama bunun bir de sosyolojik sonucu var. Dünya üzerindeki mesleklerin çok önemli bir bölümü yok olacak. Çünkü sistem, insan emeğinden daha ucuz ve daha mükemmel bir robot emeği



Murat Alsan

KPMG Türkiye Başkanı,



Nesrin Tuncer

Denetim Bölümü Başkanı ve Şirket Ortağı

sunacak. Bu andan itibaren büyük bir kitlenin iş problemi ortaya çıkacak. Milyarlarca kişiye yeni istihdam sağlamak gerekecek. Bunun doğal sonucu bu istihdam alanlarının öncelikle erkeklere açılmasıdır. Kadının evine doğru yönlendirilmeye çalışılmasıdır. Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra iş dünyasına giren kadın, Endüstri 4.0 ile evine dönmek zorunda kalacak. Çok olumlu bir resim durmuyor önümüzde. Bugün geldiğimiz noktada, yönetici kadın sayısında bırakın ilerlemeyi geride kalma ihtimalimizin çok yüksek olduğu bir döneme girdiğimizi düşünüyorum. Bunu engellemenin tek yolu zorlayıcı, gerekirse suni tedbirler almaktır. Yönetici kadınların bu konuya kafa yorması çok önemli...

Mesleği olan her kadın çalışmalı

Nesrin Tuncer: Araştırma gösteriyor ki kadının çalışma hayatında ilerlemesinin üç engeli var; erkeklerin koyduğu engeller, kadınların koyduğu engeller, kadınların kendilerine koyduğu engeller. Kadınların kendilerine koyduğu engelleri kadınları eğiterek kaldırabiliriz. Çünkü ben bazı bariyerlerin bahane olduğunu düşünüyorum. Kadınlar evde, ailede bariyerle karşılaşmıyorsa bu sefer kendi kendilerine bariyer koyuyor. Evlendikleri veya çocuk sahibi oldukları için çalışmamayı tercih ediyorlar. Bence mesleği olan her kadının bu memlekete bir borcu var; çalışmak. Vatandaş olarak üretme borcu var. Eğitimli kadınların iş dünyasına girmesi gerekiyor. Kadınların düşünce şekli ve duygusal zekası çok yüksek olduğu için kadın yöneticilere daha çok ihtiyaç var. Aslında toplumun kadına her yerde ihtiyacı var. Devlet yönetirken de şirket yönetirken de...

Yeni düzeni fırsata çevirelim

Murat Yeşildere: 0-6 yaş arasında evde çocuklara biz ne yüklüyorsak, hayatlarının sonraki dönemlerinde de onları, değiştirmeye, yeniden programlamaya çalışıyoruz. Bunun bir sorun olduğuna inanıyorsak, aşağıdan yukarıya doğru bir şeyler yapmamız, özellikle körlüklerin farkına varmamız gerekiyor. İş hayatında çeşitliliği, cinsiyet eşitliğini sağlamak hiç zor değil, tabii kararlılık olduğu sürece. En zor kısım ise bana göre, bilinçsiz önyargıların yıkılması kısmı. Bunu becermek, neredeyse Einstein'ın dediği gibi "atom çekirdeğini kırmakla eşdeğer". Türkiye'de de dünyada da eğitimli kadın sayısı artıyor. Yeni dünya düzeninde kadın istihdamında kayıp yaşayacağız belki ama tepede kadınlar için fırsat olabilecek daha büyük bir yer var. Yönetici katında uzmanlık gerektiren alanlarda farklı bir trend yaratabilir miyiz? Önemli rollerdeki, kritik noktalardaki karar verici, yönetici kadın sayısını artırabilir miyiz? Bunu hep beraber tartışmalıyız.

İş dünyasının kadına borcu var

Hande Yaşargil: Yeni rüyalar görmeye başlamamız lazım. Pozitif ayrımcılığa kotaya karşıyız derken, cinsiyetsizliğin değil, cinsiyetimizle var olmanın önemini zaman içinde öğrendik. Bu yolculuğa devam etmemiz gerek. Çünkü iş dünyasının kadına borcu var. Terfi ederken erkeklere 'Bu işi yapabilir mi' diye bakıp terfi ettiriyorlar, kadına ise 'Bu işi daha önce yapmış mı' diye bakıp karar veriyorlar. Bu eşitlik sağlanana kadar iş dünyası kadına borcunu ödesin.

Küresel ekonomiye pozitif enerji: Hindistan

Dünyanın en hızlı büyüyen ekonomisi Hindistan, yarattığı pozitif ivmeyle küresel ekonomiye de katkı sağlıyor. KPMG Türkiye ve DEİK'in birlikte hazırladığı Hindistan raporu, yükselen Asya'nın ayak seslerini yansıtıyor. Rapora göre; önümüzdeki 5 yıl içinde 100 milyarlarca dolarlık yeni yatırımın planlandığı Hindistan, yabancı yatırımcıların en gözde ülkesi haline geliyor.

Önümüzdeki 5 yıl içinde yüz milyarlarca dolar yabancı yatırım çekmesi beklenen Hindistan, 2025'te 7 trilyon dolarlık bir ekonomi olacak. 2015-16 mali yılında yüzde 7,6'nın üzerinde GSYİH artışı gerçekleşen Hindistan'ın, küresel büyümeye de ivme kazandırması bekleniyor. Hindistan, dikkat çekici fırsatlar sunuyor ve yatırımcı dostu bir ekosistem içinde çok farklı yatırım fırsatlarına ev sahipliği yapıyor. Hindistan'a yönelik ivme kazanan yatırımlar, yatırımcıların Hindistan'a duyduğu güveni gösterirken, Hint hükümeti ise bürokratik engelleri azaltmak için yoğun çalışmalar yürütüyor.

Hindistan raporundan öne çıkan başlıklar şöyle:

40 milyar dolarlık yabancı yatırım geldi

Hindistan, henüz potansiyelini tam olarak değerlendirememiş ekonomik bir dev. Gerçekleştirilen politik ve ekonomik düzenlemelerle bu gücün ortaya çıkması sağlanıyor. Hindistan 2015-16 mali yılında, bir önceki yıla göre yaklaşık yüzde 29 artışla 40 milyar dolarlık doğrudan yabancı yatırım aldı. Önümüzdeki 5 yılda ise bu yatırımların boyutu 100 milyarlarca doları bulacak.

2024-2025'te 7 trilyon dolarlık GSYİH beklentisi

Senaryolarda, nominal GSYİH'nin 2019-20 mali yılına kadar 3,4 trilyon dolara ve 2024-25 mali yılına kadar 7 trilyon dolara ulaşacağı hesaplanıyor. Yatırım getirilerinin oldukça yüksek seyretmesi bekleniyor.

2020'ye kadar demir yollarına 1 trilyon dolar yatırım

Make in India, Digital India, Skill India, Start-up India ve Swachh Bharat Abhiyan (Temiz Hindistan Misyonu) gibi çeşitli program ve girişimlerin yanı sıra proaktif politik reformların kentsel ve kırsal altyapının kapsamını ve kalitesini dönüştüreceği tahmin ediliyor. Bu adımların yeni ve farklı yatırım fırsatlarını ortaya çıkarması bekleniyor. 2019'a kadar olan beş yıllık dönemde pek çok yatırım gerçekleşecek. Örneğin Hindistan Demir Yolları için 133,5 milyar dolar yatırım planlandı.

Kara yollarına 32,4 milyar dolar

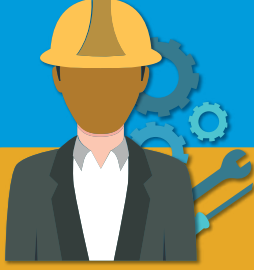
2012-17 yılları arasındaki 12'nci Beş Yıllık Plan (FYP) kapsamında, kara yolları için de 32,4 milyar dolar daha yatırım yapılacak. Asya'daki 9 adet otoyol projesinden 6'sı Hindistan içinden geçiyor. Hindistan'ın altyapı projelerinin yüzde 90'ı yenileniyor.

2020'ye kadar yüksek büyüme korunacak

Hindistan ekonomisinde yaşanan pozitif gelişme, Uluslararası Para Fonu'nun (IMF) Hindistan için belirlediği 2017 yılı için yüzde 7,2 ve 2018 yılı için yüzde 7,6 büyüme tahminleriyle de örtüşüyor. IMF ayrıca Hindistan'ın bu konumunu 2020'ye kadar koruyacağını öngörüyor. Ülke küresel çalkantılar karşısında güçlü bir duruş sergiledi ve dünyada en hızlı büyüyen ekonomilerden biri oldu. Cari fiyatlar üzerinden 2,2 trilyon dolarlık ekonominin performansı, tüm dünya tarafından ilgiyle takip ediliyor.

Hindistan 2015-16 mali yılının ilk yarısında %7'den fazla büyüyen GSYİH'siyle dünyanın en hızlı büyüyen ekonomisi haline geldi. IMF, Hindistan'ın bu konumu 2020'ye kadar koruyacağını öngörüyor.

Hindistan'daki fırsatlar



Make in India

Üretim, yatırımlar, inovasyon ve öncü bir üretim altyapısı inşa edilerek güçlendiriliyor.

Rekabetçi federalizm

İş koşullarını geliştirmek amacıyla eyaletleri 98 maddeli eylem planına göre sıralayacak bir sistem oluşturuldu.



Düzenleyici çerçeve

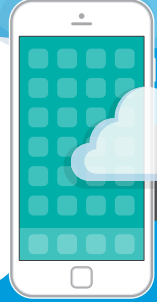


15 sektördeki doğrudan yabancı yatırım normları özgürleştirildi.

Doğrudan yabancı yatırım ile yabancı portföy yatırımı arasındaki ayırım kaldırıldı.

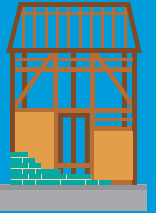
Akıllı Şehirler

100 Akıllı Şehir kurmak ve 500 şehri gençleştirmek için toplamda 22,5 milyar dolarlık harcama yapılıyor.



Herkes için barınma

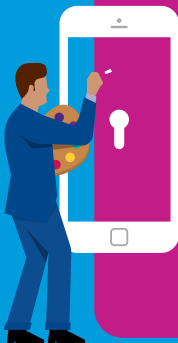
Hindistan 2022'ye kadar 110 milyon daha fazla konuta ihtiyaç duyabilir.



Digital India

17,5 milyar dolarlık harcama ile dijital olarak güçlendirilmiş bir toplum ve bilgi ekonomisi yaratılıyor.

Bir milyondan fazla nüfusa sahip bütün şehirlere Wi-Fi servisi, 250.000 köy kümesine genişbant internet erişimi ve 2019'a kadar 400.000 internet erişim noktası hedefleniyor.



İş Yapma Kolaylığı



Düzenleyici yapıları kolaylaştırarak, yatırımcı dostu ölçüler kullanarak ve bürokratik engelleri kaldırarak, iş olanaklarını artırmak amacıyla başlatıldı.

Hijyen altyapısı

Temiz Hindistan Misonu ve Temiz Ganj çerçevesinde 10 milyar dolarlık harcama yapılıyor.

Katı atık yönetimi tesisleri ile bireysel ve umumi tuvaletlerin inşasına 6,5 milyar dolar yatırım yapıldı.



Skill India

2022'ye kadar 300 milyon genç beceri kazanacak

Karayolları ve otoyollar

Hindistan'ın PPP altyapı projelerinin %90'ını oluşturuyor.

2012'den 2017'ye kadar 1 trilyon dolar yatırım yapıldı.

Hükümet 2016'dan itibaren 66.117 kilometrelik yolu geliştirmeyi planlıyor.



Otomobil sektörü

Hindistan GSYİH'sinin %7'sini oluşturan sektöre, otomatik onay yoluyla %100 doğrudan yabancı yatırım yapılmasına izin verildi.



Finansal Katılım



"JAM number trinity" Hindistan'ın 900 milyon mobil kullanıcılarını banka hesaplarına ve kimliklendirme numaralarına bağlamayı öngörüyor: Kullanıcı ödemelerinin dijitalleşmesi, dijital cüzdanlar, karneyle alışveriş yapılan dükkanların bilgisayarla otomasyonu ve ödeme bankalarının bir sonraki finansal katılımın senaryodaki bir sonraki adımı doğru ilerlemesi.

Yenilenebilir enerji

2020'ye kadar hedeflenen yıllık yenilenebilir enerji hedefi 175 GW. Ultra Mega Güneş Enerjisi Projesi ve Güneş Enerjisi Parkları, 156 milyon doları geçen yatırımlarla geliştirilecek.

Artık otomatik yolla %100 yabancı doğrudan yatırıma izin veriliyor.



Demiryolları

Demiryolu altyapısına %100 doğrudan yabancı yatırıma otomatik onay yoluyla izin veriliyor.

2020'ye kadar özel sermaye ve kamu ortaklığında gerçekleştirilecek projelerin değeri 1 trilyon dolar.

Günlük yolcu kapasitesini 21 milyondan 30 milyona çıkarmak için çalışmalar devam ediyor.



İnşaat

2020'ye kadar dünyanın en büyük üçüncü inşaat pazarı olması bekleniyor.



Hindistan tüketim ürünleri pazarı

Dünyanın en fazla nüfusa sahip ikinci ülkesi olan ve en büyük üçüncü ekonomisi olması beklenen Hindistan, en dinamik tüketici pazarlarından birine dönüşüyor ve küresel markaların dikkatini çekiyor.



Altay Alpogut

Pazarlama ve İş Geliştirme
E: aalpagut@kpmg.com



"Hindistan'ı homojen bir ülke gibi değerlendiremeyiz. Farklı bölgelerinde farklı talepleri olan farklı tüketicilerin olduğu Avrupa gibi düşünmek ve buna göre değerlendirmek gerek." Brezilya ve Rusya'nın hala içinde bulundukları resesyon, Çin'in artık "yeni normal" olarak tanımlanan ekonomik büyüme hızında görülen yavaşlama, hızlı büyüyen gelişmekte olan ekonomilerin ihtişamlı zamanlarının geride kaldığını gösteriyor. Ancak belirsizliğin hakim olduğu küresel ekonomide Hindistan, tüm bunlara rağmen yükselişini sürdürüyor. 2025 yılına kadar olan dönemde Hindistan GSYİH'si ve ülkenin dünya ticaretine yapacağı katkı üçe katlanarak yüzde 6'ya ulaşacak. Bunun sonucunda Hindistan'ın dünyanın en büyük üçüncü ekonomisi olması bekleniyor. 1,29 milyarlık nüfusun yılda yüzde 2 oranında artmaya devam edeceği ve yıllık kişi başına brüt gelirin 2030 yılına kadar olan dönemde iki katına çıkacağı tahmin ediliyor.

Ülkenin tüketim ürünleri pazarında dönüşümün benzer şekilde gelişeceğini söylemek mümkün. Nitekim tüketim oranları, son on yılda üç katın üzerine çıktı.

Ülkede 2000 yılında 220 milyar dolar olan toplam tüketim harcamaları 2015'te 1,3 trilyon dolara çıktı. Bu oranın 2030'a kadar olan dönemde yedi kat artarak 7,3 trilyon dolara çıkması bekleniyor. Hindistan'ın hızlı gelişen orta sınıfı, büyümeye en önemli katkısı yapan kesim olacak. 2025'e kadar hane halkının yüzde 70'i orta sınıfa dâhil olacak.

Bugün Hindistan nüfusunun sadece yüzde 16'sı orta sınıfta yer aldığını not etmek gerekiyor. Ülke nüfusunun yaklaşık yüzde 70'inin 45 yaşın altında olduğunu da belirtmekte fayda var. Ekonominin geleceği kesinlikle gençler tarafından şekillendirilecek.

Gelecek mega şehirlerde

Hindistan'ın geleceğinde kentler daha ön planda olacak. 2025 yılında Hintlerin yüzde 38'i kent sakinlerinden oluşacak. Ülkede bulunan mega şehir (metropolitan alanında on milyondan fazla nüfusa sahip kentler) sayısı 4'ten 18'e çıkacak. Bu kentler ve çevre bölgelerinde tüketim talebinde de patlama yaşanacak. Tek başına Bombay'ın GSYİH'si, önümüzdeki on yılda 80 milyar dolardan yaklaşık 380 milyar dolara yükselecek. Aynı dönem içinde şehir ekonomisinde yer alan hane sayısı 150 milyondan 350 milyona yükselecek. Gelişmeler sadece bunlarla sınırlı kalmayacak. Şimdiye kadar kent ve kırsal olarak iki farklı yapıda kabul edilen tüketici pazarları; mega şehir, şehir, kasaba ve kırsal pazarlar olarak farklı özelliklere sahip dallara ayrılacak.

Tüketicilerin yaşam tarzlarına ve gıda dışı diğer kategorilere daha fazla harcama yapması sonucunda, pazar segmentleri ve niş segmentler çoğalacak. Ürün seçenekleri hızla artarken, yeni ürün kategorileri ortaya çıkacak.

Narendra Modi hükümetinin korumacı bariyerleri kaldırması, vergi sisteminde basitleştirme, bürokrasiyi azaltma çalışmaları, yurt dışı markaların ve perakendecilerin bu fırsatlara daha kolay erişmelerinin sağlanması sayesinde ülkeye girişler hızlanacak.

Alışveriş anlayışı değişiyor

Gıda markalarının bu değişikliklerden en fazla payı alabileceğini düşünüyoruz. En büyük değişimi hızlı yiyecek ve içecek tüketimindeki artışta görüyoruz. Hintler artık evlerinin dışında daha fazla vakit geçiriyor. Bu durum ülke genelinde yeni kategorilerin gelişmesine önayak oluyor.

Hintlerin alışveriş sepetlerinde de köklü değişimler yaşanıyor. Son üç dört yılda kişisel bakımda gelişme yaşandı ve bu trendin devam etmesi bekleniyor. Trend olan bir diğer kategori de mobilya ve ev eşyaları. 2025'e kadar Hindistan'da 25 mağaza açmayı planlayan İsveçli IKEA markasının ülkeye giriş yapması, bu potansiyelin bir başka göstergesi. Ülkede ilk mağazasını açan Muji gibi sektörde yer alan diğer küresel markalar arasında kıyasıya rekabet yaşanıyor.

Hintlerin eğlenceye daha fazla harcama yapmasıyla birlikte, bunun önümüzdeki on yıllık dönemde harcama alışkanlıkları üzerinde muazzam bir etkisinin olacağı tahmin ediliyor. Akıllı telefonlar ve bilgiye erişme/bilgiyi indirme kabiliyetinin gelişmesiyle birlikte çok sayıda tüketici Netflix gibi hizmetleri kullanmaya başlayacak. Mobil bağlantı hızları birçok segment için büyük kolaylık sunacak.

Gelişen veri

Öte yandan dijital segment, son yıllarda tüketici pazarına en önemli yeni segment olarak adını yazdırdı. Hindistan nüfusu artık mobil veriye daha fazla erişmek istiyor.

Önümüzdeki on yıllık dönemde akıllı telefon penetrasyonunun dört katına çıkacağı tahmin ediliyor. Bu pazara 350 milyon akıllı telefon kullanıcısının katılacağını müjdeliyor. Bunun bir diğer sonucu da internet bankacılığının ivme kazanması olacak. 4G hizmetinin de kısa sürede sunulması bekleniyor.

E-ticaret başlıyor

Artan bağlantı hızının etkilerini e-ticarete de görmeye başlayacağız. Ülkede e-ticaret potansiyeli, küresel ve yerel satıcılar arasındaki yoğun rekabette kendini gösteriyor. Worldpay, internetten alışveriş pazarının 2020'ye kadar yüzde 28 büyüyerek 63,7 milyar dolarlık değere ulaşmasını bekliyor. Diğer uzmanlar daha da iyimser düşünüyor. İnternete erişimin artması, Hindistan'ın dünyada akıllı telefon gelişiminin en hızlı gerçekleştiği yer olması ve net ücretlerdeki artış (2016'da yüzde 10) bu düşüncenin temelini oluşturuyor.

Hint Hükümeti Flipkart ve Snapdeal gibi yerel oyuncuların yabancı e-ticaret devleriyle rekabet etmesini istemesine rağmen Çin Hükümeti kadar pazara sert bir müdahalede bulunmayacak. Pazarın potansiyeli internet satışlarında, hatta online gıda perakendeciliğinde bile yaşanan patlamayı yönetmek için zincirin son kilometresinde iyileştirme yapmak ve bu alanı domine etmek amacıyla sürdürülen mücadelelerle kendini gösteriyor.

Özellikle Hindistan'daki kırsal nüfus dijital iletişimin gelişiminden mümkün olduğunca yararlanıyor. Mobilite ve bağlantı hızları, nüfusun pazarlara erişimini artırarak daha uygun fiyatlarla alışveriş yapmasına katkı yapıyor. Hindistan'da ortalama bir çiftçi, ürettiği ürünün satış fiyatının ancak dörtte birini veya daha azını kazanıyor. Üretim ile satış arasındaki büyük fark aracılar tarafından paylaşıyor. Altyapının ve iletişimin iyileşmesi, bilginin kullanılabilirliğini artıracak ve küçük üreticileri pazarlara daha aktif bir katılımı sağlayarak çiftçilerin gelirleri üzerinde olumlu etki yaratacak.

Hükümetin bu konuya önemle eğilmesi, internet ödemeleri ve internet bankacılığı gibi ileri teknolojilere yatırım yapması sonucunda kırsal ekonomi, kent ekonomisinden daha hızlı büyüyor. Teknoloji kırsal ekonomi yapılarındaki yıkıcı etkisi, görece gelişmiş kent ekonomisinden daha fazla. Ayrıca araçların kazançları ortadan kalkarak, bu gelir kırsal nüfusa transfer oluyor. Teknolojik alışkanlıklarda değişiklikler ve e-ticaret kırsal ekonomi üzerinde önemli bir etki bırakacak.

Lüks tüketimin sınırı

Ancak Hindistan'da her sektörün, son yıllarda gıda ve dijital teknolojiler kadar dramatik bir büyüme yaşayacağını söyleyemeyiz. Ülkenin orta sınıfının gelir düzeyi, Avrupa veya Asya pazarlarından daha düşük. Dolayısıyla, lüks tüketim pazarda küçük bir segment olarak kalmaya devam ediyor.

Hint yüksek gelir grupları özellikle seyahate para harcıyor. Bu grup, Londra, Dubai veya İstanbul'a gitmeyi ve lüks tüketime yönelik alışverişlerini bu dünya şehirlerinden yapmayı tercih ediyor. Bunun sebepleri arasında, Hint Hükümeti'nin nakit ekonomisine karşı sert önlemleri önemli rol oynuyor. Yüksek meblağlı alışverişlerde vergi belgelerini gösterme zorluğu artıyor. Bu da lüks segment için daha fazla zorluk ve çekince yaratıyor, pazarın potansiyelinin altında seyretmesine neden oluyor.

Sağlıksız çevre ve bu nedenle süregelen düşük yaşam kalitesi ve gelişen sağlıksız beslenme alışkanlıklarıyla bağlantılı olarak artan kamu sağlığı sorunlarına rağmen, sağlıklı yaşam sektörlerindeki beklentiler oldukça zayıf seyrediyor. Örneğin organik gıda pazarı şimdilik tamamen niş olarak kaldı. Bu sektörlerde sadece varlıklı Hintler önemli oranda katılıyor. Sağlıklı beslenme halen Hint halkı için çok öncelikli değil. Hükümet yükselen obezite, diyabet ve kalp hastalığı sorunlarından bahsetse de şirketlerin planları arasında sağlıklı tüketim şu an için bulunmuyor.

Hindistan'ın farkı

Hindistan pazarına girmeyi planlayan şirketlerin, ülkenin tüketici pazarının kendine özel dinamiklerine hazırlıklı olması gerekiyor. Hindistan tüketici pazarına ve hedef segmentlerine yerel bir gözle bakabilmek ve anlamak şirketlerin en önemli gündem maddesi olmalı. Hindistan kesinlikle homojen bir ülke gibi görülmemeli. Hindistan'ı, farklı bölgelerinde farklı tüketicilerin ve farklı kültürlerin farklı tüketim alışkanlıkları oluşturduğu bir mozaik olarak düşünmek ve değerlendirmek gerek.

Bu anlayışla girişimciler tüketiciyi ve müşteriye anlamak, ürünleri Hint pazarına, beklentilerine ve alışkanlıklarına daha uyumlu hale getirmek zorunda. Bu çaba çok boyutlu bir stratejiyle ürünlerin boyutlandırması ya da ambalajlanma şekilleriyle bile sonuç getirebilir. Ayrıca pazarın fiyat hassasiyetinin son derece yüksek olduğu sürekli akılda tutulmalı.

Ayrıca ülkede yetenek ve eğitim kabiliyeti geliştirecek bir ekip oluşturmak büyük önem taşıyor. Yerel araştırma ve geliştirme ile ürün geliştirme inovasyonunun nasıl uygulanacağını anlamak ve faaliyeti bulunan diğer gelişen pazarlardan uygun uygulamaları getirmek de önemli.

Tüm gelişen pazarlarda olduğu gibi Hindistan'da da yerel hareket etmelisiniz. Hintler fiyat yönünden son derece bilinçli ve ürüne verdikleri paranın karşılığını almak ister. Örneğin IKEA bile farklı uygulamalar yapmak zorunda. Zira Hint tüketiciler mobilyalarını kendileri kurmayı tercih etmez. Bunun yerine mobilyaları başkaları gelip monte eder. McDonalds örneğinde ise sığır etinin yerine daha fazla sebze ağırlıklı içerikler koymak gerek.

Bayilik, özel işletme veya yerel ortaklarla birlikte kurulan bir girişimde doğru iş modelini bulmak ve pazarı anlamak da çok önemli. Bazı yabancı yatırımcılar yerel markaları hem rekabette öne çıkmak hem de tüketicilerin tanıdığı yerel ürünleri bünyelerine kazandırmak için satın alıyor. Hindistan gibi yerel özelliklerle öne çıkan pazarlarda kendi markanızı yaratmak yerine bu yeni pazara giriş yapmak en doğru tercih olabilir.

"Tüketici
harcamalarının
2030'a kadar
önümüzdeki
15 yıl içinde
yedi kat
artarak 7,3
trilyon dolara
çıkması
bekleniyor."

KPMG, Top Employer sahnesinde

Manifestosunda insanı merkezde tutan ve geleceğin liderlerinin tercihi olmayı hedefleyen KPMG Türkiye, İK alanında dünyanın en ünlü kuruluşu olan Top Employer Institute'tan Top Employer sertifikasını almaya hak kazandı. Bu çalışmayla KPMG Türkiye, marka değerini artırırken Big Four'da da öncülüğünü pekiştirdi. Amsterdam'daki ödül töreninde dünyada en çok çalışılmak istenen şirketlerle birlikte sahneye çıkan KPMG Türkiye İnsan Kaynaklarından Sorumlu Şirket Ortağı Murat Palaoğlu, Top Employer başarısının arkasındaki KPMG Türkiye İK felsefesini Gündem'e anlattı.



2017'nin en iyi işverenleri arasında gösterilen KPMG Türkiye, dünyanın en ünlü kuruluşlarından "Top Employers Institute"tan Top Employer Sertifikası aldı ve Big Four'da tek olmayı başardı. KPMG Türkiye İnsan Kaynaklarından Sorumlu Şirket Ortağı Murat Palaoğlu, KPMG Türkiye İK politikalarıyla ilgili soruları yanıtlarken, Top Employer sertifikasını KPMG Türkiye'ye kazandıran süreci de bizlerle paylaştı.

Top Employer sertifikasının öneminden bahsedebilir misiniz? Bu sertifikanın KPMG Türkiye için anlamı nedir?

Top Employers Institute gibi uluslararası, saygınlığı yüksek bir kurumdan bu sertifikayı aldığımız için gururluyuz. Big Four içerisindeki öncü rolümüzü pekiştirdik. İnsan odaklı İK stratejimiz için önemli bir sonuç aldık. Amsterdam'da Top Employer ödülünü aldığımız sahneye, dünyanın en çok çalışılmak istenen lider şirketleriyle birlikte çıktık. Top Employer'ın marka değerimizi ve paydaşlarımız nezdinde algımızı yükselten pek çok sonucunu sayabiliriz. Bunun yanı sıra en önemli ve bizim için kalıcı olan yönü ise İK standartlarımızın uluslararası geçerliliği olan çok önemli bir kuruluş tarafından tescilli oldu.

Rakiplerimizin önüne geçtik

Top Employer sertifikasını alarak en çok çalışılmak istenen şirketlerden biri olmaktan hem lokal hem küresel olarak gurur duyuyoruz. Daha önce de Fortune'un "çalışılacak en iyi 100 işyeri" listesinde 12'nci sırada yer aldık. Bu yıl da En Gözde Şirketler listesinde yer alıyoruz. Rakiplerimizin önüne geçtiğimiz, öncü duruşumuzu pekiştirdiğimiz çok önemli gelişmeler bunlar.

Bu kadar önemli bir sertifikayı alabilmek için nasıl bir hazırlık ve test sürecinden geçtiniz? Neler yaşandı?

Tamamen bağımsız denetime tabi tutulduk. Bu denetim neticesinde hem küresel hem lokal süreçlerimiz, bunların yetkinliği ve yeterliliği incelendi. Örneğin; işe alım süreçlerimizin ne kadar objektif olduğu, kriterlerimizin ne olduğu, süreçlerimizin tanımlı olup olmadığı, çalışanlarımızın gelişim olanaklarının bulunup bulunmadığı incelendi.

Bir yıllık çalışma yapıldı

Bir yıla yayılan bir hazırlık süreci oldu. Orada çok fazla bilgi ve doküman alışverişi yapıldı. Süreçlerimizde eksik gördüğümüz alanları tamamladık. O yüzden bir yıla yaydık. Sürecimizde olan fakat uygulamaya alınmayan şeyler varsa onlara başladık. Hem sürecimizde olan hem uyguladığımız ama görünmeyenler varsa onları görünür kıldık. Daha sonra testlerden geçtik. Denetimciler buraya geldi. Tabi biz bunlarla yetinmedik. Başlattığımız süreci devam ettiriyoruz. Geçirdiğimiz denetimin raporları üzerinden arkadaşlarımız şu anda çalışmaya devam ediyor. Nasıl daha da iyi olabiliriz, bu sertifikaya sahip olma koşullarını nasıl devam ettirebiliriz diye çalışıyoruz.

Biraz da KPMG'yi bu başarılarla götüren İK politikalarından bahsedebilir misiniz?

Genç ve dinamik bir şirket yapımız var. Bu noktada, uygulamalarımız hem bulunduğumuz sektöre hem de bize özel noktalar barındırıyor. Öncelikle insanı merkeze alan yaklaşımımızla farklılaşıyoruz. Çalışanlarımızın mutluluğunu önemsiyoruz. KPMG Türkiye'de her bir yöneticimizin İK perspektifine sahip olmasını çok önemsiyoruz. Bu bakış açısıyla; stratejik iş planlarımızı da baz alarak, yeni müdür olan arkadaşlarımızdan şirket ortaklarımıza kadar farklı kapsamda gelişim programlarımız ile tüm yönetim ekibimizi destekliyoruz.

KPMG İK uygulamalarıyla dikkat çekiyor

Bazı önemli uygulamalarımız şu şekilde sıralanıyor;

Genç Liderler Akademisi; Direktörlerimize yönelik programımızı 3 temel öğrenim şekline oturtarak geliştirdik; eğitim ile öğrenme, deneyim ile öğrenme, diğer katılımcı ve liderlerden görerek öğrenme.

Yaman Müdürler Akademisi; Müdürlerimiz, bizleri başarıya götüren yolda üst yönetim ve genç ekiplerin arasındaki köprüler olarak en stratejik noktada durur. Bu kapsamda, Yaman Müdürler Akademisi, müdürlerimize liderlik yolunda çok boyutlu bir liderlik anlayışı kazandırmayı amaçlayan 'özel olarak tasarlanmış' bir program. Bu program kapsamında, müdürlerimizin bireysel tutkularını yeniden keşfetmelerini sağlayarak iş hayatlarına bunun pozitif etkilerini yansıtabilmeleri için Dialog in Darkness, drama, golf eğitimi gibi zenginleştirilmiş deneyimler sunuyoruz. Tüm bu faaliyetler, iş hayatlarında onları başarıya götürecektir strateji geliştirme, iletişim, duygusal zeka, müzakere becerileri ve durumsal liderlik eğitimleri ile birleştirilerek, bire bir koçluk süreçleri ile de destekleniyor.

"Task Force" Projesi; İş ortamımızı değişen dünyaya uyum sağlayarak şekillendirmek, çalışanlarımızın ihtiyaçlarını gözeterek esnek çalışma modelleri oluşturmak ve zenginleştirilmiş olumlu deneyimler yaşatmak amacıyla tüm çalışanlarımızın katılımına açık olan Task Force uygulamamızı bu yıl itibarıyla başlattık. Projenin amacı hem farklılıklarımızı ortaya koymak hem de tüm çalışanlarımızın beklentilerine dokunacağımız ve aksiyon planlarımızı şekillendireceğimiz, yaşayan ve süreçlere görüşleriyle katılan bir çalışma platformu oluşturmak.

Ace the Case; 10 yıldır KPMG Global'de, son 5 yıldır da Türkiye'de yürüttüğümüz Ace The Case programı 2 günlük bir atölye çalışması. Kariyerini danışmanlık alanında şekillendirmek isteyen, okullarında başarılı 3'üncü ve 4'üncü sınıf veya master programı öğrencilerini hedefliyoruz. Öğrencilere işletme konulu vaka çalışması yazma, analiz ve sunum becerilerini geliştirme fırsatı veren bir program. Katılan öğrenciler KPMG'yi yakından tanıma ve KPMG'de çalışmanın onlara getireceği olanakları öğrenme şansına sahip

oluyor. Aynı zamanda, heyecanlı ve zorlayıcı bir yarışma ortamında, uluslararası bir şirketin iş ortamı simüle edilerek, yaptıkları çalışma sonucunda deneyimli profesyonellerden geri bildirim alınıyor. İstanbul'da yapılan Ace the Case'i kazanan takımın üyeleri ödül olarak, KPMG Uluslararası Vaka Yarışması'na katılma hakkı kazanıyor.

"Yeni Müdür" Onboarding Programı; Müdürlüğe yeni terfi etmiş arkadaşlarımız, ilk haftalarında 2 gün süren bir oryantasyon ve kutlama programına dahil olur. Bu kapsamda, insan yönetimi süreçleri ile yeni pozisyonlarının gerektireceği sistem eğitimlerinin yanı sıra her bir bölüm ve ülke başkanımızın da katılımı ile "stratejik bakış ve liderlik misyonu" paylaşımı yapılıyor.

KPMG'nin İK uygulamaları klasik uygulamalardan farklı ve kendi felsefesini oluşturmuş durumda. İK dünyasında gerçekten de KPMG felsefesi konuşulur hale geldi. Bunu nasıl başardınız?

Konuyu hem küresel pencereden hem KPMG Türkiye olarak ele almak lazım. Öncelikle KPMG Global, çalışanların en değerli varlığı olduğunu çok iyi biliyor ve çalışanı öncelikli... Mottomuz "our people are extraordinary – çalışanlarımız olağanüstü". En iyilerin çalışmak istediği bir yer olmak bizim küresel ajandamız. Bunun en güzel örneğini Mart ayında gerçekleşen küresel KPMG konseyinde yaşadık. Orada 2-3 günlük çalışmalar yapıldı. Bütün dünyanın ülke başkanları bir araya geldiğinde 2-3 gün boyunca küresel İK stratejilerini konuştular. Bu çalışmanın ülkeler tarafındaki yansımaları olarak, iş planlarımızda insan kaynağını ayrı şekillendiriyor ve önceliklendiriyoruz.

Çalışanların mutluluğuna odaklandık

Yönetim olarak İK öncelikli ajandamız, son dönemde yönetimimizde İK'dan sorumlu bir şirket ortağının belirlenmesi, tüm İK ekibiyle stratejik iş birliğinin artarak devam etmesi bizim artılarımız...

Bunun yanında şirket yönetimi olarak "insan"ı ajandamızın her zaman ilk sırasında tutuyoruz. Çalışanlarımızın mutluluğunu çok önemsiyoruz. Bunun için de imkanlarımızı zorluyoruz. Koşullar ne olursa olsun, yatırımlarımızdan vazgeçmiyoruz. Hem küresel gücümüzü kullanmak istiyoruz hem de lokal olarak neyi daha iyi yapabiliriz diye düşünüyoruz. Bununla ilgili çok sayıda farklı proje geliştiriyoruz.

Her çalışan bir yetenek

Küresel olarak İK trendleri değişiyor. KPMG olarak siz neler yapıyorsunuz?

İK alanında küresel olarak üç konu öne çıkıyor: şirket kültürü, liderlik ve çalışan bağlılığı... Bunlar bizim de önceliğimiz ve her biriyle ilgili yoğun çalışmalar yapıyoruz. KPMG Türkiye olarak her çalışanımızı bir yetenek olarak görüyoruz. Çalışanlarımız arasından geleceğin liderlerini yetiştirmek istiyoruz. Bizim

kendi liderlerimizi yetiştirme misyonumuzun yanında ekonomiye okul olma misyonumuz da var. Geleceğin liderlerini yetiştirirken de “Tek Şirket” yaklaşımımızla beraber pozisyona değil, şirkete alım yapıyoruz.

İşimizin kalbinde insan var

Teknoloji işin neresinde?

Küresel trendlerde, İK’da teknolojinin öneminin arttığını görüyoruz. Teknoloji ne getirecek ne götürecektir bunları değerlendiriyoruz. Ama bunun yanında teknolojiyi hem İK süreçlerimizde hem de KPMG olarak iş süreçlerimizde yoğun şekilde kullanıyoruz. Bunu yaparken her bir çalışanımıza tek tek dokunmayı asla unutmuyoruz. Çünkü işimizin kalbinde insan var. Bunu hiç aklımızdan çıkarmıyoruz. O yüzden küresel trendlerden kopmadan çalışanlarımıza tüm alanlarda imkân sunmaya çalışıyoruz.

Bu kadar insan odaklı bir şirkete gençlerin ilgisi nasıl? Gençlerde aradığınız farkındalığı bulabiliyor musunuz? Gençlere ne mesaj vermek istersiniz?

Gençler, ne istediklerini çok iyi biliyor. Kendi kariyerimin o yılları ile karşılaştırdığımda yeni nesil arkadaşların çok daha bilinçli olduklarını görüyorum. Bu bilinçten dolayı KPMG’yi tercih ettiklerini düşünüyorum zaten.

Bu noktada küresel gücümüzü, çalışanlarımızın küresel organizasyonumuzda tecrübeler edinmesi için nasıl kullanabiliriz diye düşünerek çalışmalarımıza devam ediyoruz.

Değişim programlarıyla yurt dışına gönderiyoruz

Neler yapılıyor bu kapsamda?

Belirli süre için yurt dışına arkadaşlarımızı gönderip aynı şekilde yurt dışından arkadaşlarımızın Türkiye’de çalışmasını sağlıyoruz. Çünkü bizim önceliğimiz yetenek yönetimi. Yeteneklere sahip çıkmak istiyoruz. Küresel fırsatlar sağlamak da çok önemli. Bu yüzden birinci sırada küresel fırsatları sayabiliriz. İkincisiyse sürekli gelişim. Biz sürekli gelişim imkanları sunan bir şirketiz. Hem teknik eğitimlerimizde hem “on the job training” yani işi yaparken öğrenmek yönetimiyle...

Hem çalışan kadrosunda hem lider kadrosunda sürekli gelişimi hedefliyoruz. Düzenli olarak her konuda çalıştaylar yapıyoruz. KPMG’nin uluslararası kariyer fırsatları sunması, düzenli ve sürekli geliştirilen eğitim olanakları, liderleri ve çalışanları için sunduğu akademileri ve bu doğrultuda desteklediği diğer programları ile çalışanlar ve gençler için çok cazip olduğunu düşünüyoruz. Kariyer imkanları çok şeffaf ve çalışanın karşılığını alabileceği bir kariyer yolu sunuyor.

Felsefenize uygun adayları seçerken ne tür metotlar uyguluyorsunuz?

İşe alım bizim çok önemseydiğimiz bir alan. Adayların seçilmesi, kriterlerin belirlenmesi ve sürecin başlı başına yönetilmesi... Her yıl artan yüzlerce başvuru, bu sürecin yönetiminin önemini artırıyor. Ancak diğer yandan İK’da rakamların anlamsız kaldığı boyutlar da var. Yani İK veriden ibaret değil. Her birinin altında



insan var. O yüzden bu süreçte yüzlerce hatta binlerce kişiyle iletişime girdiğimizde, her birine tek tek dokunuyor olmanız lazım. Burada metotlar geliştiriyoruz. Bu metotlar hem daha efektif olmayı sağlıyor hem de bizim insana dokunmadaki önceliğimizi gözetiyor.

Örneğin; işin doğası ve teknik gerekliliği itibarıyla belli kriterleri önden belirliyoruz. Denetim veya vergi hizmetlerinde iktisadi ve idari bilimler ya da siyasal bilimler gibi fakültelerden mezun olmak gibi kriterler olabiliyor. Ama biz burada da kutunun dışından düşünüyoruz.

Mühendislikleri farklı hizmet birimlerinde değerlendirmenin yollarına bakıyoruz ki şu anda vergi bölümünde, gümrük ve dış ticaret departmanlarında çalışan mühendislerimiz var. Danışmanlık bölümünde de aynı şekilde. Dolayısıyla işe alım sürecinde bu kriterleri de dinamikler arasında bulunduruyoruz. Bunun dışında tabii ki yabancı dil bilme vs. gibi belirli standartlarımız var. Bu kadar yoğun başvurularda teknik anlamda video mülakat yöntemiyle ön görüşmeler yapılıyor. Sonra hem kriteri objektif olarak karşılayan hem görüşmelerde başarı gösteren adaylarımıza bir davranış envanteri çalışması yapıyoruz.

Envanter ne amaçla yapılıyor?

İşe alım süreci çok önemli olduğu için küresel trendlere uygun ve doğru kişileri işe almamız gerekiyor. Değişime açık, analitik ve sözel becerileri gelişmiş kişiler olmaları, ekip çalışmasına yatkınlıkları, açık ve dürüst iletişimi önceliklendirmeleri, etik ve dürüstlük kurallarımıza ve değerlerimize uygunlukları gibi... Çünkü bu kişiler ileride rol model olacak. Tabii ki şirketimizin değerlerine uygun profillere bakıyoruz. Hem müdür mülakatları hem İK mülakatları üstüne şirket ortağı mülakatları yapıyoruz. Şirket ortağı mülakatları esnasında da açıkçası biz adayların bahsettiği özelliklerini, kapasitelerini elimizden geldiğince test etmeye çalışıyoruz. Küresel trendlerde duygusal zeka

sahibi olmak çok önemli bir şey. Bu anlamda da hem davranış envanteri hem de bu mülakatlarla karar almaya çalışıyoruz.

KPMG'nin 2020'de İK beklentileriyle ilgili bir araştırması var. Buradan hareketle geleceğin İK trendleri nasıl olacak? Çalışanlarda hangi özellikler daha çok aranacak?

"Karmaşık problemleri çözebilme yeteneği" birinci sırada geliyor. Dünya Ekonomik Forumu'nda 2015'te de 2020'de de ortak madde... Toplumun ne kadar karmaşık olduğunu, siyaset ve ekonominin ne kadar iç içe geçtiğini, aile ve iş yaşamının karmaşıklığını biliyoruz. Bütün bu karmaşıklık aslında bir yetenek gerektiriyor. Çünkü artık sorunları çözmek daha zor...

Duygusal zeka gelecekte de aranan özellik olacak

Duygusal zekanın, insan yönetiminin ve karmaşık durumlarda inisiyatif alıp bunları çözmenin aranan ilk 10 yetenek arasında yer alması oldukça sevindirici. Teknoloji ağırlıklı çalışıyor olsak bile insandan kopulmuyor aslında. Sadece insanları yaptığı işler ve yöntemler geliyor ve değişiyor. Her ne kadar şekil değişirse de aslında hadise gelecekte de insan odaklı olmaktan, inisiyatif almaktan, muhakemeden kopmuyor.

Sorunlar görünür olacak

Burada tabii meslekler, bazı alanlar klasik kalmaya devam edebilir. Örneğin; 2015 yılında "İyi bir danışman, dinleyendir" şeklinde bir slogan vardı. Uzman danışmanlar olarak iyi dinlemeye devam etmeliyiz ama belki bunun metodu değişecek. Çok daha hızlı karar alınması gerekecek belki. Gerçekler çok daha görünür olduğu için iletişimde sorunları karşılıklı olarak dinlemeye gerek kalmayacak. Teknoloji sayesinde sorun zaten ortada olacak. Belki bu yüzden dinleme insan ilişkilerinde her zaman çok önemli olmaya devam edecek. Ama bu sorunları çözmede İK açısından inovatif olmak ön planda.

"Hikayesi olan gençler arıyoruz" diyor KPMG... Bu tür yaklaşımlar devam edecek mi? Gençlerden farklı hikayelerini yazmalarını neden istiyorsunuz?

KPMG Story aslında küresel projemiz. Çünkü biz çalışanlarımızın sıra dışı olduğunu düşünüyoruz. Bunun yanında çalışanlarımıza bir hikaye yazdığımızı söylüyoruz. KPMG Story'nin birkaç farklı fazı var. Geçen sene bunlardan ilki projeyi biliniyor, görünür kılmaktı. Çalışan Memnuniyeti Araştırması sonuçlarında da görüyoruz ki KPMG Story'de bilinirliği sağlamış durumdayız. Bundan sonraki adımımız bunun anlaşılır olmasını ve hayata geçmesini sağlamak olacak.

İnsana güven, topluma şeffaflık, ekonomiye güç

Biz KPMG Story'nin çeşitli fazlarını uygularken aslında hep, 'bizim burada bulunma amacımız ne?' diye sorduk. İnsana güven, topluma şeffaflık vereceğiz ve ekonomiye güç katacağız dedik. Bu, bizim burada bulunma amacımız.

Aslında araştırmalar gösteriyor ki bir insanı iş yerine bağlayan çok şey var ama ücret sanıldığının aksine bunların en başında gelmiyor. Kendisini önemli, yaptığı işin çıktılarını görebilen, faydalı hissedenden insanların işe bağlılığı daha yüksek. Biz zaten buna öncelik veriyoruz. Niye buradayız? Bir denetim raporu yazdığımızda topluma güven veriyoruz ve şeffaflık sağlıyoruz, danışmanlık verdiğimizde ekonomiye can katıyoruz. O yüzden KPMG Story bundan sonra artarak devam edecek ve bundan sonra yaptığımız işte ve hayatımızda daha fazla hissedeceğiz. Hikayeleri yazmaya devam edeceğiz.

Peki, siz İK görüşmelerinde okul, dil gibi kriterler haricinde gençlerin performansını, yaşama yaklaşımlarını ölçerken neler yapmışlar bakıyor musunuz?

Tabii ki bakıyoruz. Örneğin; sporla uğraşan, müzikle ilgilenen insanlar hayatın farklı alanlarında kendini geliştiren insanlar oluyor. Ekip çalışmasına ve işbirliğine daha açık oluyorlar. Hem de aramıza katıldıktan sonra farklı alanlardaki tecrübelerini arkadaşlarına aktararak fayda sağlıyorlar. Farklı disiplinlerin bir arada olması zaten artık beklediğimiz, istediğimiz bir durum. O yüzden sadece klasik CV'ye bakmıyoruz, hikayelerini de dinliyoruz.

İK'nın çalışanlardan, çalışanların da İK'dan beklentileri var. Aldığınız geri bildirimlere baktığınızda İK çalışanların beklentilerini karşılayabiliyor mu?

Çalışanlarımızın geri bildirimlerini çok önemsiyoruz. O yüzden düzenli olarak "Global People Survey" dediğimiz anketi yapıyoruz. Bununla yetinmiyor, odak grup toplantıları ve çalıştaylar düzenliyoruz. Bugünlerde ise yeni bir uygulamaya başlıyoruz, "Task Force". Bu uygulamamız ile de gönüllü olan tüm çalışanlarımıza dokunmayı ve onları fikir ve önerileri ile aksiyon planlarımızı oluşturmayı hedefliyoruz.

O kişiler nasıl seçiliyor? Belirli bir gruptan mı veya cevaplara göre mi?

Açıkçası ekibe göre oluyor. Örneğin; belli bir hizmeti sunan bir ekibin toplam çalışan sayısı 10 kişiye hepsiyle beraber de yapılıyor ama biz yine de onları seviyelere göre de dinlemek istiyoruz. Yöneticiler varken de yokken de bütün çalışanların sesini duymak için. Bunun dışında odak grubu metinleriyle anket sonuçlarını yan yana getiriyoruz. Dolayısıyla ankette rakam ve veri olan şeylerin altında ne olduğunu anlamaya çalışıyoruz. Belirtilen alanların gelişim konularının daha ileriye taşınması için arkadaşlarımızla beraber bu çözümün bir parçası olmasını istiyoruz. Bu sebeple "Task Force"ları kuruyoruz. Veya çok güçlü olduğumuz alanlar var. "Oralarda daha da iyi nasıl olabiliriz?" veya "Orada nasıl kalabiliriz?" şeklinde gündeme getiriyoruz. Çözümü birlikte arıyoruz.

Bu toplantılarda Y kuşağı kendi farkını ortaya koyuyordur herhalde. Ağırlıklı olarak Y kuşağıyla mı çalışıyorsunuz?

Şirket olarak yaş ortalamamız 27. Genç bir ekibiz, liderlerimiz de genç. Ekibimizin kendisi de oldukça genç, o yüzden çok ciddi anlamda Y kuşağı temsilcisi var aramızda. Önümüzdeki sonbaharda bu temsilciler daha da artacak. Yeni asistanlarımızın işe alım sürecini sonlandırmak üzereyiz. O yüzden bizler için onların beklentilerini anlamak çok önemli. Onlardan öğrenecek çok şeyimiz var. Onlarla yönetim ve iletişimi kurgulamak da onları tanımaktan geçiyor.

KPMG Türkiye Japon Masası ve JETRO, Türkiye'yi ele aldı



KPMG Türkiye Japon Masası ve JETRO (Japon Dış Ticaret Organizasyonu) işbirliği ile bir seminer düzenlenerek Türkiye'deki politika, ekonomi ve vergideki sıcak başlıklar ele alındı. Seminere, Türkiye'deki Japon şirketlerinde görev yapan, 50'den fazla genel müdür, finans direktörü ve muhasebe müdürü gibi üst düzey Japon yönetici katıldı.

KPMG Türkiye Japon Masası ve JETRO (Japon Dış Ticaret Organizasyonu) işbirliği ile 28 Mart 2017'de İstanbul'da "Türkiye'deki politika, ekonomi ve vergi konularından sıcak başlıklar" semineri düzenlendi. JETRO'nun Genel Sekreteri Yasuyuki Murahashi'nin açılış konuşmasını yaptığı seminerin ilk bölümde, JETRO Türkiye'nin Ekonomi Bölümü Müdürü Satoru Hashimoto Türkiye'nin politik ve ekonomik durumundan söz etti.

İkinci bölümde ise KPMG Birleşik Krallık, EMA Küresel Japon Masası Başkanı Sugiura Hiroaki, Brexit'in etkilerinden ve bazı gelecek senaryolardan bahsetti. Ayrıca, Brexit'in Japon şirketlerini nasıl etkileyeceğini de dile getirdi.

Son konuşmacı olan KPMG Türkiye Japon Masası Müdürü Kazuyuki Yoshihara ise vergi konularıyla ilgili başlıklara değindi. Yoshihara, konuşmasının ilk bölümünde, gelir vergisi indirimi ve Kaynak Kullanımını Destekleme Fonu'ndaki (KKDF) değişiklikler gibi mevcut vergi konularını açıkladı. Yoshihara, yükümlülüklerini tam anlamıyla ve zamanında yerine getiren vergi mükelleflerinin, 1 milyon TL ile sınırlı olan kurumsal gelir vergisi ödemelerinin yüzde 5'ine tekabül eden kurumsal gelir vergisi indiriminden yararlanabileceğini belirtti. Yoshihara, aynı zamanda, yurt dışından alınan TL cinsinden kredilerin vadesi bir yıla kadar olanlar için yüzde 1; vadesi bir yıl veya daha fazla olanlar için ise yüzde sıfır olarak belirlendiği durumlarda KKDF'de meydana gelen değişiklikleri özetledi.



Türkiye’de bulunan Japon şirketlerini etkiliyor

Kazuyuki Yoshihara’nın değindiği diğer konular ise bölgesel yönetim merkezleri için kurumsal gelir vergisi muafiyeti, küçük ve orta büyüklükteki şirketler için vergiden muaf olunan süreç, ek istihdamlar için sosyal güvenlik primi muafiyeti, vergi mükelleflerinin lehine olan damga vergisi değişiklikleri, geçici KDV ve konut, tüketici ürünleri ve mobilyaların satıştaki Özel Tüketim Vergisi oranının indirimi. Yoshihara, vergi maliyetleri daha düşük olacağı için, bu değişikliklerin Türkiye’de bulunan çoğu Japon şirketini etkileyeceğini vurguladı.

Yoshihara ayrıca, yönetim gideri yapılarının, isim ücretleri, faizsiz kredilerdeki KDV, bölünme işlemleri, örtülü sermayedeki KDV, gayrimenkulün satışıyla ilgili muafiyet ve hisseler ve hisse satışından kaynaklanan kayıplar gibi günümüzde önem arz eden vergi ihtilaflarından da söz etti.

Otomatik Özel Emeklilik Sistemi hakkında bilgilerin paylaşıldığı seminerin son bölümünde, Yoshihara, yakın zamanda tanıtılan süper teşvik sistemini de kapsayan mevcut yatırım teşvik sisteminden bahsetti. Yoshihara, 2017’de yapılacak olan yatırım harcamaları için yatırım katkı payı oranlarının, her bölgeye uygulanan katkı payı oranına 15 puan ilave edilerek hesaplanacağını belirtti. Kurumsal gelir vergisi indiriminin de tüm bölgelerde yüzde 100 olacağını belirten Yoshihara, Japon şirketlerinin ilgisini çekebilecek oldukça yararlı Ar-Ge Teşviklerini açıkladı. Yoshihara, çok sayıda teşvik edici politikanın uygulanmaya konduğu 2017 yılında şirketlerin cazip kazançlar sağlayabileceğini ve Japon şirketlerinin Türkiye’ye yatırım yapması için uygun bir zamanda olduğumuzu özellikle vurguladı.

Seminerde son olarak, Türkiye’nin transfer fiyatlandırması kurallarına değinen Yoshihara, Türkiye’deki transfer fiyatlandırması ve mevcut uyumsuzluklarla ilgili kurallar hakkında genel bir bilgi verdi. Yoshihara, OECD’nin Matrah Aşındırma ve Kâr Aktarımı (BEPS) eylem planının ana fikrini, bunun Türkiye’nin transfer fiyatlandırması kurallarına etkilerini ve Türk şirketlerinin ileriye dönük kurallara uygun olarak neler yapması gerektiğini açıkladı.

JETRO semineri ile ilgili şu değerlendirmeleri yaptı

Etkinlik hakkındaki görüşlerinizi paylaşıyor musunuz? Size göre etkinlik katılımcılar için ne kadar faydalı oldu?

JETRO’nun seminer değerlendirme anketine göre seminer, katılımcılardan yüksek bir değerlendirme aldı. Katılımcıların yüzde 95,6’sı seminer için en yüksek iki değerlendirme puanını verdi. Bu, diğer seminerler ile kıyaslandığında oldukça yüksek bir oran. Vergi bölümünde, Sayın Yoshihara’nın açıklamasının kolay anlaşılır ve oldukça yararlı olduğu yorumu yapıldı. Katılımcılar mevcut vergi hususlarını ve yatırım teşvik programını anlayabildi. Ayrıca, KPMG’nin daha detaylı bir vergi bilgilendirmesi yapmasının çok makbule geçeceği de yapılan yorumlar arasındaydı.

Katılımcılar, seminerden sonra KPMG’nin düzenlediği resepsiyondan da oldukça memnun kaldıklarını, bu sayede diğer katılımcılar ile sohbet etme imkanı bulduklarını ifade ettiler.

Seminerle ilgili KPMG şu değerlendirmeleri yaptı:

Japon-Türk iş ortamını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Türkiye’nin mevcut politik durumu ve güvenlik problemlerinin Japon şirketlerinin Türkiye yatırım yapması konusunda olumsuz bir etkisinin olduğu inkar edilemez. Ancak, birçok Japon şirketi hala Türkiye’nin bölgesinin ticari merkezi olarak, geleceği parlak bir ülke olduğunu düşünüyor ve yeni fırsatlar arıyor. Durum düzenli hale geldiğinde, yatırımların tıpkı geçtiğimiz yıllardaki gibi gelişme göstermesi kuvvetle muhtemeldir.



Şirketlere ve yatırımcılara
artık finansal göstergeler
yetmiyor:

Gerçek performansa Entegre Raporlama ile bakılıyor

2008 krizi milat oldu. Firmalar da yatırımcılar da sadece finansal göstergelerle hareket etmenin yetersizliğini acı tecrübelerle öğrendi. Uzmanlar ve akademisyenler, şirketin nasıl yönetildiğinden, alınan risklere, iş modellerine ve stratejilerine kadar pek çok finans dışı verinin ele alındığı kapsamlı bir raporlamanın şart olduğunda mutabık kaldı. Dünya, böylece entegre raporlama ile tanıştı. Türkiye de bu gelişmeleri takip etti ve Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA) oluşturuldu. Dünyada ve Türkiye’de entegre raporlama alanındaki son durumu, ERTA kurucularından ve Yürütme Kurulu Başkanı Finans Profesörü Güler Aras ve KPMG Türkiye Güvence Hizmetleri Lideri Şirin Soysal ile konuştuk.

Entegre raporlama, nasıl ortaya çıktı? Dünyada nasıl yaygınlaştı?

Güler Aras: Kurumsal olarak başlangıcı 2010'lara dayanıyor. Bildiğiniz gibi 2008'de dünyada önemli bir kriz yaşandı. Amerika'da başlamakla birlikte, küresel bir krize dönüştü. Bu krizin arkasında yatan temel nedenlerin arasında da firmaların sadece finansal sağlamlığı ile ilgili meselelerin olmadığı; firma yöneticilerinin yeterince basiretli, risk yönetimi anlayışı ve algısı içerisinde olmadıklarını öğrendik. Hatta, krizin asıl nedeninin ihtiraslı yöneticilerin aldığı yanlış kararlar olduğunu anladık. Akademik araştırmalar krizin arkasında yatan gerçek sebebin, firmaların finansal göstergelerinin dışında yönetsel nedenler olduğunu gösterdi. Bu tecrübe bizi, günümüzde hazırlanan faaliyet raporlarının aslında firma ile ilgili bütün bilgileri yeterli düzeyde içermediği noktasına getirdi.

Finansal olmayan bilgilere de ihtiyaç var

Finansal olmayan bilgiler neler? Bunlar, şirketin kurumsal yönetim yapısı, risk yönetimi, sosyal ve çevresel konularla ilgili bilgileri içeriyor: "Şirketi yönetenler bu konulara ne kadar hakim?"; "Ne kadar risk alıyorlar ve riskleri nasıl yönetiyorlar?"; "İş modelleri nasıl?"; "Stratejileri nasıl?"; "Bu model ve stratejiler ile firma yöneticilerinin performansı, şirketin değer yaratmasına ne kadar katkıda bulunuyor ya da ne kadar etkisi bulunuyor?"

Bunlar çok gündeme geldi ve bunları irdelerken firmaların düzenli olarak finansal olmayan bilgilerini de raporlamasının, firmanın performansının bütünsel olarak bir raporlama sistemi içerisinde aktarmasının çok daha yararlı olacağı noktasına geldik.

Bütünsel performans önemli

Ben finans ana bilim dalında profesörüm ama finansal performansın kurumsal yönetimle, kurumsal sosyal sorumlulukla, risk yönetimi ile ve kurumsal sürdürülebilirlikle ilişkisini yani firmanın bütünsel performansını her zaman çok önemsedim ve bu alanlarda çalıştım. Aslında biraz daha kendi alanımın dışında gibi gözüken, yönetsel ve sosyal konulara eğilmemin sebebi buydu. Bir firmanın başarısı ya da başarısızlığı sadece firmanın kendisini değil, tüm çevresini ve paydaşlarını etkiliyor. Her şeyden önce şirket, ekonomideki en önemli birimlerden; istihdam yoluyla sermaye birikimine, refah artışına katkıda bulunur. Yani bir firmanın başarısı aslında firmanın bütün paydaşlarının amacı olmalı. Bu amaca ulaşmanın yolu ise, finansal ve finansal olmayan performansın bütünsel olarak iyileştirilmesi ve en önemlisi de bunun sürekliliğinin sağlanması. Buna inadığım için bütün akademik hayatımda ve iş dünyasına verebileceğim desteklerde bunun üzerine odaklandım. 2017 başında Routledge tarafından İngiltere’de yayınlanan kitabımın başlığı "Corporate Behaviour and Sustainability" bu düşünceyi destekleyen çalışmalardan oluşuyor.

Kâr tek başına yeterli bir gösterge değil!

Bir firmanın kar etmesi, onun başarılı olacağı anlamına gelmiyor. O firmanın iyi yönetim anlayışıyla, çevresi ve paydaşları ile olan ilişkileriyle birlikte bütüncül bir yönetim yaklaşımı gerekiyor. Bu da bizleri finansal ve finansal olmayan bilgilerin etkileşimli olarak raporlanmasını içeren entegre raporlamaya götürüyor.

Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi kuruldu

Entegre raporlama, firmaların nasıl değer yarattığının hikayesini anlatan, sürdürülebilir iş modeli ve stratejilerinin aktarıldığı etkin bir raporlama düzeni. "Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC)" böyle bir raporlama sistemini hayata geçirmek üzere oluşturuldu.

Entegre raporlama için esnek bir çerçeve oluşturuldu

2013 yılında IIRC, şirketlerin entegre rapor hazırlaması için esnek bir raporlama çerçevesi oluşturdu. Katı standartlar ve kurallar koymadan, sadece genel sınırlar belirledi. Şirketlerin finansal ve finansal olmayan bilgilerini etkileşimli bir şekilde nasıl rapor edeceklerini anlatan bir rehber sundu. Bu çerçeve şirketler için entegre raporlama konusunda önemli bir rehber oldu ve entegre raporlar bu temel alınarak hazırlanmaya başladı.

Dünyadaki tüm bu gelişmelerin Türkiye'ye yansımaları nasıl oldu?

Güler Aras: IIRC'nin kurulmasıyla birlikte 2010 yılından itibaren takip etmeye başladık. Tabii ki çeşitli ortamlarda konuşuluyordu ama Türkiye'ye bunun yansıması konusunda o tarihlerde somut adımlar yoktu. Benim akademik çalışma alanımda olduğu için sürekli üzerinde çalışmaları oldu. 2013 yılında Yatırım Ortamı İyileştirme Üst Kurulu'na TUSİAD'da içinde bulunduğum çalışma komitesi üzerinden Entegre Raporlama ile ilgili bir proje sundum. Proje Türkiye'deki şirketlerin raporlarını, entegre raporlama düzenine göre hazırlamaları gerektiğine, bu konuda yol gösterecek rehber ve eğitimlerle farkındalık yaratılması gerektiğine yönelikti. YOİK tarafından proje kabul edildi. Bu çerçevede projenin ilk çıktısı TUSİAD'ın yayınladığı bir rehber kitap oldu. İkinci aşama olarak bu nitelikte uygulamanın farkındalığının artırılması ve kurumlara yardımcı olabilecek bir yapılanmanın olması gerekiyordu. O çerçevede Amerika'da bulunduğum dönemlerde Dünya Bankası'ndaki bu alandaki çalışmalara katılarak hem raporlama ile ilgili gelişmeleri takip etme hem de dünyada bu yapılanma örnekleri hakkında bilgi edinme olanağına sahip oldum. Türkiye'ye döndüğümde, hazırladığımız rehberin lansmanında konunun tarafları ile bir araya gelindi. 21 Ekim 2015'de IIRC'nin CEO'su Paul Druckman'ın da katıldığı bir toplantıda Entegre Raporlama Türkiye Ağı'nın (ERTA) kuruluş kararını aldık. Kuruluş aşamasında ben de ERTA'nın yürütme kurulu başkanı olarak önemli bir sorumluluk almış oldum.

Olayın tarafları bir araya geldi

En başta TUSİAD ile birlikte Borsa İstanbul bu konuyu sahiplendi. Global Compact, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Sürdürülebilir Kalkınma Derneği, IIRC Türkiye temsilcisi, Argüden Yönetişim Akademisi ve iki uygulama şirketi bu oluşumda yer alan taraflar. Ben bu oluşuma inanarak öncülük eden birisi olarak bağımsız kurucu üye ve yürütme kurulu başkanı olarak bulunuyorum.



Borsa İstanbul ERTA ve Entegre Raporlama için çok önemli

Borsa İstanbul bizim çok önemli bir paydaşımız. Halka açık şirketlerin yatırımcılara nitelikli bilgi sağlayabiliyor olması son derece önemli. Özellikle sermaye piyasası daha sığ olan gelişmekte olan ülkelerde, fiyat hareketliliğini etkileyen, firmanın yapısal göstergeleri değil, daha başka faktörler olabiliyor. Bu şekilde nitelikli bilgi akışı ile bunu değiştirebilir miyiz? Yani entegre raporlama; "şirketin temel bilgilerinin yatırım kararlarındaki etkisini gerçekten artırılabilir mi? sorusunun da cevabını verecek çok önemli bir araç. Borsa İstanbul bu anlamda bu sürece sahip çıkarak şirketlere, yatırımcılara ve sermaye piyasasının gelişimine önemli destek veriyor.

Sürdürülebilirlik Raporu hazırlayanlar daha hazır

Entegre raporlamanın, yatırım kararlarındaki etkisine Borsa İstanbul da inandı ve bu anlamda çok önemli destek sağladı. Şirketler kesiminde ise, daha çok küresel, halka açık şirketlerin ilgi gösterdiğini görüyoruz. Sürdürülebilirlik raporu hazırlayan şirketler, sürdürülebilirlik vizyonu ile raporlama konusunda sahip oldukları disiplin, raporlama yeteneği ve bilgi üretme mekanizmaları ile entegre raporlamaya daha hazırlar.

Riskler ve fırsatlar daha iyi ortaya çıkıyor

Entegre rapor, şeffaflığı ve şirkete ilişkin bilgi paylaşımını artırdığı için bütün paydaşlara fayda sağlıyor. Bununla birlikte raporlama süreci esas olarak, şirketin kendisini baştan aşağı gözden geçirdiği, güçlü ve zayıf yanlarını, risk ve fırsatlarını sistematik bir şekilde değerlendirmesini sağlayan bir strateji çalışması.

Entegre Rapor hazırlama çalışması, şirketin stratejik planlaması ve kurumsal yönetiminin, iş modelinin ve değer yaratma sürecinin kararlaştırıldığı, bütün bunların şirketin iç ve dış çevresi ile uyumlu şekilde oluşturulması çalışmasıdır. Dolayısıyla, entegre raporlama, başlı başına şirketin kendisi için bir değer yaratma süreci. Bu süreçte şirketler, risklerini daha iyi tanımladığı, fırsatlarını daha iyi gözlemlediği, risk yönetimi stratejilerini daha iyi belirlediği bir iş yapma düzeni geliştiriyor. Şirketler, her sene bu bilgileri rapor etme disiplinine ilave olarak bütün iş sürecini çok daha iyi gözetleme ve aksiyon alma disiplini kazanıyor. Sonuç olarak entegre raporlama, şirketlere sağladığı bu faydalar yoluyla yıllar itibarıyla gelişimlerinin sürdürülebilir hale gelmesini sağlayarak kurumlara son derece önemli bir katkı sağlıyor.

CEO'lar yönetemeyecekleri kadar risk aldı

Entegre raporlama olsaydı 2008 krizi bu kadar derin olmazdı diyebilir miyiz?

Güler Aras: Şirketlerin entegre düşünme ve yönetim yaklaşımı olsaydı kesinlikle bu tür bir kurumsal çöküşler ve bunun krize dönüşümünü yaşamazdık. Kurumlar bu yaklaşıma göre yönetilerek uzun vadeli yaklaşım ile değer yaratma ve iş modellerini oluşturma konusunu ciddiye alsalardı, bundan kesinlikle ciddi bir fayda sağlayacaktık. En azından yaşanan sorunun derinlikleri bu boyutta olmayacaktı. Çünkü 2008 krizinde biz şunu gördük; şirket yöneticileri yönetemeyecekleri kadar risk aldı. Finansal tablolarda olmayan ama aslında şirket için önemli pek çok riski şeffaf bir şekilde sunamamış oldular. Eğer entegre düşünce yaklaşımı ve raporlama düzeni olsaydı "kısa vadeli" problemini ve yaratacağı problemler görülebilecek ve şirket yönetimi bunları farkedecekti.

Çalışanın da yatırımcının da bilme hakkı var

Örneğin, şirketin çalışanı çalıştığı kurumun gelişim sürecini stratejilerini bilmek ister. Ona göre kurumla olan ilişkisini ve kariyer planı belirler. Ya da yatırımcı, şirkete yatırım yapacağı zaman şirketin gelecek dönemde "hangi alanlara, hangi sektörlere girecek?" "büyüme hedefi nedir?", "kar planlaması nedir?", "ne tür iş strateji var?" gibi bilgilere sahip olması şirketin yatırım kararlarıyla ilgili kendisini daha güvende hissederek bu kararı alacaktır.

Karar vermeye yarayan nitelikli bilgi sunuluyor

Mali tablolarda neyi görüyorsunuz? Varlıklar, kaynaklar, gelir ve giderler sonucu kar ya da zararı... Entegre raporda bu bilgilerin finansal olmayan bilgilerle ilişkili bir şekilde sunulması karar vermede kullanılacak nitelikli bilgiler haline geldiğini görüyorsunuz. Örneğin bir çalışan kurumdaki işten ayrılma oranını, cinsiyet dengesini, çalışan bağlılığını, çalışanların gelişimi için şirketin yapacağı yatırımları, ve yeni uygulamaları, şirketin çalışan başına ayırdığı eğitim saatini/ücretini vs. bütün bunları görmek istiyorsa entegre raporlama buna cevap verecektir.

"Yatırımcı gerçekçi tabloya hakim oluyor

Peki, bu bilgileri yatırımcılar nasıl kullanıyor?

Şirin Soysal: Entegre raporlama, şirketin ileriye dönük resmini çekmeye yardımcı olacak bilgileri yatırımcılara sunuyor. Yatırımcılar, şirketin mevcut durumunu nasıl koruduğunu, büyüme potansiyelini ve karlılığın uzun vadede sürdürülebilirliğini değerlendirebilmek istiyor. Mevcut durumda verilen bilgi ile ihtiyaç duyulan bilgi arasındaki dengesizlik yatırımcıyı kısa vadeli düşünmeye yönlendiriyor. Cari yılın karı uzun vadeli iş fırsatlarının önüne geçiyor çünkü mevcut yaratılan değer daha görünür durumda. Bunun sonucunda uzun vadeli fırsatlar için yatırım yapmak isteyen şirketler sermaye bulmakta zorlanıyor. Entegre raporlama şirketlerin faaliyet performansını daha iyi anlamayı sağlayan iş odaklı bilgi sağlıyor. Yatırımcılar da bu bilgiyi kullanarak şirketin ileride yaratacağı değer hakkında daha sağlıklı değerlendirmeler yapabiliyor.

ERTA'nın kuruluşuna gelirsek, ERTA neyi hedefliyor?

Güler Aras: Entegre Raporlama Türkiye Ağı - ERTA, şirketlere entegre düşünme ve bakış açısını yerleştirmeyi, yaygınlaştırmayı ve entegre rapor hazırlama sürecinde şirketlere destek olmayı amaçlıyor. Burada şirketlerin tek başına bırakılmaması gerekiyor. Çünkü Türkiye'deki şirketler için yeni bir yaklaşım, yeni bir düşünce tarzı, yeni bir disiplin entegre raporlama. Şirketlerin bu konuda hem eğitim ihtiyacının karşılanması hem de stratejik ve entegre düşünme yeteneğinin yavaş yavaş şirket içerisine yerleştirilerek, ben de bunu hazırlayabilirim noktasına getirilmesi lazım.

ERTA bu amaçla bu misyona destek olacak temel kurumların bir araya gelmesi ile oluşan bir inisiyatif. Entegre raporlamaya inanan, destekleyen ve yaygınlaştırılmasını sağlamayı hedefleyen kurumlar bir araya geldi. Bu Ağ'ın daha önce bahsettiğim kurucuları ve daha sonra üyelerimiz arasına katılan çok sayıda kurum var. Üyelerimiz arasında; Allianz Türkiye, ilk entegre raporu yayınlayan şirketler TSKB, OYAK gibi Türkiye'nin önde gelen kurumları, dört büyük denetim şirketi, Mazars Denge, konu ile ilgili danışmanlık veren kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları, üniversitelerin bu alanda çalışan merkezleri yer alıyor. Üye kurumların çoğunluğu aynı zamanda entegre raporlama hazırlamayı hedefleyen kurumlarımız ve her geçen gün sayıları artıyor.

Konunun ilgili tarafları çeşitli. Şirketler, raporu hazırlayan ve paylaşan taraf, öte yandan raporu hazırlayanlara destek verecek kurumlar ve denetimini yapacak kurumlar da çok önemli. Sivil toplum örgütleri, entegre raporlamanın tüm paydaşlara yaygınlaştırılması bakımından çok önemli. Ayrıca düzenleyici kuruluşlar son derece önemli: "Bu raporlama düzeni düzenlemelere nasıl yer bulacak?", "Dünyada nasıl yol alınmış?", "Türkiye'de de ne şekilde olmalı?" konularını tartışıyoruz.

Katı kurallar yok

Biraz da genel çerçeveden bahseder misiniz?

Güler Aras: Raporlamanın çerçevesi çok katı değil. Çerçevenin çok sıkı kurallara bağlanmamasının sebebi şirketlerin entegre raporlamaya yakınlaştırmak ve her kurumun kendi yapısına ve yaklaşımına uyumlu olmasına izin vermek. Çok katı kurallar kurumların raporlama yaklaşımından tamamen uzaklaşmasına, fazla şeffaf olma kaygısına neden olacaktır. O yüzden şirketlerin kendilerini ifade etmelerine, bilgi raporlama yaklaşımına bir esneklik sağlıyor. Kurumlar paydaşları ile iletişimde ne düzeyde açıklama yapmak istiyorsa başlangıçta buna olanak tanıyor. Raporlamaya başlamakla birlikte her raporun bir öncekinden daha fazla ve nitelikli bilgi içerdiğini görüyoruz. Zira özellikle yatırımcılar, kurumlar ne kadar nitelikli bilgi paylaşıyorsa o kadar çok ilgileniyor. Bu da şirketlerin piyasa değerlerine olumlu yansıyor.

Şeffaflık şirketlere pozitif değer katıyor

Araştırmalar da şirketlerin bu değerlendirme metodolojisini geliştirmesinin hem maliyetleri azalttığını hem de yatırımcılarıyla ilişkisini pozitif yönde geliştirdiğini gösteriyor. Bu pozitif etkiyi gören şirket aslında şeffaf olmanın getireceği dezavantajın ötesini görüyor.

Dünyada dört büyük denetim şirketi bu alanda çok büyük araştırmalar yapıyorlar. Hem raporlamanın yakınlaştırılması ve hazırlık süreci hem de denetimi açısından önemli bilgi birikimi oluştu.

Şirketlerin entegre raporlamaya geçmesi konusunda engeller olduğunu düşünüyor musunuz? Bu engeller ve endişeler konusunda KPMG onlara nasıl yardımcı oluyor?

Şirin Soysal: Türkiye’de henüz sadece büyük şirketler bu yeni raporlamanın farkında ve daha iyi yönetim ve raporlamaya önem veren şirketler bu yolda adım atıyor. Henüz uygulama örnekleri sınırlı olduğu için de uygulamaya başlama konusunda çekinceleri olabiliyor. Yurt dışındaki uygulamaları değerlendirdiğimizde de bence en önemli engel korku ve endişe, yani konfor alanının dışına çıkmayı istememek. Şirketler geçmişteki performansını gösteren finansal raporlar konusunda kendilerini rahat hissediyor. Entegre raporlama ile verilmesi beklenen bilgilerin ne düzeyde olacağını tam kestiremiyorlar, hangi bilgiyi ve ne kadar bilgiyi açıklamaları gerekiyor? Çok fazla bilgi vermekten çekiniyorlar. Bir başka engel de şirkete getireceği ek maliyetler, sistem ve süreçlerde değişiklik yapma gerekliliği, insan kaynağı gibi konular.

Bu engelleri aşmak için şirketlerin bu raporlamanın kendilerine sağlayacağı faydaları değerlendirmesi gerekiyor. Entegre raporlama uygulayan şirketler, bu raporlamanın gerektirdiği entegre düşünme şeklinin şirkete pek çok katkısı olduğunu söylüyor. İş modelini daha dikkatli bir şekilde inceleyip değerlendirebildiklerini, uzun vadeli stratejilerini daha sağlıklı bir şekilde ortaya koyduklarını, ulaşmak istedikleri sonuçlara nasıl ulaşacaklarını ve bu sonuçların sosyal ve ekonomik etkilerini daha net görebildiklerini söylüyorlar.

KPMG olarak entegre raporlamayı bir yolculuk olarak değerlendiriyoruz ve bu yolculukta müşterilerimizin

ihtiyaçlarını dinleyerek onlara eşlik ediyoruz. Öncelikle, finansal tablolara o kadar fazla odaklanmış durumdadır ki, etrafta ne olup bittiğini onlara anlatmamızı istiyorlar. Şirketlerinin, işlerinin, güncel mega-trendlerden nasıl etkileneceğini onlara anlatıyoruz, bu trendlerin etkilerini ölçebilmek için yardımcı oluyoruz. Risk ve fırsatları belirleyip yanıtları bunlara uyguluyoruz. Şirketin gösterdiği çabayı kısa ve güvenilir bir şekilde nasıl iletebilecekleri konusunda, yani raporu hazırlama aşamasında yardımcı oluyoruz. Bazı durumlarda da onların hazırladıkları raporların doğruluğuna güvence veriyoruz. Müşterilerimiz, KPMG’yi gelişmek ve bu yolculukta beraber yol almak için iyi bir ortak olarak görüyor ve güven duyuyor. Piyasayı iyi tanıyoruz, sistemlerini inceliyoruz, rakiplerini tanıyoruz ve müşteriler de bu nedenlerle KPMG’ye güveniyor.

Entegre Rapor rutin hale gelince, ne gibi avantajları olacak?

Güler Aras: Entegre rapor kurumlarda düzenli hazırlandığı zaman öncelikle paydaşlar ile sürekli ve daha yakın bir iletişim sağlanıyor. Bunun en önemli nedeni; yıllar itibarıyla kurumların, hedefleri ve gerçekleştirmeler takip ediliyor. Örneğin; şirket büyüme hedefini açıklamışsa bunun gerçekleşmesi ile ilgili sonuç ve var olan gerekçeler de raporda görülebiliyor. Bu tür açıklamalar paydaşlar açısından ciddi bir güven yaratıyor. Raporun güvence ile ilgili süreci geliştikçe denetim yapan şirketler tarafından da bu bilgilerin güvencesi sağlanacak.

İlerideki hedef, raporlanan bilgilerin niteliği yeterliliği daha çok güven inşa edecek. Böylece çıta yükselecek. Dolayısıyla bu, yöneticiyi bugüne değil, daha uzun vadeli düşünmeye sevk eden bir raporlama düzeni. Daha öz bir ifade ile amaçlanan “sorumlu yönetim” ve “uzun vadeli yaklaşım”. Kurumların uzun vadeli, stratejik bir perspektifle yönetimini öngörüyor.

Belki bu rapora çok fazla değer yüklüyorsunuz diye düşünebilirsiniz ama gerçek bir entegre rapor, bunların hepsini sağlayabiliyor. Gerçekten içselleştirilerek, içeriden gelişmiş bir yapının sonucu olarak çıkan, gerçekten inanılarak ve içinde olunarak hazırlanmış bir rapor tüm bunları içeriyor ve tüm bu faydaları sağlama potansiyeli sunuyor.

Türkiye’de entegre raporlar yayınlanmaya başladı mı?

Güler Aras: Şu anda 3 şirket 1 sivil toplum kuruluşu olmak üzere 4 tane rapor hazırlandı. Halihazırda hazırlık aşamasında olan kurumlar da var.

Zannediyorum bu sene birkaç tane daha rapor görebiliriz. Çıkartan kurumlar bir sonraki yılda raporlamaya devam edecek ve sayı giderek artacak. Daha çok şirketin de özendirileceğini düşünüyorum. Bu raporlar özellikle halka açık şirketlerde yatırımcı kararlarını etkilediği için kamuyu aydınlatma platformuna bildirilmesi gerekiyor. Yatırımcı bilgi edinebileceği yeni bir dokümana sahip olacak.

"KAP'ta açıklanıyor olması avantaj"

Bu raporun kurum değerine etki edecek bilgi içermesi ve KAP'ta açıklanıyor olması, düzenleyici otorite tarafından raporlama temellerinin oluşturulması gerekliliğini de beraberinde getiriyor. KAP'ta bu bilgilerin açıklanması kurumları önemli bir sorumluluk altına sokuyor. Doğrudan yatırımcıya güvenli bilgi sunuluyor. Kurumların bu noktada raporlamayı önemsemeleri kaçınılmaz.

Raporu hazırlayan tarafın yanında, rapordan yararlanan tarafların da bilgilendirilmesi gerekiyor. Yatırımcının KAP'ta açıklanmış bir raporu okuyabilmesi ve anlaması önemli.

ERTA'nın bundan sonraki planlarından bahsedebilir misiniz?

Güler Aras: Şirketleri ve tüm paydaşları entegre düşünce ve raporlama konusunda bilgilendirmek ve desteklemek ERTA'nın en temel amacı. Özellikle rapor hazırlayan şirketlerin tecrübe paylaşım seminerleri çerçevesinde diğer şirketlere de neler yaptıklarını anlatmaları konusunda programlarımız var. Bunların ciddi fayda sağlayacağını düşünüyorum.

Önümüzdeki dönemde eğitimler, paylaşım seminerleri, paneller ve konferanslar ile ilgili çevreye ulaşmayı amaçlıyoruz. Üyelerimizin yapmak istediği etkinliklere destek vereceğiz. Üyelerin de bu yönde talepleri var, rapor hazırlayanlar, hazırlamaya destek verenler, kendi yaptıklarını anlatmak paylaşmak istiyorlar.

Denetim şirketleri bu işin denetim ve danışmanlık boyutunu paylaşmaya hazır. Rapor hazırlamış olan şirketler, uygulama ve hazırlık sürecinde yaşadıklarını, zorluklarını ve sağladıkları faydaları paylaşacak. Yatırımcı boyutunu da çok önemsiyorum. Sonuçta burada fayda sağlayacak en önemli kesim de onlar. Yatırımcıların bunun farkında olarak yatırım kararlarını nasıl alacağı konusunda ayrı eğitim ve seminerler verilmesi gerektiğini düşünüyorum.

Denetim mesleğinin de buradaki rolü son derece önemli. Entegre rapor sadece geçmişe dayalı değil, geleceğe dair stratejileri gösteriyor. Şirketler ne kadar rapor hazırlar, ne kadar iç egzersizlerini gerçekleştirirse bu oyunculardan biri olan denetçilerin de oradaki rolleri o kadar önem kazanacak.

Denetimin kattığı değer nedir?

Güler Aras: Denetimin tanımını değiştiren bir gelişme bu. Denetimin görevi finansal bilgileri, düzenlemelerin emrettiği standartlar çerçevesinde denetlemektir. Regülatörün beklentilerini karşılayabilecek bir raporlama düzeni hakkında güvence veriyor. Entegre raporlamaya geçilmesi ile birlikte finansal olmayan bilgiler; yönetsel, çevresel ve sosyal faktörler raporlama kapsamında olacak. Gelecek öngörülerini yine bu raporlama düzeninin en temel özelliklerinden. Denetim şirketlerinin artık bunları takip edebilecek bilgi düzeyine erişmek gibi bir sorumlulukları olacak. Mesleği farklı bir boyuta taşıyabilecek bir gelişme. Denetimin doğasında zaten şirketi iyi tanımak, süreçleri anlamak vardır, ama entegre raporlamayla bu daha da önem ve somut bir boyut kazanacak. Bu nedenle dünyada bu gelişme ile en fazla ilgilenen ve sahiplenen kesimin denetim firmaları olduğunu görüyoruz.

Denetimden geçmiş finansal tablolar tek başına gerçek bir performans göstergesi olamaz. Rakamlar, sadece tarihsel verilerdir, geçmiş kısmen gösterir ama geleceği bütünsel olarak göstermekte yeterli değildir. Entegre raporlama yaklaşımı o eksikliği de tamamlıyor.

Denetim şirketlerinin bu raporlar için vereceği güvence müşterilerin endişelerini rahatlatır mı?

Şirin Soysal: Bağımsız bir güvencenin tabii ki faydaları oluyor. Birincisi, raporun güvenilirliğini artırıyor. Bağımsız bir firmanın gözü ile incelenmiş raporlar paydaşların içinin daha rahat olmasını sağlıyor, bu da şirketlerin daha rahat hissetmesini sağlıyor. İkinci fayda da şirket içindeki temel performans göstergelerini karşılamak için yönetici ve çalışanların daha fazla gayret göstermesi. Bu metrikler başka bir kişi tarafından da inceleneceği için çıta yükseliyor.

Entegre raporlamanın yaygınlaşması konusunda KPMG'nin ERTA ve IIRC ile ilişkileri ne aşamada?

Şirin Soysal: KPMG, entegre raporlamanın yaygınlaşması, raporlama konusundaki eksikliklerin azaltılması için IIRC ile yakın ilişkiler içinde. Çalışma gruplarında yer alıyor, yayınları ve düzenlediği toplantılarla düşünce liderliği yapıyor. KPMG yakın zamanda IIRC'nin eğitim inisiyatifinin de ortağı oldu, şirketlerin entegre raporlama konusunda eğitimi için içeriklerin hazırlanması ve verilmesi konusunda IIRC'ye destek olacak.

Türkiye'de de KPMG olarak ERTA ile işbirliği içindeyiz. Aralık ayında ERTA ile birlikte düzenlediğimiz, "Sürdürülebilirlik ve Ötesi: Entegre Raporlama" konulu bir toplantı ile Türkiye'nin önde gelen kuruluşlarının sürdürülebilirlik ve raporlama liderleri ile yönetim kurulu üyelerini bir araya getirdik, entegre raporlamanın ne olduğunu, neyi hedeflediğini anlattık ve uygulayan şirketlerin yöneticilerinin görüşlerini aldık. ERTA'nın bundan sonraki çalışmalarında da çalışma komitelerinde ve eğitim çalışmalarında destek olmayı sürdüreceğiz.

İleriye yönelik beklentileriniz ve düzenleyici kuruluşların yaklaşımı konusunda sizin de görüşlerinizi alabilir miyiz?

Şirin Soysal: Entegre raporlamanın gelişeceği ve yaygınlaşacağı konusunda hiçbir endişemiz yok. Entegre düşünme, şirketlerin performansı için şart ve şirketler bunun farkında. IIRC'nin ve ERTA'nın faaliyetleri, bizim gibi firmaların bu konuda yaratacağı farkındalık sayesinde, şirketler entegre raporlamanın kendileri için sağlayacağı faydaların farkına varacak ve entegre raporlamayı uygulayacak, bu kaçınılmaz. Dünyadaki düzenleyici kuruluşlar, daha iyi raporlama için girişimlerde bulunuyor. AB'nin finansal olmayan bilgilerin raporlanması konusunda direktifi önemli adımlardan birisi, doğrudan entegre raporlama zorunluluğu getirmemekle birlikte birçok ülke entegre raporlamayı bu direktife uyum için kullanmayı öneriyor. Meslek örgütleri de entegre raporlamayı destekliyor. IFAC (Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu) yakın zamanda güncellediği bir raporla entegre raporlamanın önemini ve verdiği desteği vurguladı.

Türkiye'de de ERTA'nın kurulması, bu konuda atılan çok önemli bir adım. Bu konudaki faaliyetlerin bir çatı altında toplanarak güçlenmesi ülkemizde de düzenleyici kuruluşların bu konuda adımlar atmasını hızlandıracak ve Avrupa'daki gelişmeler kaçınılmaz olarak takip edilecektir.

Denetim komitelerinin 2017 gündemi



Düşük büyüme ve ekonomideki belirsizlikler, teknolojideki ilerlemeler, iş modellerindeki aksaklıklar, siber risk, düzenleyici ortam, yatırımcılardan gelen şeffaflık baskıları ve başta ABD ile İngiltere olmak üzere dünyanın pek çok yerinde görülen köklü politik değişimler, şirketlerin 2017 yılında finansal raporlama, mevzuata uyum, risk ve iç kontrol ortamı konusunda gerçek bir testten geçmelerine yol açacak.

KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü olarak geçtiğimiz aylarda gerçekleştirdiğimiz “Her Şey Kontrol Altında mı?” başlıklı küresel anketimizden elde ettiğimiz görüşlerden ve denetim komiteleriyle yaptığımız görüşmelerden faydalanarak, denetim komitelerinin 2017 gündemlerini belirlerken dikkate almaları gereken sekiz temel konu belirledik.

1. Denetim komitesinin, bağımsız denetim konusundaki doğrudan sorumluluğunu güçlendirin.

Denetim hizmeti ihale süreci ve denetçinin bağımsızlığı da dahil olmak üzere bağımsız denetçi seçme sürecinin doğru yönetilmesine önem verin. Bağımsız denetçinin yönetimden bağımsız olabilmesi ve şirkete değer katacak kararlar alıp faydalı görüşler sunabilmesi gerekir. Bunun için de denetim komitesinin bağımsız denetçiyle ilgili doğrudan gözetim sorumluluğunun olması ve bunun denetim komitesi, bağımsız denetçi ve üst düzey yönetim dahil tüm ilgili taraflarca kabul edilmesi gerekir.

2. Muhasebe standartlarına göre hazırlanmış mali tablolara ek olarak sunulan finansal ölçütlere denetim komitesi gündeminde önemli yer ayırın.

Başta ABD ve İngiltere olmak üzere pek çok ülkedeki düzenleyici kurumlar mali tablolar dışında sunulan finansal ölçütlerin yanlıtlılığından duydukları rahatsızlığı dile getirerek şirketlerin bu bilgilerin faydasını ve kabul edilebilirliğini değerlendirmelerine yardımcı olacak ek kılavuzlar yayımladı. Denetim komitesi, bu finansal ölçütleri geliştirip seçmede kullanılan süreç ve kontrolleri, bunların şirketin gerçek durumu ve elde ettiği sonuçlarla olan ilişkisini ve bu ölçütlerin sonuçları değiştirmek için değil şeffaflığı artırmak için kullanılıp kullanılmadığını kontrol etmek amacıyla yönetimle sağlam bir iletişim kurmalı.



Şirin Soysal

Denetim Komitesi Enstitüsü ve
Mesleki Uygulama Bölüm Başkanı
E: ssoysal@kpmg.com



Kuğu Alper

Denetim Komitesi Enstitüsü
Koordinatörü
E: kalper@kpmg.com

3. Başta hasılatın muhasebeleştirilmesi ve kiralamayla ilgili yeni uluslararası muhasebe standartları olmak üzere, şirketin ufukta görünen önemli muhasebe değişikliklerine yönelik uygulama plan ve faaliyetlerini izleyin.

1 Ocak 2018 tarihinde yürürlüğe girecek yeni hasılat standardı ve 1 Ocak 2019 tarihinde yürürlüğe girecek yeni kiralama standardı, şirketlerin finansal tablolarında önemli değişikliklere neden olacak. Bu standartların uygulamaya konması sadece bir muhasebe uygulamasından da ibaret değil. Bu standartlarla birlikte şirketlerin sistem ve süreçlerinde önemli değişiklikler yapması gerekecek. Denetim komiteleri, şirket çapında yürütülen uygulama faaliyetlerinin durumu, bu faaliyetler için ayrılan kaynakların yeterliliği ve paydaşlarla iletişim kurma planı hakkında ilgili birimler tarafından düzenli olarak bilgilendirilmeli.

4. Denetim sürecinin şeffaflığını artırmak için düzenleyici kuruluşların girişimlerini izleyin.

Bağımsız denetçinin denetim süreciyle ilgili daha fazla şeffaflığa sahip olması gerektiğine dair tartışmalar tüm dünyada sürüyor. Uluslararası Bağımsız Denetim Standartları'nda yapılan değişiklikler ile bağımsız denetçilerin halka açık şirketlerin denetiminde odaklandıkları başlıca konuları ve bunlarla ilgili yaptıkları denetim çalışmalarını denetim raporlarında belirtmeleri gerekecek. Bu kuralları uygulamak aslen bağımsız denetçilerin sorumluluğunda olsa da, başta denetim komitesi olmak üzere tüm paydaşları etkiliyor. Bağımsız denetçinin bir konu hakkında şirketten daha fazla bilgi açıklamak istemesi riskine karşı denetim komiteleri, bağımsız denetim planlama aşamasından denetim raporunun son halini almasına kadar olan tüm süreçte bağımsız denetçiyle karşılıklı iletişim halinde olmalıdır.

5. Şirketin etik değerler, mevzuata uyum ve kurumsal kültüre daha fazla odaklanmasını sağlayın.

Pek çok şirket, yeni pazarlardaki fırsatları değerlendirmek, yeni veri ve teknolojilerden faydalanmak veya tedarik zincirlerinde daha fazla sayıda tedarikçi ve üçüncü tarafla iletişim kurmak gibi sebeplerden dolayı daha fazla mevzuata uyum riskiyle karşılaşılıyor. Şirketin mevzuata uyum ve izleme programlarının güncel olmasını, küresel tedarik zincirindeki tüm tedarikçileri kapsamasını ve şirketin yüksek etik standartlara yönelik beklentilerini net bir şekilde ortaya koymasını sağlayın. Kurumsal kültürün denetimine yönelik yöntemler hakkında iç denetim bölümünün görüşlerini alın.

6. İç denetim bölümünün, başlıca risk alanlarına ve şirketin genel risk yönetimi süreçlerinin yeterliliğine odaklanmasını sağlayın.

İç denetim bölümü, sadece mevzuata uyum ve finansal raporlama risklerine değil, işletme açısından kritik olan tüm risklere (siber güvenlik ve teknoloji riskleri gibi) odaklandığı zaman en yüksek etkinliği gösterir. İç denetim bölümünün görev kapsamının belirlenmesine ve gerekiyorsa rolünün yeniden belirlenmesine yardımcı olun.

Bu kapsamda aşağıdaki sorular kontrol amaçlı gündemde olmalı:

- Denetim planı risk temelli ve esnek mi ve değişen işletme koşulları ile birlikte risk koşullarına uyulanıyor mu?
- Şirketin faaliyet gösterdiği ortamda neler değişti?
- Kaynak kullanımı, dış kaynak kullanımı, satış ve dağıtım kanalları gibi alanlarda genişleyen kurumsal yapının arz ettiği riskler neler?
- İç denetim bölümü şirketin kurumsal kültürünün denetlenmesinde nasıl bir rol oynamalı?

7. Kaliteli bir finansal raporlama Finans Direktörü (CFO) ve finans fonksiyonuyla başladığından, yöneticilerin ve ardıllarının güçlü olmasına odaklanın.

Finans Direktörü'nün finansal raporlama kalitesinin korunmasında oynadığı kritik rol ve bu pozisyondaki değişim oranları dikkate alındığında, şirketin sadece Finans Direktörü için değil aynı zamanda mali kontrol, muhasebe, denetim ve hazine yöneticileri için de ardıl planlarına sahip olması son derece önemlidir.

Bu kapsamda aşağıdaki sorular kontrol amaçlı gündemde olmalı:

- Denetim komitesi, finans organizasyonunun yetenek havuzunu nasıl değerlendiriyor?
- Çalışanlar başarılı olmak için ihtiyaç duydukları eğitim ve kaynaklara sahip mi?
- Şirketin uzun vadeli performansına odaklanmaya nasıl teşvik ediliyorlar?

8. Denetim komitesinin hem toplantı odasında hem de dışarıda birlikte harcadığı zamandan olabildiğince faydalanın.

Pek çok denetim komitesi, yoğun iş yükleriyle başa çıkabilmek amacıyla, gündemlerini ve gözetim süreçlerini sadeleştirmek ve komite yapısını yeniden değerlendirmek gibi bazı verimlilik artırıcı yöntemlere odaklanıyor. Önde gelen denetim komiteleri, toplantıların daha etkin ve verimli geçmesi için toplantı odası dışındaki faaliyetlere de önem veriyor. Örneğin, şirketin durumunu, kültürünü ve ritmini daha iyi anlayabilmek amacıyla şirket tesislerini ziyaret ediyor, çalışanlarla ve müşterilerle görüşüyor ve şirket dışındaki paydaşların şirketi ilgilendiren konulara bakış açılarını anlamaya çalışıyor.

2017'de yönetim kurullarının gündemi



Teknolojideki ilerlemeler, iş modellerinin bozulması, yatırımcı ve diğer paydaşların artan beklentileri, küresel dalgalanmalar ve politik değişimler, şirketleri ve yönetim kurullarını strateji geliştirme ve uygulama ile gerçek bir şirket lideri olmanın anlamı hakkında yeniden düşünmeye yönlendiriyor. Kurumsal yönetimin içeriği de hızla ve belki de köklü bir şekilde değişiyor.

KPMG olarak bu değişimin nabzını tuttuk. Elimizdeki en güncel verileri derleyerek yönetim kurullarının 2017 gündemini belirlemeye çalıştık. Düzenli gerçekleştirdiğimiz anketler ve şirket yöneticileriyle yaptığımız görüşmeler bize ışık tuttu.

KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü olarak yakın zamanda gerçekleştirdiğimiz “Her Şey Kontrol Altında mı?” konulu küresel anketimizden elde ettiğimiz görüşlerden ve geçtiğimiz yıl boyunca şirket yöneticileriyle yaptığımız görüşmelerden faydalanarak yönetim kurullarının önümüzdeki yıl gündemlerini belirlerken dikkate almaları gereken yedi temel önceliği belirledik.

Strateji ile riski birbiriyle ilişkilendirmek, her zamankinden daha önemli ve daha zor bir hal alıyor.

Sadece birkaç ayda ne kadar büyük değişiklikler olabileceğini hepimiz gördük. İngiltere’nin AB’den ayrılma kararı ve ABD’de Trump’ın Başkan seçilmesi birçok gözlemciyi ve stratejisti ters köşeye yatırdı. Yapılan kapsamlı analizlere rağmen bu iki konuda hemen herkesin yanıltmış olması bize, statükocu düşünce veya ön yargı gibi nedenlerle piyasadaki sinyallerin nasıl göz ardı edilebildiğini ve ortamın bir gecede hiç beklenmedik bir şekilde nasıl değişebileceğini hatırlattı. Teknolojik ilerlemeler, inovasyon, iş modellerinde yaşanan aksaklıklar, Y kuşağının iş hayatına katılması, değişen müşteri talepleri, çalışan beklentileri ve daha pek çok faktör, kurumsal çevikliği ve değişen koşullara hızla uyum sağlamayı daha da önemli hale getirecek.

Kurumsal stratejiyi, yıllık bir “karar alma mekanizması” yerine, riskleri akılcı bir şekilde ele alan ve masadaki pek çok olasılığın dikkate alındığı sağlam senaryolar üreten kesintisiz bir tartışma süreci haline getirin.

Toplam etkiye dayalı bir strateji geliştirip uygulayın.

Siyasi, sosyal ve düzenleyici çevre unsurlarının rekabet ortamını yeniden şekillendirmesiyle birlikte kurumsal performansın içeriği de değişiyor. Yatırımcıların, tüketicilerin, çalışanların ve diğer paydaşların beklentileri şirketleri kendi strateji ve faaliyetlerinin toplam etkilerini daha fazla anlamaya yöneltiyor. Strateji geliştirme ve uygulama, uzun vadede hem şirketi hem de pek çok paydaşı doğrudan etkileyen tüm risk ve fırsatları (finansal, itibar, düzenleyici ortam, kaynaklar, yetenekler vs.) kapsayan bütüncül bir yaklaşım gerektiriyor.

Yönetim kurulunun yapısına daha yakından bakın.

Yönetim kurulundaki yetenekler, şirketin stratejisine ve gelecekteki ihtiyaçlarına uygun mu? Bugünün iş ve risk ortamının talepleri ile yatırımcıların, düzenleyici kurumların ve medyanın sıkı takibini dikkate aldığımızda, yönetim kurulundaki yeteneklerin şirketin zamanla değişebilen kısa ve uzun vadeli stratejisine uygun olmasının en önemli önceliklerden biri olduğunu görebiliriz. Yönetim kurulu üyeleri hem şirkete hem de sektöre uygun bir şekilde yönetim kurulu yapısına, ardıl planlamasına, güvenilir bir performans değerlendirme sistemine, görev süresi sınırlarına, yeni üyelerin kurula alınma süreçlerine, yönetim kurulu liderliğine, paydaşlarla iletişime ve sürekli eğitime odaklanmak zorunda.

Yönetimin genel tutumuna, kurumsal kültüre ve teşviklere özellikle dikkat edin.

Sağlam bir risk yönetim süreci risklerin hafifletilmesi ve önlenmesi için gerekliyse de yeterli değildir. Son yıllarda gördüğümüz gibi, şirketlere finansal, itibari ve yasal açıdan en büyük hasarı veren krizlerin çoğu şirketin en üst düzey yöneticilerinin genel tutumundan, kurumsal kültürdeki ve teşviklerdeki sorunlardan kaynaklandı. Bu nedenle, yönetim kurullarının, , şirketin neyi nasıl yaptığı anlamına gelen kurumsal kültürün güçlendirilmesi ve şirketin başlıca risklerinin doğru yönetilmesi gibi konularda her zamankinden daha dikkatli olmaları gerekiyor.

Şirketin krizleri önleme ve krizlere hazır olma çabalarını yeniden değerlendirin.

Krizleri önleme ile doğru bir risk yönetimi birbirinden ayrılmaz iki konu. Yönetim kurullarının, tedarik zinciri ve dış kaynak kullanımı riskleri ile bilişim teknolojileri ve veri güvenliği riskleri gibi pek çok küresel ölçekli operasyonel riske daha fazla odaklandığını görüyoruz. Krizlere hızla ve etkin bir şekilde karşılık verebilen şirketler krizleri çok daha az hasarla atlatabiliyor. Şirketin kriz planlamasının risk profiliyle ne kadar uyumlu olduğunu, bu planlamanın hangi sıklıkla yenilendiğini ve hem yönetimin hem de yönetim kurulunun “kriz tatbikatı” uygulamalarının kapsamını değerlendirin.

Şirketin hissedar katılım programını değerlendirin.

Kurumsal yatırımcılar şirketin performansından yönetim kurulunu daha fazla sorumlu tutmaya ve hemen her konuda daha fazla şeffaflık talep etmeye başladıkça, hissedar katılımı da şirketler için büyük bir öncelik haline geliyor. Kurumsal yatırımcılar, özellikle kurumsal yönetim konusunda endişeleri olduğunda veya daha doğru kararlar alınmasını sağlayacak oylamalar yapılabilmesi için kendilerinin de sürece katılmaları gerektiğini düşünüyor. Yatırımcılar bazı durumlarda bağımsız yönetim kurulu üyeleriyle de iletişim kurmak istiyor.

Tüm bu noktalardan hareketle aşağıdaki sorular ışığında, yönetim kurulu üyelerinin kendilerini kontrol etmelerinde fayda var:

- En büyük hissedarlarımızın kimler olduğunu ve önceliklerinin neler olduğunu biliyor ve bu hissedarlarla iletişim kuruyor muyuz?
- İletişim ekibimizde doğru kişiler görev alıyor mu?
- Hangi bağımsız yönetim kurulu üyeleri sürece dahil edilmeli?

Siber risk ve güvenlik hakkında kapsamlı yönetim kurulu tartışmaları yapın.

Siber ortam genişledikçe, yönetim kurulunun gözetimi ve ele alınan konular da aynı şekilde gelişim kaydetmelidir. Mevcut tartışmalar, siber saldırıları önlemekten siber saldırıları tespit edip etkisiz hale getirmeye doğru değişiyor. Şirketin bilgisayar korsanları tarafından açık kapı olarak kullanılabilecek “yakın çevresine” daha fazla odaklanılıyor. Nesnelerin İnterneti ve insanları, şirketleri, süreçleri ve ürünleri saran dijital kayıtlar (Code Halos), tamamen farklı değilse de daha detaylı tartışmaları gerektiriyor. Yönetim kurulu, şirketin siber risk konusundaki düşünce yapısının, kilit iş liderlerini de kapsayacak biçimde kurumsal bir seviyeye çıkarılmasına ve siber riskin sadece bir BT riski olarak değil; bir iş veya işletme riski olarak görülüp yönetilmesine yardımcı olmalı.

İş hayatında kişisel verilerin korunması kültürü oluşmalı



Kişisel verilerin korunması Türkiye için nispeten yeni bir kavram olduğundan "korunması gereken değer ne olduğu" ve "korumanın nasıl yapılacağı" konusunda farklı ve bulanık görüşleri doğal karşılamak gerekir. Ancak Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nun getirdiği kuralları ve prensipleri gecikmeden öğrenmeli ve bunu bir kültür olarak çalıştığımız kurumlara ve çalışanlara benimsetmeliyiz.



Onur Küçük

Hukuk Bölüm Başkanı
Şirket Ortağı
E: okucuk@kpmg.com

"Serbest muhasebeci ve mali müşavir Mehmet Bey, meslekte 20. yılını doldurmakta ve potansiyel bir işveren ile bölüm müdürü pozisyonu için görüşmeler gerçekleştirmektedir. Bu yeni işin kendi tecrübesine uyması yanında yıllardır beklediği fırsat olduğuna inanan Mehmet Bey oldukça hevesli bir şekilde görüşmelere başlamış ve sırasıyla insan kaynakları, mali işlerden sorumlu genel müdür yardımcısı ve en son da genel müdür ile görüşmüştür. Bu görüşmelerin de olumlu geçmesi üzerine genel müdür işe alım öncesi son prosedür olan referans kontrolü yapılması için İnsan Kaynakları Müdürü'ne talimat vermiştir.

Mehmet Bey'in referanslarını aramak amacıyla özgeçmişini inceleyen İnsan Kaynakları Müdürü, yakın arkadaşı Ayla Hanım'ın Mehmet Bey ile aynı şirkette çalıştığını fark etmiştir. İnsan Kaynakları Müdürü, Ayla Hanım ile görüşmüş ve kendisinin olumlu görüşünü Genel Müdür ile de paylaşmıştır. Ertesi gün Ayla Hanım Mehmet Bey'e endişelenmemesi gerektiğini, her şeyin yolunda olduğunu, kendisiyle ilgili olumlu görüşlerini paylaştığını bildirir. Ancak Mehmet Bey kendisinin iş aradığı söylentilerinin yayılmasından rahatsız olmuş ve kendisi hakkında kişisel bir bilginin paylaşarak haklarının ihlal edildiğini düşünerek hukuki yollara başvurmaya karar vermiştir."

Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nun (KVKK) yürürlüğe girdiği 7 Nisan 2016 tarihinden bu yana yaptığımız tüm çalışma ve sunumlarda insan kaynakları yöneticilerine anlattığımız bu vaka, gerçek bir olaydan alıntıdır. Kişisel veriye verilen önemi göstermesi açısından sembolik bir öneme sahiptir.

Kişisel verilerin korunmasına özel düzenlemeler

Kanun 7 Nisan 2016'da yürürlüğe girmiş olsa da kişisel verilerin korunmasına yönelik çeşitli düzenlemeler çok daha öncesinden mevzuatta yer almıştır. Türk Borçlar Kanunu'nun (TBK) 419. Maddesi, iş ilişkisi kapsamında çalışanlara ait kişisel verilerin toplanmasında genel bir çerçeve belirler. Buna göre işçiye ait kişisel veriler "...ancak işçinin işe yatkınlığıyla ilgili veya hizmet sözleşmesinin ifası için zorunlu olduğu ölçüde..." işlenebilir. TBK'nın bu hükmü KVKK'ya göre özel hüküm niteliği taşıdığından iş ilişkileri bakımından KVKK'ya göre öncelikle uygulanır. Bu bağlamda yine 4857 sayılı İş Kanunu'ndaki özlük dosyasında saklanacak belgelere ve çalışma belgesi düzenleme zorunluluğuna ilişkin hükümler KVKK'da çok daha önce yürürlüğe girmiştir.

İnsan kaynakları süreçleri açısından değerlendirmeler

Faaliyet alanı ne olursa olsun, bir şirkette Kanun ile en sıkı ilişkide olanlar -doğası itibarıyla- İnsan Kaynakları bölümü ve çalışanlardır çünkü kişisel verilere yönelik faaliyetler işveren ve çalışan arasında bir iş ilişkisi kurulmadan önce başlar ve çoğu zaman iş ilişkisi sona erdikten sonra dahi saklama yoluyla devam eder.

İnsan Kaynakları çalışanları Kanun'un temel süreçlere etkisini iyi değerlendirmeli, gerekli önlemleri almalı ve politikaları hazırlamalıdır. İnsan Kaynakları süreçleri esas itibarıyla 3 başlık altında incelenebilir: İşe alım, iş ilişkisinin devamı, iş ilişkisinin sona ermesi. Her bir süreçte dikkat edilmesi gereken hususları ise aşağıda ayrı ayrı değerlendirdik:

İşe alım esnasında dikkat edilmesi gerekenler

- Mülakatlar ve formlarda alınan kişisel veriler ve özel nitelikli kişisel verilerin tasnifi yapılarak, Kanun'un aradığı niteliklere uygun şekilde saklanmalı (Örneğin sağlık kontrolünün sonuçlarının paylaşılmasındaki sınırlamalar).
- Adaylardan talep edilen veriler adayda aranan kriterleri değerlendirmeye yönelik ve ölçülü olmalı.
- Aday ile yapılan görüşme esnasında elde edilen kişisel bilgilerin nasıl kullanılacağı, saklanacağı ve imha edileceğine dair Kanun'un aradığı niteliklere uygun şekilde Aydınlatma Yükümlülüğü yerine getirilmeli.
- Referans doğrulama işlemi için adayın açık rızası alınmalı.
- Özel istihdam bürosu ile çalışılması halinde kişisel verilerinin paylaşımı konusunda adayın rızasının alındığı teyit edilmeli, sözleşmelerde gerekli düzenlemeler yapılmalı, sorumluluklar belirlenmeli.

- Adayların kişisel verilerinin saklama süreleri belirlenmeli ve Aydınlatma Yükümlülüğü kapsamında adaya bildirilmeli.

İş ilişkisinin devamında önem arz eden noktalar

- Özel nitelikli kişisel veri kapsamında bulunan sağlık verilerinin mahremiyeti ve saklanması
- Çalışana ait kişisel verilerin korunmasına yönelik politikaların kabulü (Örneğin Bilgi Güvenliği Taahhütnamesi ve İşyeri Gizlilik Politikası/Gizlilik Sözleşmesi)
- Üçüncü kişilerden alınan sözleşmelerde sorumlulukların düzenlenmesi
- Takip ve kapalı devre kayıt sistemlerinin kullanılması halinde açık rıza/bilgilendirme yapılması
- Mahremiyet Etki Değerleme (Privacy Impact Assessment) çalışması yapılarak, -gerekmesi halinde- işveren uygulamalarının mevzuata uygun hale getirilmesi

İş ilişkisinin sona ermesi

- SGK İşlemleri Yönetmeliği madde 107/1 uyarınca, ilgili takvim yılını müteakip 10 yıllık saklama süresi beklenmelidir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken 10 yıllık saklama süresinin yönetmelik kapsamını aşan kişisel veriler için geçerli olmadığıdır.
- İş Kanunu Madde 28 uyarınca çalışma belgesi kişisel verilerin -saklanması gereken yasal süreler dolduktan ve her halde saklanması için mevcut sebeplerin ortadan kalkması halinde - yok edilmesi.

Kişisel verileri ilgili kanunda belirlenen saklama süresi dolduktan sonra imha etmeyenler Kanun kapsamında para cezası ve Türk Ceza Kanunu kapsamında iki yıla kadar hapis ile cezalandırılabilir.

İK'da KVKK'ya uyum nasıl sağlanabilir?

Yazımın başında paylaştığım olaydan da anlaşılacağı üzere iyi niyet ile yapılan bir takım davranışlar bile bazen mevzuata aykırı olabiliyor. Bu durum şirketler bakımından mali sonuçların yanı sıra itibar kaybına da neden olabiliyor.

Kişisel verilerin korunması konusunda uzun geçmişe sahip Avrupa Birliği ülkelerindeki uygulamalar daha çok değişen süreçlerin değerlendirilmesi şeklindedir. Ancak ülkemizde birçok kurumsal yapıda dahi halihazırda yerleşmiş bir kültürün mevcut olmaması tüm süreçlerin incelenmesi gereğini de beraberinde getirmektedir.

Vergi şeffaflığının işletmeler üzerindeki etkilerine hazır mıyız?

Vergi şeffaflığıyla ilgili yeni düzenlemelerin yürürlüğe girmesiyle şirketler pek çok alışkanlığını terk edecek. Vergilendirme konusunda daha fazla kontrol ve görünürlük sağlanacak. Üst düzey yönetim de artık vergiyi daimi gündem maddeleri arasına alacak.



Abdulkadir Kahraman, YMM

Vergi Bölüm Başkanı
Şirket Ortağı
E: akahraman@kpmg.com

Vergide yeni paradigma

Yeni vergi paradigmasının temel gerekçeleri aşağıdaki gibi:

- Devam eden bütçe açıkları,
- Çok uluslu şirketlerin vergilendirilmesi konularına kamuoyunun ilgisi,
- Çok uluslu şirketlerin kamu gelirlerine katkısının düşük olduğu yönündeki genel algı,
- Doğrudan yatırımın gelişmiş ülkelerde, gelişmekte olan ülkelere kıyasla daha büyük bir paya sahip olması.

Şirketlerin vergi bölümlerinin odak noktası son yıllarda dönüşerek içinde bulundukları faaliyet ortamı, “kamuoyu”, “medya ilgisi”, “yönetim gereklilikleri” ve “düzenlemeler” nedeniyle önemli ölçüde değişiklik gösterdi. Diğer taraftan “vergi şeffaflığı” konusundaki gelişmeler de işletmeleri etkiliyor. Bu nedenle, mevcut ortamda şirketlerin yönetim kurulları, vergi şeffaflığı konusuna hazırlıklı olmalı. Diğer bir ifade ile vergilendirme konusunda daha fazla kontrol ve görünürlük sağlamak üzere vergi konusu üst düzey yönetimin daimi gündem maddeleri arasına girmeli. Üst yönetimin verimlilik sağlamak, maliyet tasarrufu gerçekleştirmek ve vergisel açıdan giderek şeffaflaşan bir dünyada işletmelerin değişen ihtiyaçlarını karşılamak için “vergi düzenlemelerine uyum” sağlama konusundaki yönetim yaklaşımlarını dönüştürmeyi başarmaları gerekiyor.

Vergi şeffaflığının anlamı, amacı ve önlemler

“Vergi şeffaflığı” terimi ve mevcut küresel ortam

Konuya “şeffaflık” terimini tanımlayarak başlayalım. Oxford Living Dictionaries’de, şeffaflık isim olarak “şeffaf olma durumu”, sıfat olarak ise “kolay algılanabilir veya belirlenebilir olan” veya “(bir madde veya cisim ile ilgili olarak) arkadaki nesneler rahatlıkla görülebilecek şekilde ışık geçiren” anlamına geliyor¹.

Peki, “vergilendirme” bağlamında şeffaflık ne anlama geliyor? Vergi dünyasında, “vergi şeffaflığı”, şeffaflık yoluyla vergi kaçırma girişimlerini azaltmaya yönelik uygun bir standart kullanmak suretiyle, anlaşmanın tarafları arasında otomatik bilgi paylaşımı yönünde ortak adım atmaya yönlendirmek için “tüm ülkeler” üzerinde baskı yaratma anlamına geliyor.

2008 ekonomik krizinden sonra özellikle gelişmiş ülkeler, “daha fazla vergi tahsil etme kapasitesi var mı?” şeklindeki sorularla bütçe açıklarını azaltmak için yeni yollar aramaya başladı. Hükümetlerce daha fazla vergi geliri elde edilmesi elbette mümkün. Çünkü vergi, düşük maliyeti nedeniyle her zaman hükümetlerin ilk alternatifi oldu. Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde vergi idarelerinin vergi gelirleri incelendiğinde, dolaylı vergiler bağlamında çok fazla esnekliğin söz konusu olmadığı görülür.² Bunun nedeni, dolaylı vergilerin bütçe gelirleri içinde önemli bir yer tutmasıdır.

Yukarıdaki sebeplerle, 2009’da G20 tarafından, banka gizliliği döneminin sona ermiş olduğunun duyurulmasının ardından, bazı önemli inisiyatifler geliştirildi. Bunlardan biri de OECD’nin Vergi Amaçlı Şeffaflık ve Bilgi Değişimi Küresel Forumu (Forum)³.

Vergi şeffaflığına yönelik girişimler neden başladı?

OECD’nin “şeffaflık” konusuna ilgisi, 1990’lı yıllara dayanır. OECD çalışma grupları ve komiteleri, vergi alanında çifte vergilendirme konusu üzerinde odaklandı. Vergiye ilişkin bilgilerin uluslararası paylaşımının tarihine baktığımızda ise 2009’a kadar şeffaflık olmadığı⁴ 2009 yılından sonra ise dünyada bir değişim gerçekleştiği gözlemlendi.

OECD’nin bir parçası olarak, Vergi Amaçlı Şeffaflık ve Bilgi Değişimi Küresel Forumu, 2000 yılından bu yana, hem OECD üyesi hem de OECD üyesi olmayan ekonomilerin vergi amaçlı şeffaflık ve bilgi değişimi alanındaki çalışmalarının dayanağını oluşturan çok taraflı bir temel yapı...

2009 yılında yeniden yapılanan Forum, vergi şeffaflığında uluslararası standartların uygulanması konusunda çalışma yürüten kilit bir yapı haline geldi. Daha fazla vergi şeffaflığı sağlanması ve bu alanda uluslararası işbirliği yapılması ile elde edilecek faydalara tüm dünya çapında katılım sağlanması hedeflendi. Ayrıca gelişmekte olan ülkelerin yeni vergi şeffaflığı ortamından faydalanabilmelerini sağlamak üzere Küresel Forum üyelerine yönelik bir teknik destek programı geliştirildi.⁵

OECD ve G20’nin desteğini alan Forum’un temel önceliği, vergi şeffaflığı konusunda standartlara sahip olmak. Bu nedenle Forum, vergi amaçlı bilgi değişimi konusunda uluslararası düzeyde kararlaştırılmış standartların uygulanmasını teşvik ediyor. Vergisel amaçlı bilgi değişimine ilişkin kararlaştırılmış standartların yanı sıra Forum aynı zamanda etkinliği artırmak için gerçek lehtar bilgileri konusunda da çalışmalar yürütüyor.⁶

3 Vergi Adaleti, demokratik ve adil bir uluslararası düzenin teşviki konusunda Global İttifak Genel Kurulu, Genel Sekreter See’nin Notu, Birleşmiş Milletler, A/71/286, 4 Ağustos 2016, sayfa 4/28.

4 Vergi Şeffaflığının Kısa Tarihi, Alberto Barriex, Jeronimo Roca, Franando Welayas, sayfa 6. Haziran 2016.

5 Küresel Vergi Amaçlı Şeffaflık ve Bilgi Değişimi Forumu, <http://www.oecd.org/tax/transparency/about-the-global-forum/>

6 OECD Genel Sekreteri’nin G20 Maliye Bakanlarına Raporu, Kısım I –Uluslararası Vergi Ajandası, Baden – Germany, Mart 2017, sayfa 10.

1 Oxford Living Dictionaries, <https://en.oxforddictionaries.com/definition/transparent>

2 KPMG 2015 Global Vergi Oranı Araştırması: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/11/global-tax-rate-survey-2015-v2-web.pdf>

OECD Şeffaflık Önlemleri

Bilgi Değişimi (EOI):

Forum, vergisel amaçlı bilgi değişimi konusunda uluslararası düzeyde mutabık kalınmış iki standart tanımlandı:

- Talep üzerine bilgi değişimi (EOIR)
- Otomatik bilgi değişimi (AEOL)
- Bilgi değişimine ek olarak, aşağıda belirtildiği üzere, diğer şeffaflık önlemleri de bulunuyor:
- Matrah Aşındırma ve Kâr Aktarımı (BEPS) 13 No.lu Eylem ve Ülke Bazlı Raporlamaların Otomatik Değişimi
- Gerçek lehtar bilgilerinin etkin kullanımı

Vergi Şeffaflığı 2016 – Gelişim Raporu’na göre, talep üzerine bilgi değişimi ile ilişkili eş değerlendirmelerinin ilk etabında, Talep Üzerine Bilgi Değişimi (EOIR) standardının, hâlihazırda, OECD üyelerinin çoğunluğu tarafından önemli ölçüde uygulanmakta olduğu, az sayıda üyenin ise tatmin edici bir uygulama düzeyine ulaşmak için çalışmalara devam etmesi gerektiği ortaya çıktı.¹

Talep üzerine bilgi değişimi (EOIR) kavramı:

EOIR, otomatik bir bilgi değişimi yöntemi değildir. Duruma özgü olarak, yetkili makamlardan (Vergi İdaresi) birinin diğer bir yetkili makamdan talepte bulunması durumunda (bilginin açıkça talepte bulunan ülkenin vergi kanun ve yönetmelikleri ile ilişkili olması nedeniyle), bilgi değişimini öngörür.

Talepte bulunan ülke, finansal, hukuki, muhasebe veya gerçek lehtarlar ile ilgili bilgi talep edebilir. Talepte bulunan ülke bilgiye sahip olsa bile, talepte bulunan ülke hiçbir koşulda banka işlemlerinin gizliliği gerekçesiyle bunu reddedemez. Ancak, talepte bulunan ülke, EIOR tarafından iletilen bilginin işlenmesi sırasında gizliliğin tam olarak korunacağını garanti etmelidir.

EOIR konusunda dayanak mevzuat, Çifte Vergilendirmenin Önlenmesi Hakkında Çift Taraflı Anlaşma’da yer alan bilgi değişimi hükümlerini düzenleyen Madde 26 (veya aynı içerikteki sair bir madde), “vergi bilgilerinin değişimine ilişkin sözleşme (TIEA)” veya “OECD ile Vergi Konularında Karşılıklı İdari Yardımlaşma Konusunda Çok Taraflı Sözleşme’de yer alan Madde 5”ten kaynaklanır.

Küresel Forum, EOIR ile ilgili eş değerlendirmelerinin ilk etabını (2010-2016) tamamlamasının ardından ikinci etabı başlattı (2016-2020). Eş değerlendirmelerinin ilk etabından elde edilen sonuca göre, 116 ülkenin önemli çoğunluğu, EOIR Standardı’nın uygulanması açısından “Uyumlu” veya “Büyük Oranda Uyumlu” olarak değerlendirildi. Ülkelerin geri kalanına ise değerlendirme puanlarını geçici olarak tatminkâr bir düzeye yükseltmelerine izin vermek üzere,

hızlı değerlendirme süreci yoluyla, bu alandaki ilerlemelerini göstermeleri fırsatı tanındı. Türkiye bu değerlendirme sürecinde “Kısmen Uyumlu” olarak değerlendirildi. Türkiye’nin bu alanda ilerleme göstermesi bekleniyor.

Otomatik bilgi değişimi (AEOL)

AEOL, bir otomatik bilgi değişimi yöntemidir. Bu kapsamda, uluslararası anlaşmalara ve sair anlaşmalara dayalı olarak bir yetkili kurumun diğer bir yetkili kurumdan belirli aralıklarla ve sistematik bir şekilde (duruma özgü olmaksızın) bilgi değişimi talebinde bulunması öngörülür.

Otomatik bilgi değişiminin (AEOL) kaç farklı şekli mevcuttur? Son yıllardaki en ünlü ve en kapsamlı otomatik bilgi değişimi platformu, Yabancı Hesaplar Vergi Uyum Yasası (FATCA) olup, ABD Hükümeti’nin Hükümetler arası Anlaşmalar (IGA) kapsamında diğer hükümetler vasıtasıyla ABD mukimi olmayan finansal kurumlardan, ABD mukimi kişiler hakkında bilgi elde etmesini öngörür. Bunun yanı sıra, Ortak Raporlama Standardı (CRS), mukim olmayan hesap sahipleri hakkında yıllık aralıklarla otomatik bilgi değişimi yapılması konusunda FATCA kurallarının tüm ülkelere yaygınlaştırılması amacına yönelik olarak G20 tarafından oluşturulmuş bir OECD inisiyatifidir.

Otomatik bilgi değişimi (AEOL) konusundaki dayanak mevzuat, Çifte Vergilendirmenin Önlenmesi Hakkında Çift Taraflı Anlaşma’da yer alan bilgi değişimi hükümlerini düzenleyen Madde 26 (veya aynı içerikteki sair bir madde), TIEA veya OECD ile Vergi Konularında Karşılıklı İdari Yardımlaşma Konusunda Çok Taraflı Sözleşme’de yer alan Madde 6’dan kaynaklanır. OECD ile Vergi Konularında Karşılıklı İdari Yardımlaşma Konusunda Çok Taraflı Sözleşme, 3 Kasım 2011 tarihinde Türkiye tarafından imzalandı². OECD öncülüğünde hazırlanan çok taraflı “Vergi Konularında Karşılıklı İdari Yardımlaşma Sözleşme” TBMM tarafından 7018 sayılı Kanun olarak 3/5/2017 tarihinde onaylandı.³ 7018 Sayılı Kanun 20 Mayıs 2017 tarihli ve 30071 sayılı Resmi Gazete’de yayımlandı. Kanunun onay süreçlerini tamamlamasının ardından Türkiye “otomatik bilgi değişimi” kapsamına girecek.

Ortak Raporlama Standardı (CRS), sadece geleneksel bankalar değil, aynı zamanda saklama kurumları, belirli sigorta şirketleri ve yatırım kurumlar, diğer bir ifade ile yatırım fonları da dâhil olmak üzere, çeşitli finansal kurumları kapsamaktadır. FATCA, düşük riskli kuruluşlar ve hesap sahipleri için birçok istisnaya yer verirken; CRS, bankalar, saklama kuruluşları, borsa aracılığı, fonlar, belirli sigorta şirketleri gibi neredeyse tüm finansal kurumları kapsar ve finansal değer zincirindeki herkes etkilenir. Buna ilave olarak, söz konusu standart aynı zamanda bireyler, kuruluşlar, vakıflar gibi çeşitli müşterileri de kapsamı içine alır ve gerçek lehtarların bildirilmesi konusunda bazı kuruluşların incelenmesi gerekliliğine yer verir. Son olarak, değişime tabi bilgiler, söz konusu müşterilerin hesap bakiyeleri ve yatırım gelirleri gibi finansal hesaplarla ilgili çeşitli bilgileri içerir.

2 OECD Vergi Konularında Karşılıklı Yardımlaşma Sözleşmesi’nin Durumu, http://www.oecd.org/tax/exchange-of-tax-information/Status_of_convention.pdf

3 <https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k7018.html>

1 Vergi Şeffaflığı 2016, İlerleme Raporu, sayfa 6, OECD 2016.

Standardın uygulanmasına devam edilmekte olup ülkelerin mevcut hazırlık süreci devam ederken CRS kapsamında ilk otomatik bilgi değişimi, Eylül 2017 ve 2018'de gerçekleşecektir.¹ Bir G20 üyesi olarak Türkiye, “geç uygulayıcılar” olarak adlandırılan ülkeler arasında olacak.

BEPS 13 No.lu Eylem ve ülke bazlı raporlamaların otomatik değişimi

Otomatik bilgi değişimine ek olarak, BEPS eylemlerinden biri, spesifik durumlarda otomatik bilgi değişimi ile ilişkilidir. 13 No.lu Eylem, 8 Haziran 2015'te yayınlandığı üzere, BEPS projesinin “Ülke Bazlı Raporlama” başlıklı eylemi olarak adlandırılır. 13 No.lu Eylem, vergi otoritelerinin, Çok uluslu gruplarda yer alan her bir kuruluşun kâr, ödenen vergiler, çalışanlar ve varlıklar gibi kilit göstergelerini birbirleriyle otomatik olarak paylaşmalarını gerektirir. Bu kilit göstergelerin kullanımı sayesinde, vergi otoriteleri bir vergi incelemesi değerlendirmesi kapsamında, sadece devir fiyatlandırma düzenlemeleri bakımından değil, aynı zamanda BEPS ile ilişkili riskler bakımından da risk değerlendirmeleri yapma olanağına sahip olacak.

13 No.lu Eylem, BEPS'in asgari standartlarından biri... Türkiye de 13 No.lu Eylem dâhil, asgari BEPS standartlarını uygulamayı taahhüt etti.

Bilgi değişiminin faydaları:

Otomatik bilgi değişiminin küresel düzeyde uygulanması, uluslararası finans ve vergi sisteminin bütünlüğüne katkıda bulunacak. Ayrıca, kara para aklamanın önlenmesi ve yolsuzlukla mücadele olarak tanımlanabilecek küresel şeffaflık kapsamındaki diğer gündem maddelerine de destek sağlayacak.

OECD Genel Sekreteri'nin G20 Maliye Bakanlarına sunduğu Genel Rapor'a göre, ülkeler otomatik bilgi değişimi uygulaması kapsamında gerçekleştirilen ilk bilgi değişimleri sonucunda ve “banka işlemlerinin gizliliği” döneminin sona ermesi nedeniyle, gönüllü / pişmanlık beyan programları ve benzeri diğer girişimler kapsamında, bütçelendirilmemiş vergi gelirlerinde yaklaşık 80 milyar euro tahsil etmiş bulunur.²

OECD'ye göre, gelişmekte olan ülkeler bakımından otomatik bilgi değişiminin dört temel faydası vardır³:

- Vergi kaçırma ve sınır ötesi (offshore) servetin tespit edilmesi
- Gelecekteki uyumsuzluklardan caydırma olanağı
- Yerel sinerjiyi desteklemesi
- İtibarı artırması

1 Küresel Vergi Amaçlı Şeffaflık ve Bilgi Değişimi Forumu, https://en.wikipedia.org/wiki/Global_Forum_on_Transparency_and_Exchange_of_Information_for_Tax_Purposes

2 OECD Genel Sekreteri'nin G20 Maliye Bakanlarına Raporu, Giriş, Baden – Baden Germany, Mart 2017, sayfa 5.

3 Otomatik Bilgi Değişimi: Gelişmekte Olan Ülkelerin Katılımı Hakkında Yol Haritası, G20 Geliştirme Çalışma Grubuna Nihai Rapor, 5 Ağustos 2014, sayfa 9-10, OECD 2014.

Gerçek lehtar bilgileri konusunda gereklilikler:

Bilgi değişimine ek olarak, daha fazla şeffaflık açısından gerçek lehtar bilgileri özel önem taşır. Bu nedenle OECD, Mali Eylem Görev Gücü (FATF) standardına dayalı olarak, vergi alanında gerçek lehtar bilgilerinin etkinliğini artırmaya yönelik çalışma başlattı.

Bu ortamda vergi bölümlerinin dönüşmesi gerekiyor mu?

Günümüzde işletmeler “düzenleme”, “vergi ortamı” ve “teknoloji” başlıkları nedeniyle faaliyetlerinde engellerle karşılaşır. Vergi ortamı da ayrıca, “şeffaflık”, “düzenlemeler” ve “genel vergiden kaçınma karşıtı kurallar”, “gizlilik ve beyan” ve “BEPS” başlıklarının yoğun kuşatması altındadır.

Şeffaflık inisiyatiflerinin ardından, vergi idarelerinin elindeki mevcut verilerin çok uluslu şirketlerin ileriye dönük analizlerinde (bu girişimlerin ülkelerinde bıraktıkları kârların, kâr getirici ekonomik faaliyetlerin yürütüldüğü ve değer yaratıldığı yerde elde edilip edilmediği) kullanılabileceği öngörülür. Ayrıca, bilgi değişimi ile vergi idareleri, yalnızca vergisel büyük veri değil, aynı zamanda, kara para aklamanın önlenmesi / terörün finansmanı ile mücadele standartlarına da sahip olma olanağı bulur. Vergi idareleri, büyük miktarda kişisel veri elde etme imkânına sahiptir; bu nedenle de iş dünyası gizlilik ile ilgili bazı endişelere sahip olabilir. Diğer yandan, vergi şeffaflığı kavramı, iki tarafı keskin bir kılıca benzetilebilir (Gizlilik ve Şeffaflık) ve kılıcın gizlilik tarafı kınından çıkarılmayarak, kişisel bilgilerin korunması esas olmalıdır.

Mevcut ortamda, yönetim kurulları, vergi şeffaflığı konusunda hazırlıklı olmalıdır. Diğer bir ifade ile vergilendirme konusunda daha fazla kontrol ve görünürlük (visibility) sağlamak, etkinliği artırıp maliyet tasarrufu gerçekleştirmek ve vergi açısından şeffaflaşan dünyada işletmelerin değişen ihtiyaçlarını karşılamak için uyum konusunu yönetim yaklaşımında bir dönüşümü başarmak üzere, vergi başlığı üst düzey yönetimin daimi gündem maddeleri arasında olmalıdır. Bu nedenle, şirketler, vergi stratejisi ve vergi risk yönetimi konusunda etkin bir planı geliştirmelidir.

Özet olarak, yeni gereklilikler, çok uluslu şirketler üzerinde etki yaratacağından bu tür şirketlerin mevcut yapılarını değerlendirmeleri gerekir. Böyle bir değerlendirme sonucunda, yeni düzenlemelere uyumlu olmadığı anlaşıldığı takdirde, çok uluslu şirketler söz konusu düzenlemelere uyum için ihtiyaç duyulan önlemleri almalı.

Bu yazı Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi ve Köln Üniversitesi Hukuk Fakültesi tarafından 6-7 Nisan 2017 tarihlerinde “Vergi Şeffaflığı” Sempozyumu (2018 EATLP Yıllık Kongresi Hazırlık Toplantısı) kapsamında sunduğum “OECD Düzeyindeki Vergi Şeffaflığı” Bildirisinden özetlenmiştir.

İnşaat sektörüne destek

İnşaat sektörü Türkiye ekonomisi için kilit rolde. Sektöre verilen destekler oldukça anlamlı ve yerinde ancak bu desteklerin verimliliklerinin ciddi ekonomik analizlere tabi tutulması da gerekiyor. Bazı tedbirlerin kaldırılması veya yeni tedbirlerin alınması değerlendirilebilir.



Emrah Akın, YMM

Vergi
Şirket Ortağı
E: eakin@kpmg.com

GSYİH içindeki payı 2013 ile 2016 arasındaki dönemde sürekli yüzde 8 ile 8,5 arasında seyreden inşaat sektörü, ülkemizin ekonomisi için anahtar öneme sahip sektörlerin başında geliyor.

Dünyanın en büyük 250 müteahhitlik şirketi listesine 2016 yılında 40 Türk firması girmeyi başardı ve Türkiye, bu performansı ile Çin'den sonra dünya genelinde ikinci sırada yer alıyor.

Sektör, "hizmet ihracatı bağlamında" da başı çeken sektörlerden biri olarak ön plana çıkıyor. 1971'den bugüne kadar sektörde yurtdışında üstlenilen proje bedeli 340 milyar doları bulmuş durumda.

Konut da inşaat sektörünün temel taşlarından. İlk ve ikinci el konut satış rakamların da bu durumu teyit ediyor.

Özetle, bu denli kıymetli bir "amiral gemisi" yavaşladığı zaman, bunun ekonomik yansımalarının derin olması da kaçınılmaz oluyor.

Son bir yıllık dönemde yürürlüğe alınan ve bu yazıda irdeleneceğimiz önlemlerin arka planında bu satış tablosu bulunuyor. Önlemlerin etkisini ancak 2017'nin sonunda doğru net olarak görmek mümkün olacak, ancak sektöre sağlanan imkânlar gerçekten dikkat çekici.

YIL	Toplam Satış	İlk El Satış	İkinci El Satış
2016	1.341.453	631.686	709.767
2015	1.289.320	598.667	690.653
2014	1.165.381	541.554	623.827
2013	1.157.190	529.129	628.061

Damga Vergisi sektörün sorunu olmaktan çıktı

Damga Vergisi, ülkemizdeki “iş yapma kolaylığının” önündeki en büyük engellerden birisi olarak kabul ediliyor ancak her yıl bütçeye yaptığı 10-12 milyar TL civarındaki katkı da bu vergiyi vazgeçilmez yapıyor.

Bu yıl Mart'ta yayımlanan bir Bakanlar Kurulu Kararı (BKK) ile sektörün birçok işleminde Damga Vergisi kaldırıldı. Buna göre, resmi şekilde düzenlenen kat karşılığı veya hasılat paylaşımı inşaat sözleşmeleri, yine resmi şekilde düzenlenen kat karşılığı veya hasılat paylaşımı inşaat sözleşmeleri kapsamında yapı müteahhitleri ile alt yükleniciler arasında düzenlenen inşaat taahhüt sözleşmeleri, kat karşılığı veya hasılat paylaşımı inşaat işlerine ilişkin danışmanlık hizmet sözleşmeleri ile yapı denetimi hizmet sözleşmelerinden artık damga vergisi alınmayacak.

Ev almak isteyenlere önemli teşvik; tapu harcı oranı düşürüldü!

2017/9973 sayılı BKK ile gayrimenkullerin devrinde, hem alıcı hem de satıcı tarafından binde 20 olarak ödenen tapu harcı, binde 15'e düşürüldü. Altını çizelim, bu indirim 30 Eylül'e kadar devam edecek.

Ev almak/satmak isteyenler için ciddi bir maliyet olan tapu harcındaki indirimin, konut satışlarında dramatik bir değişiklik yaratmasını beklemek güç. Ancak bu teşvikin konut satışlarındaki “gerçek” alım satım bedellerinin resmi belgelere “doğru” yansımaya katkıda bulunacağı düşünüyor.

Tapu harcının, kalıcı bir şekilde binde 5 civarlarına düşürülmesinin hem kayıt dışı işlemleri önemli miktarda azaltabileceğinin hem de satışları daha ciddi olarak motive edebileceği söylenebilir.

Konut satışlarında cazip KDV indirimi

2016'nın son çeyreği ve 2017 başında yapılan düzenlemelerle, yüzde 18 oranında KDV'ye tabi olan bazı konutların satışında KDV oranı Eylül sonuna kadar yüzde 8'e indirildi.

Özetle, net alanı 150 metrekareden büyük konutlar ile net alanı 150 metrekareye kadar olan ancak yapı ruhsatı tarihine göre emlak birim değeri belli bir rakamın üzerinde olan (lüks) konutlar, Eylül sonuna kadar yüzde 18 yerine yüzde 8 KDV oranına tabi olacak.

Yapılan KDV indiriminin, büyükşehirlerdeki “lüks konut” stokunu eritmede ciddi katkısı olacağı öngörülebilir. Yine de uygulamanın sonuçlarının yakından izlenmesi gerekiyor.

Teşvikli yatırım kapsamında yapılan inşaatlarda KDV iadesi imkânı...

Yatırımcıların, yaptıkları yatırım kapsamındaki inşaat işleri nedeniyle yüklendikleri muazzam KDV yükünü normal indirim mekanizması ile gideremedikleri için, ciddi finansman baskısı altında kaldıkları uzun süredir dile getirilen bir sıkıntıydı. Yapılan düzenleme bu konuya neşter vuruyor.

KDV Kanununa eklenen geçici madde 37 ile “imalat sanayiine” yönelik yatırım teşvik belgesi kapsamında 2017'de

yapılan inşaat işleri nedeniyle yüklenilen ve indirim yoluyla telafi edilemeyen katma değer vergisi, talepleri üzerine mükelleflere iade edilecek.

Bu yeni iade mekanizmasının yatırımcılar için önemli bir teşvik olduğunu belirtmemiz lazım, ancak bu mekanizmanın münhasıran 2017'de yapılacak inşaat harcamaları ile sınırlı tutulması beklenen faydayı azaltacak nitelikte. Bu sürenin en az 2020'ye kadar uzatılması ya da bu teşvikin süresiz olarak yatırımcılara sunulması bu teşvikten beklenen faydayı artıracaktır.

Yabancılar satılan konutlarda KDV yok!

KDV Kanununda yapılan düzenleme ile yabancılar konut tesliminde artık KDV istisnası uygulanabilecek. Bu istisna, konut veya işyeri olarak inşa edilen binaların ilk tesliminde uygulanabiliyor. Ayrıca istisnadan yararlanabilmek için bedelin döviz olarak Türkiye'ye getirilmesi de gerekiyor.

Çalışma veya oturma izni alarak altı aydan daha fazla yurt dışında yaşayan Türk vatandaşları da bu istisnadan yararlanabilecek.

Bu istisna, yeterli ilgiyi çekerse Türkiye'ye önemli bir döviz girişi olabileceğini söylemek mümkün. Özetle, bu istisna “cari açık” bağlamında kıymetli sonuçlar doğurma potansiyeline de sahip.

Yeri gelmişken belirtelim, 2015'te 29.548; 2016'da ise 25.321 yabancı kişi Türkiye'den konut almış.

Konut alan yabancıya Türk vatandaşlığı!

Yapılan düzenlemeyle, en az 1 milyon dolar tutarında bir taşınmazı -üç yıl satılmaması şartıyla- satın alan yabancılar Türk vatandaşlığı verilebilecek.

Bu da hem döviz girişi hem de konut/gayrimenkul satışları bağlamında önemli bir adım, ancak bu adımdan kısa vadede ciddi sonuçlar görebilmek pek mümkün değil.

Sorumlu vergicilik bakışıyla...

En başta da vurgulamaya çalıştığımız üzere, inşaat sektörü ülkemiz ekonomisi için kilit rolde bulunuyor. Sektör -alt sektörleriyle birlikte- ciddi istihdam ve ekonomik katma değer yaratıyor. Sektördeki yavaşlamanın ekonominin tüm alanlarına ve dolayısıyla ekonomik büyümeye yansımaları kaçınılmaz. Özellikle son 10-15 yıllık dönemde konut sektörüne yapılan ciddi yatırımların katma değeri ve bu yatırımların yerine alternatif yatırım alanlarının neler olabileceği sorgulanabilir ancak hızla büyüyen ve kentleşen nüfusumuz konut yatırımlarını da vazgeçilmezler arasına sokuyor.

Bu bağlamda, sektöre verilen destekler oldukça anlamlı ve yerinde ancak bu desteklerin verimliliklerinin ciddi ekonomik analizlere tabi tutulması da gerekiyor. Analiz sonuçlarına göre, bazı tedbirlerin kaldırılması ve/veya yeni bazı tedbirlerin alınması değerlendirilebilir. Eğer böyle bir yöntem izlenmez ise kamu kaynaklarının en etkin ve verimli alanlarda değerlendirilmiş olduğundan söz etmek de güçleşecek.

Kimya endüstrisi iklime ayak uydurmalı

Başarısını değişime adapte olabilmeye yeteneği üzerine inşa eden küresel kimya endüstrisi iklim değişikliği sınavı veriyor. İklim değişikliği sebebiyle yaşanabilecek sorunlar kapıda... Yeni nesil küresel tedarik zincirlerinin tasarlanması, geliştirilmesi ve sürdürülmesi için şirketlerin daha fazla yatırım, daha fazla çalışma yapması gerekiyor.

Küresel kimya şirketlerinin en büyük sorunlarının başında iklim değişikliği geliyor. Şirketlerin giderek daha karmaşık hale gelen tedarik zincirleri, büyük fırtınalar, seller, kıtlık, artan sıcaklık ve diğer iklim olaylarından olumsuz anlamda fazlasıyla etkileniyor. Çoğu krizde olduğu gibi iklim değişikliği de kimya sektörü için hem risk hem de fırsat barındırıyor. Başarılı şirketler ve tedarikçileri, 21'inci yüzyılda riskleri azaltmak ve sürdürülebilirliği geliştirmek üzere, tedarik zinciri stratejilerini gözden geçiriyor.

Şirketler için değişim iklimi

Birçok sektörde tartışma son bulmuş durumda: Küresel ısınma, insan faaliyetinin neden olduğu sera gazı seviyelerinin artmasından kaynaklanıyor. Hâlihazırda kimya şirketleri sık sık, değişen hava şartları nedeniyle hedef pazarları ve ham madde kaynaklarının etkilendiği durumları raporluyor.

İklim değişikliği aynı zamanda sera gazı emisyonlarını düşürmek, fosil yakıtları dışında enerji kaynakları geliştirmek, su kullanımını sınırlamak ve faaliyetlerinin çevre üzerindeki etkilerini azaltıcı adımlar atmaları için şirketler üzerindeki mevzuat ve düzenleyici kurum baskılarını da artırıyor. 2015 Aralık ayındaki Paris İklim Değişikliği Konferansı'nda yaklaşık 200 ülkeden dünya liderleri, küresel sıcaklık artışını 2°C derecenin altında tutmak için tarihi bir adım atarak karbon emisyonlarını sınırlama anlaşması imzaladı. Bu anlaşma, Avrupa Birliği'nin Emisyon Ticaret Sistemi gibi diğer düzenleyici yaptırımlarıyla birlikte önümüzdeki yıllarda kimya sektörünü oldukça etkileyecek.

Değişen koşullar:	Potansiyel etkileri:
Ani ve aşırı yağışlar	Su baskınlarını artırabilir, tarıma ve ilgili altyapıya zarar verebilir, imalat altyapısını ve tesisleri bozabilir ve tedarik, üretim ve dağıtım etkileyebilir.
Yağışlarda azalma ve değişen yağış şekilleri	Kıtlığa ve su yetersizliğine neden olabilir, tarımda sorunlara yol açabilir, nüfus yapılarını değiştirebilir, hidroelektrik enerji üretimini azaltabilir ve etkilenen bölgelerdeki yabancı yatırımları kaçırabilir.
Ani sıcaklık dalgaları ve yükselen ortalama sıcaklıklar	Tarımda mahsul kaybına ve verimin azalmasına neden olabilir, işçi verimliliğini azaltabilir ve hastalıkları artırabilir.
Fırtına ve kasırgaların sıklık ve yoğunluğunun artması	Artan sel ve şiddetli rüzgarlar, üretim tesislerine, limanlara ve kara ulaşım altyapısına zarar verebilir.
Deniz seviyesinde yükselme	Kıyılarda su baskınlarının artmasına neden olabilir. Altyapı ve ulaşım da tekrarlayan hasarlar, şirketlerin taşınmalarına sebep olabilir.

Karbon nötr bir dünya mümkün

Hükümetler karbon nötr bir dünya yaratmaya yönelik kararlılık düzeylerini artırıyor. Yatırımcılar ise ekstrem hava gibi iklim değişikliği üzerindeki fiziksel etkiler, iklim ile ilgili düzenlemeler, pazar dinamikleri ve paydaş baskısından kaynaklanan mali etkiler hakkında şirketlerin daha şeffaf olmasını bekliyor. İklim değişikliğini yeterli ölçüde dikkate almayan yatırım stratejileri, beklenmedik ilave riskler ile karşılaşabilir.

Kimya tedarik zincirleri için farklı riskler

İklim değişikliği, küresel kimya tedarik zincirleri açısından yeni ve geniş çapta kabul görmüş riskler barındırıyor. İşin tuhaf tarafı bu risklerin birçoğu, şirketlerin daha yalın ve daha maliyet etkin tedarik zincirleri oluşturmak için yıllarca sürdürdükleri ve küresel piyasalarda rekabet avantajı kazandıkları faaliyetlerin sonuçları.

1990'lı yıllarda geliştirilen envanter süreçleri, ilgili maliyetleri önemli ölçüde azaltabilmişti. Ancak herhangi bir rezerv kapasitesi olmadan, kötü hava koşullarından kaynaklanan çok küçük bir gecikme bile tedarikte önemli sorunlara neden olabiliyor.

Bugünün kimya tedarik zincirleri bu sorunlara karşı daha da duyarlı hale geldi; çünkü çok sayıda bağımsız, birinci, ikinci ve üçüncü katman tedarikçileri ile bir tedarik ağına doğru evrilmiş durumdalar.

Kimya tedarik zincirleri açısından risklerin başka boyutları da var. Hem üreticiler hem de tedarikçiler, hava olaylarından oldukça etkilenebilecek yan hizmetlere, su ile kanalizasyon sistemlerine ve diğer altyapı hizmetlerine son derece bağımlı.

Tedarik zinciri stratejisinin temel hedeflerinde değişen bir şey yok. Şirketler hâlâ talep güdümlü ve düşük maliyetli ürün teslimine ihtiyaç duyuyor. Tam zamanında teslim, düşük envanter seviyeleri ve güçlü



Tedarik zincirini tekrar gözden geçirme

Tedarik zinciri için esneklik tedbirleri

Tedarik zinciri unsuru	Risk yaratan özellikler	Hava şartlarından kaynaklanan zarar	Kırılganlık ve risk	Esneklik tedbiri
Tedarikçi	Tedarikçiler coğrafi olarak kümeleniyor	Fırtınalar, tedarikçi tesislerini su basmasına neden olur İklim değişikliği ile birlikte fırtınaların daha sık olacağı öngörülmüyor	Tesisleri su basması nedeniyle stok kaybı	Yaşanan aksama sonrasında tedarikin devam etmesini sağlayacak alternatif tedarikçilerin varlığı
İmalatçı	Tek konumda üretim	Kabaran deniz, liman faaliyetlerini aksatıyor Liman, zaman içerisinde daha fazla fırtına ve tayfuna maruz kalacağı öngörülen bir bölgede bulunuyor	Ulaşımda yaşanan gecikmeler nedeniyle stok yetersizliği	Tedarikte yaşanabilecek muhtemel aksamlara karşı tampon görevi görmesi için stok seviyelerinin artırılması
Yerel enerji üretimi	Şiddetli rüzgarlara karşı kırılganlık	Fırtına altyapıya hasar veriyor Fırtına sıklığının gelecekte ne şekilde değişeceği bilinmiyor	Fırtınanın altyapıya zarar vermesi nedeniyle enerji kaybı	Devamlılığı sağlamak için yedek enerji üretimi
Yerel iş gücü	Yerel iş gücü için tek ulaşım koridoru	Ulaşım koridoru selden dolayı kapalı Su baskınlarının gelecekte artması öngörülmüyor	Su baskını ulaşım koridorunu kapatıyor ve uzaktan çalışmaya mecbur bırakıyor	Uzaktan çalışma ihtimallerine karşı acil durum planları geliştirme



tedarikçi-üretici ilişkileri gibi kabul gören yaklaşımlar, yıllardır olduğu gibi halen geçerliliğini koruyor. Değişen tek şey, ister yükselen sıcaklık ortalamaları gibi uzun vadeli gelişmelerden, isterse şiddetli fırtına gibi ani olaylardan kaynaklansın, artan stres seviyelerine dayanabilecek, hızla toparlanabilecek ve adapte olabilecek sistemlere duyulan ihtiyaç. Bu ihtiyaca cevap verebilmek için, tedarik zincirlerinin esnek olması gerekiyor.

Kimya endüstrisinin dikkate alması gereken temel konulardan bazıları şunlar:

- Kritik tedarikçilerin maruz kalabileceği fırtına ve su baskını gibi önemli hava olayları, önemli ham maddelerin tedarikindeki muhtemel aksamlar ve birçok bölgedeki artan su kıtlığının etkileri de dahil olmak üzere şirketin, iklim değişikliğinin tedarik zinciri üzerindeki potansiyel mali, çevresel ve sosyal etkilerini tamamen anlamasını ve bunlara karşı hazırlıklı olmasını sağlamak.
- Karbon emisyon azaltım düzenlemeleri, değişen pazar dinamikleri ve paydaş baskısından dolayı şirket açısından gelecekte oluşabilecek fırsat ve riskleri anlamak ve stratejiyi açık bir şekilde yatırımcılara anlatmaya hazırlıklı olmak.
- Karbon ve iklim değişikliği sorunları konusunda net ve tutarlı bir pozisyon geliştirip bunu paylaşmak ve emisyonları azaltmak için işletmenin neler yaptığını paydaşlara ve topluma göstermek.
- Faaliyet gösterilen ülkelerdeki karbon emisyon azaltım taahhütlerinin şirketi nasıl etkileyebileceğini anlamak ve şirket stratejisini bu hedeflerle uyumlu hale getirmek.

Esnekliğe beş aşamalı yaklaşım

Tedarik zincirinde esneklik sağlamak, uygun risk yönetimi uygulamalarına ve sistematik bir yaklaşıma ihtiyaç duyuyor. Şirketlerin, esneklik geliştirme sürecinin tekrar ve devamlı bir süreç olduğunu, tedarik zincirinin ve kırılganlıklarının kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını gerektirdiğini de akıllarında tutmaları gerekiyor.

Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi tarafından tedarik zinciri esnekliği hakkında yapılan bir araştırma, şirketlerin esnek bir tedarik zinciri geliştirmede dikkate alması gereken beş aşamayı ortaya koydu:

1. Tedarik zincirinin haritası çıkarılmalı ve kritik özellikleri tespit edilmeli
2. Hava şartlarının oluşturduğu tehlikeleri belirlenmeli
3. Kırılganlıkları belirlenmeli ve riskler değerlendirilmeli
4. Esneklik ve dayanıklılık geliştirici tedbirler tanımlanmalı ve uygulanmalı
5. Süreçler gözlenmeli ve gözden geçirilmeli.

Değişime adapte olabilme kabiliyeti

Küresel kimya endüstrisi, başarısını değişime adapte olabilme kabiliyeti üzerine inşa etmiş durumda. İklim değişikliği, önümüzdeki yıllarda sektörü şekillendirecek birçok zorluktan yalnızca biri. Daha yeşil bir geleceğe katkıda bulunmak için kimya şirketleri enerji tüketimini kontrol altına alma, enerji tasarrufu sağlayan ürünler geliştirme, sera gazı yoğunluğunu azaltma ve bunlar sayesinde su ayak izlerini düşürmeye yönelik adımlar attı. Ancak şirketlerin, iklim değişikliğinden kaynaklanacak aksama ve sorunların eşiğinde tamamen esnek yeni nesil küresel tedarik zincirlerinin tasarlanmasına, geliştirilmesine ve sürdürülmesine daha fazla yatırım yapması gerekiyor.

Tedarik zinciri sürdürülebilirliği kilit iş fırsatlarına da kapı açıyor. Bünyesinde birçok sanayi dalını da bulunduran kimya endüstrisi, diğer sektörlerin sürdürülebilirlik performansını geliştirmelerine yardımcı olabilecek benzersiz bir konumda. Aynı şekilde, kimya üreticileri de esnekliği artırmak ve bugünün pazarlarında rekabetçi kalabilmek için tedarikçileri ile birlikte çalışarak kaynaklardan tasarruf etme, iş risklerini azaltma ve maliyetleri düşürmenin yeni yollarını ve yöntemlerini bulabilir.

Tarih boyu miras kalan
dolandırıcılık türü

Sigorta suistimalleri



Tarihte ilk sigorta suistimalin milattan önce 300 yılında gerçekleştiği biliniyor. Günümüzde ise Avrupa Sigorta ve Reasürans Federasyonu (CEA) tarafından yayınlanan güncel verilere göre sigorta şirketleri uğradıkları suistimalin ancak yüzde 5-15'lik kısmını kendi imkanları ile tespit edebiliyor.



Sinan Çamlık

Risk Yönetimi Danışmanlığı
Müdür
E: scamlik@kpmg.com



Hande Açıdoğuran

Risk Yönetimi Danışmanlığı
Danışman
E: hacdoğuran@kpmg.com

Beklenmedik kayıplara karşı polişe sahiplerini koruma prensibine dayanan sigortacılık 21. yüzyıl ürünü bir hizmet olarak düşünülse de aslında kökeni çok daha eskilere dayanıyor. Buna bağlı olarak tarihin bilinen ilk sigorta suistimalinin de M.Ö 300 yılında gerçekleştirildiği biliniyor.

Hikayeye göre, Tüccar Hegestratos bir yük gemisi aracılığıyla bir müşterisine mısır teslimatı gerçekleştirecektir. Aldığı borç yardımıyla yük gemisini sefere çıkaracak, teslimatı yaptıktan ve parasını tahsil ettikten sonra da borçlandığı parayı faiziyle ödeyecektir. Alacaklı taraf, borcun geri ödenmeme ihtimaline karşı, gemiye içindeki ürünle beraber el koyabileceğine dair bir madde de ekletmiştir. Bu sayede borcun tahsil edilememesi riskini bertaraf ettiğini düşünen alacaklının, Hegestratos'un asıl planından haberi yoktur. Aslında Hegestratos, en başından beri boş gemiyi batırarak aldığı borcu iade etmekten kurtulmayı ve mısırı da satmayı planlamaktadır. Gemi mürettebatının durumu anlayıp Hegestratos'u iş başında yakalamaları üzerine tüm planları suya düşer ve kaçmaya çalışırken boğularak ölür.

Bu hikaye ticaretin olduğu her çağda suistimalin de olduğunu gösteren çarpıcı bir örnek.

Günümüzde sigorta suistimalleri Hegestratos'un gerçekleştirdiğinden çok daha karmaşık, çeşitli ve açığa çıkarılması zor şekilde gerçekleştiriliyor. CEA tarafından yayınlanan güncel verilere göre sigorta şirketleri uğradıkları suistimalin ancak yüzde 5-15'lik kısmını kendi imkanları ile tespit edebiliyor.

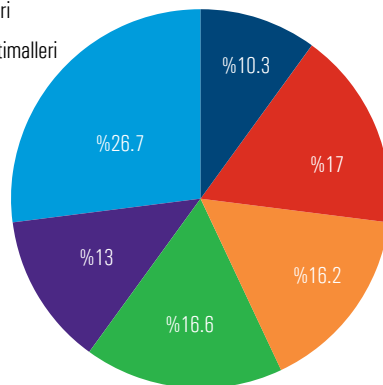
En sık rastlanan sigorta suistimal yöntemleri

Taşıt Sigortası Suistimalleri	Vazgeçme Yöntemi	Araçtan vazgeçilerek çalınması ya da hasar görmesi için kasıtlı olarak bırakılır.
	Kaza Sonrası Sigortalama Yöntemi	Araçtan kaza yapıldıktan sonra sigortalattırılır ve hasar sigorta şirketine ödetilir.
	Araç Tamirine Yönelik Suistimal	Araç tamiri esnasında kullanılan eski bir yedek parça yeni parça fiyatından faturalandırılır.
	Sahte Çalıntı Bildiriminde Bulunma Yöntemi	Araçtan vazgeçilerek çalınması ya da hasar görmesi için kasıtlı olarak bırakılır.
	Sahte Belge Düzenleme Yöntemi	Araç hasarsız olduğuna dair sahte belge düzenlenir. Araçın çalındığına ilişkin bildirim yapılır fakat aslında araç satılarak sigortadan para alınır.
	Organize Kazalar	Birden çok kişi tarafından anlaşarak organize edilen kazalardır. Kazalara karışan araçlar çoğu zaman aynıdır.
	Gerçek Değerin Üzerinde Hasar Gösterme Yöntemi	Tamirci ile anlaşarak hasar olduğundan fazla gösterilir.
Diğer	Aşkın Sigorta	Malın değeri olduğundan fazla gösterilir ve sigortadan mal değerinde para alınır.
	Hırsızlık	Gerçekleşmemiş bir hırsızlık olayı olmuş gibi bildirilerek sigortadan sözde çalınan mallar için para alınır.
	Kasıtlı Zarar	Araçtan vazgeçilerek çalınması ya da hasar görmesi için kasıtlı olarak bırakılır.

Birçok ülkede vergi kaçakçılığının sonu en yaygın ekonomik suç olarak gelen sigorta suistimalleri hem Türkiye’de hem de yurt dışında sigorta sektörüne ve sigortalılara yüksek bedeller ödetiyor. Sigorta suistimalleri sonucu sigorta şirketlerinin karlarında azalma, likidite sorunları, kredi derecelendirmelerinde düşüşler meydana geliyor. Bunun yanı sıra sigorta suistimalleri sonucu artan maliyetler poliçe fiyatlarında artışa neden olarak dürüst sigortalıları da olumsuz yönde etkiliyor. İngiliz Sigortacılar Birliği (ABI) İngiltere’de her yıl tespit edilemeyen 2,1 milyar euroluk sigorta suistimali olduğuna dikkat çekerken, Alman Sigortacılar Birliği (GDV) de Almanya’daki suistimallerin yıllık maliyetinin 4 milyar eurodan fazla olduğunu belirtiyor.

Türkiye’de suistimal yöntemleri (2016)

- Yetersiz Ehliyet
- Hasar Sonrası Sigortalama Suistimalleri
- Sahte KTT (Kaza Tespit Tutanağı) Suistimalleri
- Planlanmış Hasar (Organize Hasar)
- "Vurup Kaçtı" Beyanı Suistimalleri
- Diğer



Kaynak: Sigorta Bilgi ve Gözetim Merkezi
- Hasar Takip Merkezi

Dünyada da sigorta suistimallerinin önüne geçmek ve tespit etmek amacıyla önlemler alınıyor, yasal düzenlemelerin kapsamı genişletiliyor ve konu ile ilgili uzman mahkeme ve savcılıkların oluşturulması sağlanıyor. Ancak yine de suistimallerin tamamen ortadan kaldırılamadığı bir gerçek.

Suistimalle mücadele eden bir kurum olan Coalition Against Insurance Fraud’un tahminlere göre, ABD’de her yıl hasar ihbarlarının 80 milyar dolarlık bölümü sigorta şirketlerini dolandırmak isteyen vatandaşlar tarafından yapılıyor. ABI’nin tahminlerine göre, İngiltere’de her yıl tespit edilemeyen 2.1 milyar euroluk sigorta suistimali gerçekleşiyor. GDV de, Almanya’daki suistimallerin maliyetinin tahminen yılda 4 milyar eurodan fazla olduğunu belirtiyor.

Sigorta suistimalleri, hayat-dışı, hayat veya sağlık sigortası ayırt etmeksizin her türlü sigorta branşını etkilemekte ve aşağıdaki durumları içermektedir;

- Sigorta teminatı almak için yapılan başvurularda asılsız veya eksik bilgi vermek veya sigorta teklif formunda sorulan sorulara asılsız veya eksik yanıtlar vermek
- Gerçek bir talebin abartılması da dâhil olmak üzere yanıltıcı veya asılsız koşullara dayalı kayıplara ilişkin tazminat başvurusunda bulunmak
- Sigorta sözleşmesi altında fayda sağlamak üzere sigortacı ile yapılan anlaşmada yanıltıcı veya gerçek olmayan bir tavır benimsemek

Sigorta suistimallerinin sigorta şirketlerine pek çok etkisi bulunmaktadır.

- Sigorta şirketlerinin karlarında azalma
- Hasar prim oranlarının büyümesiyle sigorta şirketlerinde finansal sıkıntıların oluşması
- Sigorta primlerinin yükselmesi ve küçük şirketlerin portföylerinin bozulması
- Likidite sorunları
- Sigorta şirketlerinin kredi derecelendirmelerinde düşüşler meydana getirmesi gibi unsurlara yol açabilir.

Türkiye’de yıllık hasar dosyası toplamı 2,5 milyon. Her yıl ortalama 16 milyon trafik, 5 milyon kasko poliçesi üretiliyor ve sektördeki yüksek suistimal oranları dikkate alındığında bu suistimallerin ortadan kaldırılması için analitik modeller üzerinden sigorta şirketlerinin kayıtlı verilerini anlamlı hale getirerek sigorta paydaşları arasındaki ilişkilerini analiz etmek, suistimal olasılığının tespitinde kullanılan en önemli yöntemlerden biri olarak görülüyor. Bu doğrultuda kullanılacak veri analiz programlarının etkinlik ve yeterlilik bakımından seçiminin önemli olduğu kadar uygulama esnasında analizlerde kullanılacak senaryoların oluşturulmasında suistimal inceleme uzmanlarından destek alınması ve izleme faaliyetlerinin dünyadaki en iyi uygulamalar doğrultusunda gerçekleştirilmesi büyük önem kazanıyor.

Kurumsal performans yönetimiyle sürdürülebilir döngü

21. yüzyılın rekabetçi ortamında sürdürülebilir karlı büyümenin sağlanması için şirket içerisinde stratejilerin net bir şekilde belirlenmesi ve bu stratejilerin şirket içerisinde bütün taraflarca benimsenip, bunlara ilişkin stratejik ve operasyonel iş planlarının oluşturulması, şirketlerin yönünün belirlenmesi açısından önem arz eder. Burada çözüm olarak kurumsal performans yönetim sistemi devreye girer.



Filiz Karakaya

BT Danışmanlığı

Müdür

E: fkarakaya@kpmg.com



Doğa Çivikgedey

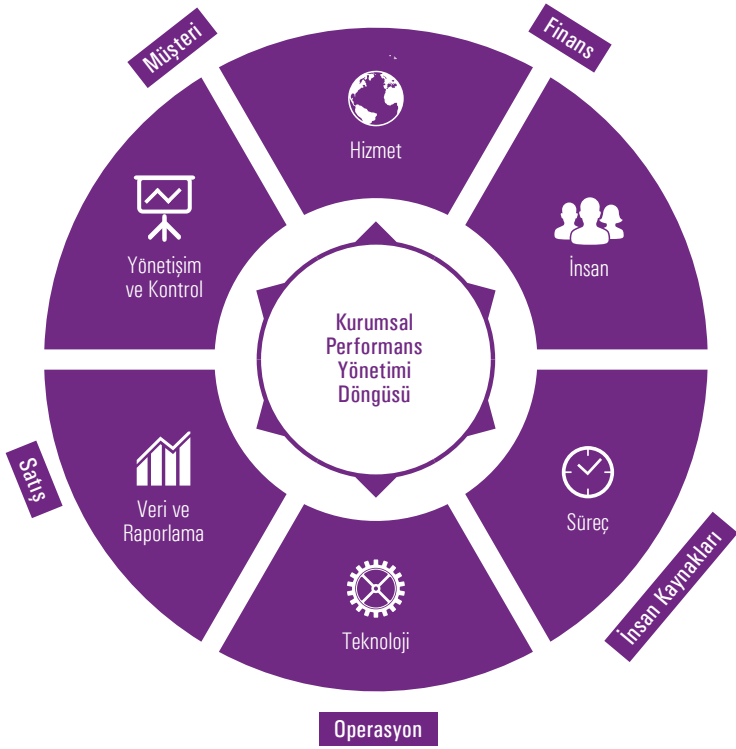
Risk Yönetimi Danışmanlığı

Kıdemli Danışman

E: dcivikgedey@kpmg.com



Mevcut uygulamalarda, hızlı değişen küresel ve sektörel dinamikler sebebiyle, belirlenen stratejilere çok sadık kalınamadığı gözlemleniyor. Ek olarak, şirketlerin kurum kültürlerinde satış dışı alanlarda hedef belirleme ve ölçümleme çalışmalarının da yapılamadığı görülüyor. Şirketlerin finans, üretim, lojistik, depo yönetimi, pazarlama, yeni ürün geliştirme, insan kaynakları, bilgi teknolojileri gibi bütün bileşenlerinde detaylı iş planlarının ve hedeflerinin oluşturularak, bütün alanların birbirleri ile ilişkilerini izleyen yapı “kurumsal performans yönetim sistemi” olarak isimlendirilir. Kurumsal performans yönetim sistemi ile şirketler, iç ve dış bütün paydaşlarına (ortaklar, yönetim kurulu, çalışanlar, tedarikçiler vb.) karşı şeffaf ve ölçülebilir sonuçlar sunabilmek için şirket içi kurumsal performans yönetim sistemi kurgulamayı hedefler.



Hedefler koyarak ilerleme sağlanır

Kurumsal performans yönetim sisteminin ilk adımı olarak şirketlerde bu bilincin geliştirilmesi ve şirketlerin planlama süreci ile bütün halinde değerlendirilmesi öngörülür. Performans yönetimi stratejilerinin kurumsal yönetimin bir parçası olarak değerlendirilmesi anlayışı ile şirketlerin cari ve uzun vadeli stratejilerinin gerçekleşme durumlarının ölçülmesinin önü açılır. Bu sayede, şirketlerin stratejik planları tüm çalışanlar tarafından anlaşılabilir ve uygulanabilir hale gelebilir. Kurumsal performans yönetim sisteminin temel unsurları olan teknoloji, operasyon, insan, iş süreçleri, raporlama, yönetim ve hizmet sunumu alanlarında belirlenen anahtar performans göstergeleri ile şirket bir bütün olarak değerlendirilebilir ve ölçülebilir. Değerlendirme ve ölçümlemenin sağlıklı olabilmesi için şirketlerin üst yönetimine ve insan kaynakları departmanlarına çok fazla rol düşer. Bu noktada, şirketlerin stratejik anahtar performans göstergeleri ile ilişkili, departman ve birey hedeflerini belirlemesi ve periyodik olarak izlemesi gerekir.

Anahtar performans göstergeleri adil dağıtılmalı

Şirketlerin kurumsal performans yönetimine ilişkin yeteneğini geliştirmek, destek ve operasyonel fonksiyonlarının şirketlere daha fazla değer katmasının temel yoludur. Değer katma işlemi şirketin stratejik anahtar performans göstergelerinin bütün iş birimleri

arasında adil olarak dağıtılması ile mümkün kılınabilir. Böylelikle her bir iş birimi için finansal hedefler, müşteri hedefleri, öğrenme ve gelişim hedefleri ile iş süreçleri hedefleri ölçülebilir ve raporlanabilir hale gelir.

Kurum karnesi uygulaması

Hedeflerin etkin olarak belirlenmesi ve ölçülmesi ile ilgili en yaygın uygulama "balance score card", yani kurum karnesi uygulamasıdır. Kurum karnesi uygulamasının temelinde ölçülemeyen şeylerin geliştirilemeyeceği anlayışı yer alır. Kurumsal performans yönetimi uygulamasının en yaygın yolu olan kurum karnesi şirketlerin stratejilerinin anlaşılabilir performans kriterleri ile ifade edilmesini sağlar. Bu sayede doğru çerçeve içerisinde strateji yönetimi de kolaylaşır. Ancak bu bağlamda performans kriterlerinin çok iyi incelenip belirlenmesi gerekir.

Uzun vadede büyümeye etkisi vardır

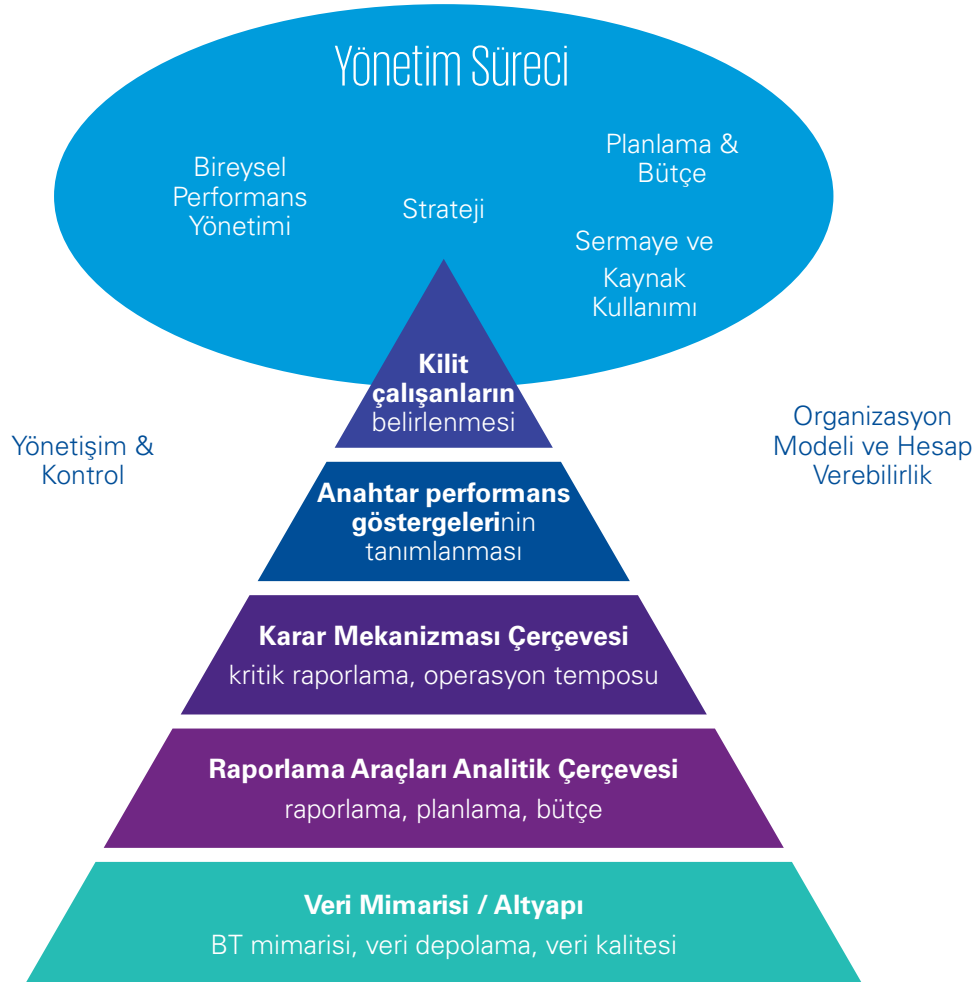
Bireyler bazında incelenen performans göstergeleri finansal sonuçların yanı sıra uzun vadede büyümeye etki edebilecek maddi olmayan kıstasların da dikkate alınmasını sağlar. Kurum karnesi sadece bir ölçü sistemi değildir, yönetim sürecinin merkezinde de kullanılabilecek bir uygulamadır. Kurum karnesinin gerçek faydaları bir yönetim sistemi olarak kullanıldığı zaman anlaşılabilir. Uzun ve zahmetli bir sürecin sonucunda oluşturulan kurum karnesi uygulamasının ardından kurumsal strateji açıkça belirlenir ve fikir birliği sağlanır, strateji tüm şirket çapında yayılır, stratejik amaçların uzun dönemli hedefler ve yıllık bütçe ile bağlantıları sağlanır ve stratejiyi değerlendirmek ve geliştirmek için gereken bilgi akışı sağlanır.



Bilgi sistemleri üzerinden takip edilmeli

Mevcut uygulamalarda, şirketler anahtar performans göstergeleri ile beslenen kurumsal performans yönetim sistemini Excel dosyaları üzerinde takip etmekle birlikte, uluslararası şirketlerde bu yapının teknolojik platformlara taşınması öne çıkan trendler arasındadır. Kurumsal performans yönetim sisteminin bilgi sistemleri üzerine taşınması ile anahtar performans göstergesi havuzlarının sistem üzerinde oluşturulması, departman ve kişi bazlı eşleştirmelerin yapılması, hedefler ile ilişkili projelerin belirlenmesi, projelerin önceliklendirilmesi ve takviminin oluşturulması, anahtar performans göstergelerinin izleme ölçümlenmesine yönelik anlık raporların oluşturulmasını sağlar. Kurumsal performans yönetim sisteminin uzun vadeli adımı olarak da uygulama ve sistemlerin kurulması öne çıkmaktadır.

Uygun Yönetişim Çerçevesi



şirket değerlemelerinde kompleks sermaye yapıları

Kompleks sermaye yapıları hissedarlarına sağladığı çeşitli fırsatlar ve haklar sebebi ile şirketler tarafından yaygın olarak kullanılır. Özellikle Girişim Sermayesi (Venture Capital-VC) ve Özel Sermaye (Private Equity-PE) yatırımları alan şirketler arasında kompleks sermaye yapıları sık görülür. Hisse senetleri çeşitleri ve buna bağlı ortaya çıkan sermaye yapıları hakkında merak edilenleri derledik.



Hande şenova

Danişmanlık Bölüm Başkanı
şirket Ortağı
E: hsenova@kpmg.com



Burak Yıldırım

Direktör
Birleřme ve Satın Alma
Danişmanlığı
E: burakyildirim@kpmg.com



Onur Uluç

Birleřme ve Satın Alma
Danişmanlığı
E: ouluc@kpmg.com



Özel sermaye ve girişim sermayesi dünyasında yatırımcılar adi hisse senetlerinin yanı sıra genellikle adi hisselerle dönüştürülebilen ve/veya çıkış durumunda likidite etme imtiyazı¹ sağlayan **dönüştürülebilir imtiyazlı hisseleri** ellerinde tutar.

Tek tip hisseli şirketlere kıyasla farklı tür hisse senetlerinden oluşan sermaye yapıları, hissedarlarına sağladığı bazı avantajların yanında herhangi bir nedenle (transfer fiyatlaması için, finansal raporlama amaçlı, vergisel amaçlı) hisse değerlemesi söz konusu olduğunda önemli zorlukları da beraberinde getirir. Değerlemeleri farklı ve daha karmaşıktır. Bu sebeple dikkat edilmesi gerekir.

Kompleks sermaye yapısına sahip şirketlerin değerlendirme detayına geçmeden önce genel olarak imtiyazlı ve adi hisse senetleri arasındaki farklara değinmek faydalı olur.

Adi ve imtiyazlı hisse senetleri

Sahibine sağladığı hak ve faydalar çerçevesinde hisse senetleri iki ana grupta sınıflandırılır: adi hisse senetleri (common stocks) ve imtiyazlı hisse senetleri (preferred stocks).

İmtiyazlı hisse senetleri, temettü ödemelerinde ve şirketin varlıklarının tasfiyesinden elde edilecek kaynağın dağıtımında adi hisse senedi sahiplerine kıyasla önceliğe sahiptir. Bunun yanı sıra, adi hisse senedi sahiplerine temettü ödenmesi garanti edilmez ve döneme göre dalgalanabilir. İmtiyazlı hisse senedi, sahiplerine belirli bir düzende sabit getirili veya öncelikli temettü ödemesi garanti eder.

İmtiyazlı hisse senetleri, adi hisse senedi ile tahvil karışımı özellikler taşıyan hibrit bir menkul kıymet türüdür. Hisse senedi olmasının sebebi adi hisse senetlerinde olan ortaklık hakkının olmasıdır. Tahvillere benzemesinin sebebi ise önceden belirlenmiş sabit bir kar payı ödemesini içermesi ve temettü ödemesi ve tasfiye gibi konularda sahibine bir takım öncelikler tanınmasıdır.

¹ İmtiyazlı hisse sınıfında likide etme imtiyazı genel olarak hisseler için ödenmiş tutara eşit olup, hissenin satın alınmasından çıkışa kadarki dönem için kuramsal kupon faizi oranında arttırılmıştır. Her yatırım döneminde farklı tutarlar ödendiği için, her yeni yatırım döneminde alınan hisselerin likidite imtiyazı, ilgili turdaki hisse fiyatına eşittir.

Türkiye'de imtiyazlı hisse senetleri

İmtiyazlı hisse senedi türü, gelişmiş piyasalarda sıkça kullanılırken Türkiye'de farklı şekillerde uygulamalar görülür. Türk şirketleri, adi hisse senetlerin yanında değişik özellikler taşıyan ve imtiyazlı hisse senetlerine benzeyen farklı grup adi hisse senetleri ihraç edebilir.

Örneğin, BİAŞ'a kote bazı şirketler bu tür farklı gruplarda A, B, C, D veya F olarak adlandırılan hisse senetlerine sahiplerdir. Bu farklı gruptaki hisse senetleri sahiplerine çeşitli imtiyazlar tanır. Bunlar aşağıdaki gibidir;

- Kâr payına katılımda imtiyaz
- Tasfiye payında imtiyaz
- Genel kurulda oy hakkında imtiyaz
- Yönetim kurulunda temsilde imtiyaz
- Rüçhan hakkında imtiyaz

TTK'nın 478. maddesine göre imtiyaz; kâr payı, tasfiye payı, rüçhan ve oy hakkı gibi haklarda, paya tanınan üstün bir hak veya kanunda öngörülmemiş yeni bir pay sahipliği hak şeklinde tanımlanmıştır. Fakat imtiyazlı hisse senetlerinin adi hisse senetlerinden üstünlük ve farklılığı, kanundan kaynaklanmaz. Bir paya imtiyaz tanınması için, bunun şirket esas sözleşmesinde tanımlanması gerekir.

Oydan yoksun hisse senetleri, sahibine kar payı imtiyazı sağlaması nedeni ile imtiyazlı hisse senedi gibi davranır.

TTK'nın 373. maddesine göre, her payın en az bir oy hakkı vardır; oysuz pay olamaz (TTK.m.373/İ). Fakat SPK tarafından 1992 yılında yayımlanan mevzuattaki değişikliklerin 14. maddesinin A hükmüne göre, anonim ortaklıklar esas sözleşmelerinde hüküm bulunmak şartıyla, **kâr payı imtiyazı sağlayarak**, oy hakkından yoksun paylar ihraç edebilir ve bunları temsil eden hisse senetlerini halka arz edebilir. Oydan yoksun pay senetleri, ortakların sermaye artırımını ile ihraç edebilecekleri, oy hakkı hariç, sahibine kar payından, istendiğinde tasfiye bakiyesinden imtiyazlı olarak faydalanma hakkını ve diğer ortaklık haklarını sağlayan hisse senetleridir.

Oydan yoksun hisse senetlerinin değerlendirilmesi

Oydan yoksun hisse senetleri, imtiyazlı hisse senetleri gibi, sahiplerine, düzenli, sabit tutarda temettü ödemesi sağlayabilir. Eğer bu ödemeler sonsuza dek sürecek ise bu hisse senetlerinin değeri Temettü Kapitalizasyon Yöntemi (Gordon Growth Model) ile aşağıdaki gibi değerlendirilebilir.

$$Po = \frac{D}{i}$$

Po = Oydan yoksun hisse senedinin değeri

D = Oydan yoksun hisse senedine ödenen temettü tutarı

i = Oydan yoksun hisse senedinden beklenen getiri oranı

Dünya piyasalarında sıkça kullanılan imtiyazlı hisse senetleri türleri aşağıdaki gibidir:

- Kar payı birikmeli, birikmesiz, oy hakkı olan, olmayan
- Adi hisse senedine dönüştürülebilir, dönüştürülemez
- Geri ödeme tarihi olan, olmayan
- Kara katılmalı, katılmasız

Dönüştürülebilir imtiyazlı hisse senetleri

Dönüştürülebilir imtiyazlı hisse senetleri sabit getirili menkul kıymetlerdir. Önceden belirlenmiş bir zaman dilimi sonrasında veya belirli bir tarihte yatırımcılar, dönüştürülebilir imtiyazlı hisse senetlerini önceden belirlenmiş belli bir oran üzerinden adi hisse senetlerine dönüştürebilme hakkına sahiptirler. Bu hisse senetlerinin sahip olduğu sabit getirili özelliği istikrarlı bir gelir akışı ve yatırımcıların sermayesinin bir kısmını korumasını sağlar. Bununla birlikte, bu imtiyazlı hisse senetlerini adi hisse senedine dönüştürme seçeneği yatırımcıya hisse fiyatında artış elde etme olanağı verir.

Dönüştürülebilir imtiyazlı hisse senetleri, sabit bir getiri oranının yanı sıra sermayedeki değer artışı için de bir güvence verir.

Dönüştürülebilir imtiyazlı hisse senetleri, hızlı büyüyen şirketlerinin yükselişine katılmak isteyen ve hisse performansının beklentileri karşılamaması durumunda fiyat düşüşünden izole olmak isteyen yatırımcılar için caziptir.

İmtiyazlı hisse senetleri düzenli ve sabit temettü sağlar. Bununla birlikte, imtiyazlı hisse senedi sahiplerinin elde ettiği temettüler adi hisse senedi sahiplerinde olduğu gibi aynı oranda büyümektedir. Kötü piyasa koşullarında, imtiyazlı hisse senedi sahipleri korumalıdır, ancak iyi piyasa koşullarında artan temettü veya hisse fiyatından yararlanmazlar. Dönüştürülebilir imtiyazlı hisse senedi bu tezatlığa bir çözüm getirir. Daha düşük bir temettü garantisi karşılığında, dönüştürülebilir imtiyazlı hisse senedi sahiplerine, hisse fiyatının değerlendirilmesine katılabilme olanağı sağlar.

Farklı hisse senetlerinden oluşan kompleks sermaye yapılarında şirket değerlemesi

Kompleks sermaye yapısına sahip firmalar sermaye yapılarında adi hisse senetlerinin dışında hissedarına sabit bir getiri oranının yanı sıra sermayedeki değer artışı için de bir güvence sağlayan **dönüştürülebilir imtiyazlı hisse senetlerine** yer verir.

Dönüştürülebilir imtiyazlı hisse senetlerinin değeri, hisseden çıkıştaki değerine bağlı olarak değişir. Örneğin çıkıştaki öz sermaye değeri (uygulanan değerlendirme yöntemi sonucunda ulaşılan öz kaynak değeri) likidite imtiyazından az tutarda ise, imtiyazlı hisse senedi sahipleri sermayenin yüzde yüzünü alırken adi hisse senedi sahipleri hiçbir tutar almaz. İmtiyazlı hissedarların imtiyazlı hisselerini daha fazla kazanç için adi hisse senedine dönüştürmesi ve diğer adi hisse senedi sahiplerine katılması durumunda imtiyazlı hissedarların sermayenin yüzde yüzünden daha azını alması ve kalan kısmın önceden var olan adi hissedarlara geçmesi beklenir.

Peki, bu tür kompleks sermaye yapısındaki şirketlerin değerlemesi nasıl yapılır?

Kompleks sermaye yapısındaki şirketlerin ve dolayısı ile dönüştürülebilir imtiyazlı hisse senetlerinin değerlendirilmesi, adi hisse senedi değerlemelerinden oldukça farklı ve karmaşıktır. Bu tür imtiyazlı hisselerin değerlendirilmesinde en sık uygulanan yöntem, olası öz sermaye değerleri ve likidite imtiyazlarına göre adi hisse senedine dönüştürme veya likidite tercihinin kullanılması senaryoları göz önüne alan Opsiyon Fiyatlandırma Yöntemi'dir (OFY).

Farklı hisse çeşitlerine bugünkü öz sermaye değerinden ne kadarlık bir değer düştüğü konusundaki belirsizlik kısmen işletmenin değerlendirme tarihinde satılmaması ve çıkış tarihindeki değer henüz bilinmiyor olmasından kaynaklanır. Davranışları gereği opsiyonlara benzeyen bu tür menkul kıymetlerin değerlemelerinde opsiyon fiyatlandırma teknikleri uygulanabilir.

A işletmesinde, 6.000 adet adi hisse senedi mevcuttur. 1 Ocak 2014'te hisse başına 10 euro fiyatıyla 4.000 adet dönüştürülebilir imtiyazlı edilen hisse senedi ihraç etmiştir. Bunlar, sahibin tercihine göre, bire bir oranında adi hisse senetlerine dönüştürülebilir. Hisse başına 10 euroluk likide etme imtiyazı, yılda yüzde sekiz faiz oranıyla artmaktadır.

30 Haziran 2016'da şirket, gelir yaklaşımı (örneğin indirgenmiş nakit akışı-INA) ve piyasa yaklaşımları ile sermaye değerini 140.000 euro olarak hesaplamıştır. 31 Aralık 2018'de şirketten bir çıkış beklenmektedir. OFY'nin uygulanmasında, varsayımlar yandaki gibidir:

Girdi	Parametre	Baz
Sermaye değeri	140.000 EUR	-
"Uygulanacak fiyat (Exercise price)" [Göreceli katılımın değişimine işaret eder]	1. İmtiyazlı hisselerin likidite edilmesi 2. İmtiyazlı dönüşüm	1. 10 euro*(1,08)^5*4.000 58.773 euro 2. 10 euro*(1,08)^5*10.000 146.932 euro
Beklenen çıkış tarihi	2,5 yıl	1 Temmuz 2016 – 31 Aralık 2018
Beklenen temettü dağıtım tutarı	Sıfır	Şirket beklentileri
Beklenen oynaklık (volatilité)	%50	Karşılaştırılabilir şirketlere göre
Risksiz getiri oranı	%1	Tahvil getirileri

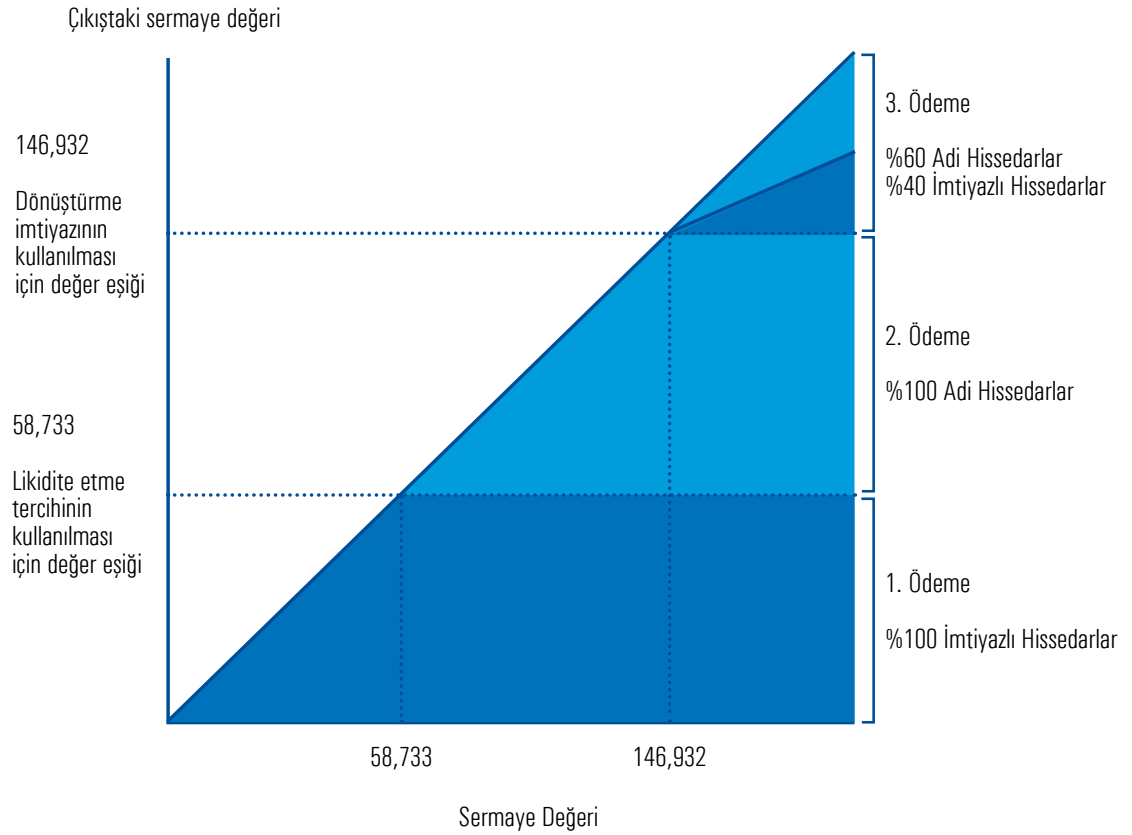
Uygulanacak fiyat (exercise price) kafa karıştırıcı olabilir, bu nedenle yakından incelenmelidir. Aşağıdaki tabloda çıkış tarihinde farklı çıkış değerleri dikkate alınarak uygulanacak fiyatın senaryoları üzerine imtiyazlı ve adi hisse senetlerinin dağılımları gösterilmiştir:

Farklı çıkış değerlerinde imtiyazlı hisse senetleri ile adi hisse senetleri arasındaki dağılıma örnekleri (euro cinsinden)

İmtiyazlı hisselerin değeri						
Çıkıştaki sermaye değeri	Likide etme imtiyazı	Dönüştürüldüğünde ele geçen ²	Dönüştürme ya da likide etme tercihi	İmtiyaz değeri	Normal hisselerin değeri	Yorum
30.000	30.000	12.000	Likidite	30.000	0	Çıkıştaki toplam öz sermaye değeri sıfır ile likide etme imtiyaz tutarı arasında olduğunda, yeterli gelir olmasa da %100 oranında imtiyazlı hisselerle ödeme yapılır.
58.773	58.773	23.509	Likidite	58.773	0	Çıkıştaki toplam özsermaye değeri, likidite imtiyazı ile dönüştürüldüğünde ele geçen tutar arasında yer alıyorsa, imtiyazlı hisseler dönüştürülmez, çünkü dönüşüm değerinde alacakları özkaynak değerinin %40'ı olacak ve likidite imtiyazının altında kalacaktır. Bu özkaynak değerinden daha yüksek değerlerde adi hisse senetlerine de çıkışta ödeme yapılır.
146.933	58.773	58.773	Nötr	58.773	88.160	İmtiyazlı hissedarların dönüştürdüklerinde veya likidite imtiyazını kullandığında ellerine aynı tutarı geçtiği öz kaynak değeridir ve bu değer üzerinde artık imtiyazlı hisse senetleri dönüştürülür ve özkaynak değeri adi hisseler (%60) ve imtiyazlı hisseler (%40) arasında hisse sayısı oranında bölüştürülür. Bu nedenle, imtiyazlı hisselerin likidite imtiyazından daha fazla aldıkları noktayı ifade eder.
200.000	58.773	80.000	Dönüştür	80.000	120.000	Özsermaye değeri, imtiyazlı hisselerin dönüştürüldüğü sınır noktanın üstünde olduğu için, özkaynak değeri %60 (adi hisse), %40 (dönüştürülebilir imtiyazlı hisse) oranlarında paylaşılır.

² Çıkıştaki sermaye değerinin %40'nı temsil eder. (4.000 adet imtiyazlı hisse senedinin 10.000 adet toplam hisse senedindeki payı)

Katılım farklılıklarına göre çıkıştaki sermaye değerlerinin değişimi yandaki grafikte görülüyor (euro):



Opsiyon fiyatlama yöntemi çerçevesinde gelecekteki olası çıkış değerleri göz önüne alınarak, toplam özkaynak değerinin (140.000 euro) ne kadarının adi hisse senetlerine, ne kadarının imtiyazlı hisse senetlerine düşeceği aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır:

	Brüt Değeri	Hisse adedi	Hisse başı fiyat
İmtiyazlı hisse senetleri	69.734	4.000	17,43
Adi hisse senetleri	70.266	6.000	11,71
	140.000	10.000	

Not: Bu tutarlar hesaplanırken azınlık ve likidite iskontoları uygulanmamıştır.

Bu yöntem, likide etme imtiyazının sunduğu aşağı yönlü koruma nedeni ile imtiyazlı hisse senetlerini adi hisse senetlerine göre daha yüksek hisse başı fiyatta değerlemektedir. Bu yöntemde, çıkışın gelecek 2,5 yıl içinde gerçekleşmeyeceği varsayımı geçerlidir. Bu süre içinde öz kaynak değeri düşebilir ve imtiyazlı hisse sahipleri yüzde 40'tan daha fazla pay alabilir.

Kompleks sermaye yapılarına sahip işletmelerin değerlemeleri oldukça zordur ve önemli sorular ortaya çıkar. Değerlemelerin doğru ve makul sonucu yansıtabilmesi için şirketlerin ortaklık yapılarının ve menkul kıymetlerinin spesifik özelliklerini hesaba katması önemlidir. Bu faktörler değerlendirme çalışmalarına sistematik olarak dahil edilmeli ve uygun öneriler araştırılmalıdır.

Türk yatırımcılarının, piyasalarda artan küreselleşme ve yatırımlardan beklenen yüksek getiri oranları nedeniyle ve riskleri dağıtmak için yatırımlarını çeşitlendirmek amacıyla yurtdışında alternatif yatırım araçlarına yönelimi artmıştır. Bu nedenle, dönüştürülebilir imtiyazlı hisse senetleri Türkiye'de mevcut olmasa dahi, Türk yatırımcılarının portföylerinde yer almaya başlamıştır.

Alman otomobili, Fransız şarabı,
Belçika çikolatası Birleşik
Krallık'a pahalıya patlayacak:

Brexit önce Avrupalıları etkileyecek

70 milyar sterlinlik dış ticaret açığı bulunan Birleşik Krallık, Brexit sürecini 29 Mart'ta başlattı. 27 AB üyesi ülke ile Birleşik Krallık arasındaki ilişkilerin geleceği müzakere edilmeye başladı. Peki, hangi ülkeler, hangi sektörler en çok etkilenecek? KPMG, ekonomik analiz raporunda Brexit ile ilgili soruları ele aldı. Birleşik Krallık ile ticaret hacmi yüksek olan ülkeler süreçten hızlı etkilenecek. Brexit kararı İngiltere'de güçlü bir pazarı olan Alman otomobilini, Fransız şarabını ya da Belçika çikolatasını vuracak.



Murat Palaoğlu

Brexit Lideri
Şirket Ortağı
E: mpalaoglu@kpmg.com



Alman otomobili, Fransız şarabı gibi ürünler sıralanıyor

Yapılan ekonomik analize göre Brexit sürecinin Birleşik Krallık'a bilançosu ağır olacak. Brexit'in Birleşik Krallık ekonomisine maliyeti 2030'a kadar yüzde 6,2'lik milli gelir daralması olacak. Bu oran her hanenin yıllık bütçesinde 4 bin 300 sterlinlik düşüş anlamına geliyor. Birleşik Krallık ile ticaret hacmi yüksek olan Fransa, İspanya, Almanya, İtalya ve İrlanda gibi bazı AB ülkeleri bu süreçten daha fazla etkilenecek. Fransa'nın Birleşik Krallık'a 12 milyar sterlin, İspanya'nın 10 milyarın üstünde ,Almanya'nın 10 milyar sterlin civarında ihracatı bulunuyor. Belçika, İrlanda, Lüksemburg, Malta, Hollanda, Slovakya bu listede Birleşik Krallık'a yüksek ticaret hacmi olan ülkeler olarak sıralanıyor. Birleşik Krallık'tan ithalat tarafına baktığımızda ise Almanya'nın 12 milyar sterlin, Fransa'nın 11 milyar sterlin, İrlanda'nın 9,5 milyar sterlin, İtalya'nın 7 milyar sterlin ithalatı söz konusu.

Sektörler açısından da değerlendirildiğinde, Almanya otomotiv sektörü bu süreçten en çok etkilenecek sektörlerin başında geliyor. Almanya'da üretilen her 7 otomobilden biri Birleşik Krallık'a satılıyor. Aynı tablo Fransız şarapları için de geçerli. Fransa, Birleşik Krallık'a ortalama yıllık 1,3 milyar dolarlık şarap ihrac ediyor. Belçika, 267 milyon dolarlık çikolata, Danimarka ise 35 milyon dolarlık sos ve Yunanistan da 61 milyon dolarlık peynir satıyor.

Hizmetler tarafında ise Birleşik Krallık'a en çok hizmet ihraç eden iki ülke Kıbrıs ve Malta bu sürecin sonuçlarıyla yüzleşecek. Çeşitli AB ülkelerinde yaşayan Birleşik Krallık'ın durumu ile Birleşik Krallık'ta yaşayan AB vatandaşlarının durumları ve göçmen konuları da müzakerelerde görüşülecek konular arasında yer alıyor.

Brexit'in 27 Avrupa ülkesine etkisi

	Birleşik Krallık'a yapılan mal ihracatı	Birleşik Krallık'a yapılan hizmet ihracatı	Ülkede yaşayan Birleşik Krallık vatandaşları	Birleşik Krallık'ta yaşayan ülke vatandaşları
Avusturya	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
Belçika	Yüksek	Düşük	Düşük	Düşük
Bulgaristan	Düşük	Düşük	Düşük	Orta
Hırvatistan	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
Kıbrıs	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Çek Cumhuriyeti	Orta	Düşük	Düşük	Düşük
Danimarka	Orta	Düşük	Düşük	Düşük
Estonya	Orta	Düşük	Düşük	Orta
Finlandiya	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
Fransa	Orta	Düşük	Düşük	Düşük
Almanya	Orta	Düşük	Düşük	Düşük
Yunanistan	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
Macaristan	Orta	Düşük	Düşük	Orta
İrlanda	Yüksek	Orta	Yüksek	Yüksek
İtalya	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
Letonya	Orta	Düşük	Düşük	Yüksek
Litvanya	Orta	Düşük	Düşük	Yüksek
Lüksemburg	Yüksek	Orta	Orta	Düşük
Malta	Yüksek	Yüksek	Orta	Yüksek
Hollanda	Yüksek	Düşük	Düşük	Düşük
Polonya	Orta	Düşük	Düşük	Orta
Portekiz	Orta	Düşük	Düşük	Orta
Romanya	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
Slovak Cumhuriyeti	Yüksek	Düşük	Düşük	Orta
Slovenya	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
İspanya	Orta	Düşük	Orta	Düşük
İsveç	Orta	Düşük	Düşük	Düşük

Kaynak: KPMG Macroeconomics.
%2'ye kadar olan mal ve hizmet ihracatları düşük, %2-5 arasındakiler orta, %5'in üzerindeki yüksek olarak ifade edildi. Nüfus için %0,5'e kadar olanlar düşük, %0,5-%3 arasında olanlar orta ve %3'ün üzerindeki yüksek olarak ifade edildi.

Bankacılık sektörü kaybolan güveni yeniden kazanmalı

2008 finansal krizi ile birlikte bankacılık sektörü dünya çapında tüketici anlamında güven kaybı yaşadı. Yaklaşık 10 yıl geçmesine rağmen bankalar hâlâ müşteri güvenini kazanmak ve itibarlarını yeniden kurmak için mücadele ediyor. Bu noktada dijital dünya bankaların yardımına koşuyor. Dijital dünyadaki başarılı müşteri ilişkileri, güven ilişkilerini oluşturmaya yardım ediyor.



Sinem Cantürk

Finansal Hizmetler Sektörü Lideri
Şirket Ortağı
E: scanturk@kpmg.com



Gelişen teknolojilerin etkisi dünya çapında hemen hemen her sektörde katlanarak artıyor. Bankalar gelişen teknolojileri yoğun olarak kullandığı için faaliyetlerinde ortaya çıkacak herhangi bir aksaklık ya da kriz, tüketicilerin doğrudan etkilenmesine ve aksaklığın hızla yayılmasına neden olabiliyor. Piyasa itibarı ve güvene dayalı olarak faaliyetlerini sürdürmesi gereken bankalar ele alındığında, tüketici davranışlarının teknolojiye olan güvene dayalı olduğu görülüyor. Yakın geleceğe bakıldığında tüketicilerin bankalardan daha çok teknolojiye güvendiği söylenebilir.

Tüketicinin güveni, banka sektöründe çok önemli bir unsur olmakla birlikte finansal ve ekonomik krizin etkisiyle farklılaşan bir faktör haline geldi. Bu faktör, bankacılık sektörün için dengeli ve kalıcı bir operasyon yaratmada stratejik bir rol oynuyor.

Tüketici güvenini yeniden kazanmak zor

Tüketici güvenini kaybettikten sonra tekrar kazanmak zor olabilir. Genellikle çok fazla zaman ve para gerektirir. Peki, sorunlu finans sektörü nasıl toparlanıyor? Bankalar, dijital teknolojinin tüm iletişim ve analitik avantajlarından yararlanarak kaybettikleri güven ortamını yeniden oluşturmak için çaba sarf ediyor.

Bankaların müşterilerinin güvenini geri kazanmak için nokta atışı yapabilecekleri bir yol bulunuyor. Bu da müşterilerin teknolojiye olan güvenlerine dayanarak yatırımların artırılması olarak ön plana çıkıyor. Günümüzde sıkça karşımıza çıkan veri analizi yöntemleri bu anlamda tüketicilerin davranışları ve çözüm yollarını ortaya koyuyor. Yapılacak bu çalışmalar ile bankalar müşterilerine sunduğu hizmetleri kişiselleştirebilir. Tutarlı ve geniş hizmet yelpazesi sunabilir. Sahtekârlıkları tespit ederek olası riskleri yönetebilir ve sektördeki riskleri önceden tahmin edebilir.

Teknolojiye yatırım kritik rol oynuyor

Özellikle bilgi teknolojilerindeki uzun ve kısa vadeli yatırımlar, bankacılık sektöründeki yeni kuşak hizmetlerin verimliliğinde ve etkinliğinde önemli rol oynuyor. Söz konusu yatırımlar direkt olarak tüketici odaklı gerçekleştirildiğinde tüketici ile olan güven duygusu ortamı oluşuyor, çünkü tüketici öncelikle kendi çıkarlarını savunduğuna inandığı işletmeye güven duyuyor. Bu kapsamda bankalar, müşterilerinin değer verdiği unsurları yeniden düşünmek ve rekabetçi farklılaşma için var olan işlem modellerini geliştirmek zorunda...

Bankaların uygulayabileceği taktikler var

Kaybolan güveni kurtarmak imkânsız değil. Öncelikle tüketicileri ve ihtiyaçlarını anlamak sonrasında bunları, sunulan ürün ve hizmetler de dâhil olmak üzere işletmenin tüm alanlarına yansıtmak gerekiyor. Bankalar sahip olduğu veriler ve veri toplama anlamındaki tecrübesi ile yeni teknolojileri benimsemesi ve geliştirmesi anlamında iyi bir geçmişe sahip. Bu anlamda, güvenin başlangıcı, hangi verilere sahip olduklarını bilmek ve analizin karmaşık etkisini anlamak olarak ifade edilebilir. Bu, bankaların en yeni verilere sahip olduklarından emin olmaları gerektiğini ve yapılan analizlerin bankanın değişen politika ve kararları ile uyumlu olması açısından takip edilmesi gerekliliğini doğuruyor. Bankaların, yalnızca ortaya çıkan riskler için değil, aynı zamanda performansı optimize etmek ve yatırımları haklı kılmak için açık yönetim stratejilerine de ihtiyacı olduğu, günümüz dünyasında şüphe götürmez bir gerçek olarak beliriyor.

Sigorta sözleşmelerinde standartlar değişiyor

Sigorta sözleşmelerinin standartlarında değişikliğe gidiliyor. Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu'nun (IASB) üzerinde çalıştığı güncel standartlar, sigorta şirketlerinin birçok biriminin uyum içinde çalışmasını gerektiriyor.



Ali Tuğrul Uzun

Kıdemli Müdür

Denetim

E: tuzun@kpmg.com

Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB) sigorta sözleşmelerinden kaynaklanan yükümlülüklerin hesaplanması ve muhasebeleştirilmesine ilişkin farklı uygulamaları tutarlı hale getirmek ve mevcut standartlardaki eksiklikleri gidermek için uzun bir süredir çalışıyor. Metin okumaları ve görüş alışverişleri neticesinde yeni standart Mayıs 2017'de yayımlandı.

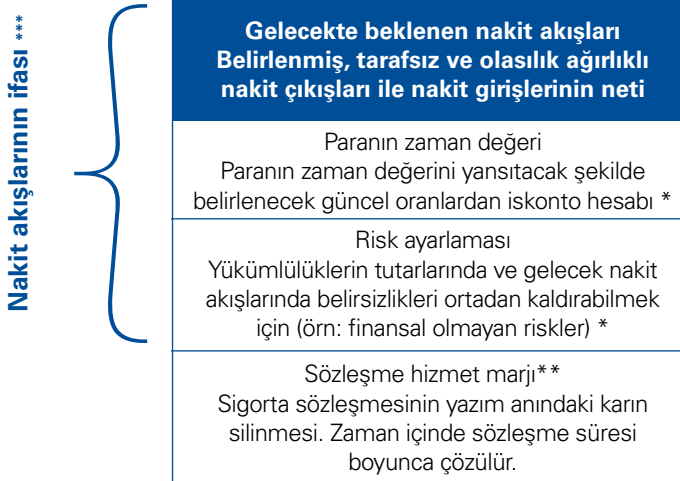
Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'nın (UFRS) 4 nolu standardı hali hazırda sigortacılar tarafından çeşitli muhasebe uygulamaları ve finansal raporlamalar dahilinde kullanılıyor. IASB bu standardın güncel halini yayımladı; "UFRS 17: Sigorta Sözleşmeleri".

UFRS 17 standardının tarihsel gelişim



Yeni standart sigorta şirketlerinin birçok biriminin uyum içinde çalışmasını gerektiriyor. Detay aktüeryal analizler, risk yönetimi ve süreç güncellemeleri, bilişim sistemleri alt yapılarının güçlenmesi ve finansal raporlamalardaki ilave gereksinimler, sigorta şirketlerinin sigorta sözleşmelerinden doğan yükümlülüklerinin daha şeffaf, tutarlı ve karşılaştırılabilir bir şekilde hesaplanmasını sağlayacak.

UFRS 17, hayat ve hayat dışı sigorta şirketleri için kendi portföy yapılarına uygun olarak seçecekleri bazı yaklaşımları da beraberinde getiriyor. Temel model olarak adlandırılan Building Blocks Approach (BBA) dört ana sütun üzerine kuruluyor:



* Her raporlama dönemi yeniden ölçülmeli

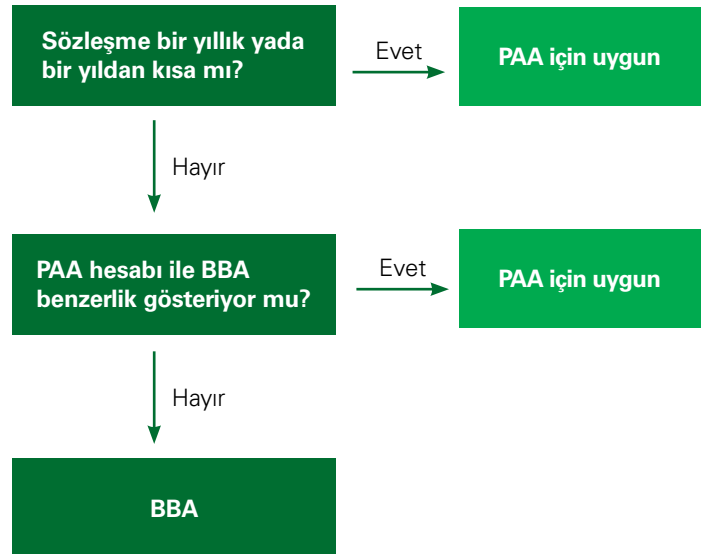
** Sözleşme hizmet marjı, sözleşme süresince varsayımlardaki değişimlere ve gelecekteki verilebilecek diğer hizmetlere göre çözülür.

*** Olasılık ağırlıklı, risk faktörlü, sözleşme süresince oluşacak nakit giriş ve çıkışlarının gerçeğe uygun değeri

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi sigorta yükümlülüklerinin risk ağırlıklı, paranın zaman değerini göz önüne alan, gelecekte oluşabilecek ve şu an belirsiz olan durumları hesaba katan, nakit bazlı hesabı temel alan bir yaklaşımla hesaplanması temel model olarak kurgulanıyor. Bu temel BBA yaklaşımı, bir yıldan uzun süreli nakit akışı olan, içinde bir belirsizlik barındıran ve şirketlerin kendi risk modellerine göre grupladıkları seçilmiş sözleşmeler için kullanılacak.

BBA yaklaşımına ek olarak UFRS 17, bir yıldan kısa süreli nakit akışı olan sözleşmeler için de nispeten daha basitleştirilmiş Premium Allocation Approach (PAA) yaklaşımını da beraberinde getiriyor. PAA yaklaşımı halihazırda kullanılan kazanılmamış prim esasına dayanan muhasebe ve raporlamalar ile benzerlik taşıyor. Ancak PAA yaklaşımının seçilebilmesi için ilgili sigorta sözleşmelerinin bazı kriterleri sağlaması gerekiyor. PAA yaklaşımının kullanılabilmesi için karar ağacını aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz:

PAA için uygun mu?



Şu aşamada sigorta şirketlerinin yapması gereken UFRS 17 ile ilgili hazırlık çalışmalarına başlamak olmalıdır. Dünya çapında birçok büyük sigorta grubu şirketinin şimdiden bu hazırlıklara başladığını ve gerekli durumlarda konusunda uzman danışmanlar ile beraber planlama yaptıklarını biliyoruz. Standardın yürürlüğe gireceği döneme kadar öncelikli hedef sigorta şirketlerinin paydaşlarının gerekli eğitimleri almaları, bilgilendirmeleri yapmaları ve kendi şirketlerini etkileyecek durumları tespit etmeleri olmalıdır. Bir sonraki aşamada ise şirketler güncel uygulamalar ve UFRS 17 arasında bir durum ve/veya fark değerlendirmesi yaparak özellikle bilişim altyapısında alınması gereken aksiyonları bir an önce belirlemelidir.

UFRS 17 standardı sigorta şirketlerinin bilançolarında yükümlülük hesaplarını ilgilendiriyor ancak eş zamanlı olarak şirketler varlıklar tarafında da UFRS 9: Finansal Araçlar Standardı için gerekli düzenlemeleri yapmalıdır. UFRS 9 sigorta sektörü için UFRS 17 ile beraber yürürlüğe girecek ve dolayısıyla sigortacılar varlık ve yükümlülüklerini iki yeni standart özelinde beraberce ölçebilecek.

Küçük yatırımcıların gözdesi: Gayrimenkul sertifikaları

7 Nisan 2017’de işlem görmeye başlayan gayrimenkul sertifikası küçük yatırımcının gözdesi haline geldi. Güncel rakamlara baktığımızda Gayrimenkul sertifikası satışlarına 143,24 milyon TL talep geldi. 95,99 milyon TL ek satışla birlikte toplam satış 239,23 milyon TL ile ihraç tavanına ulaştı.



Hakan Güzeloğlu

Şirket Ortağı, YMM
Finansal Vergi Hizmetleri
E: hguzeloglu@kpmg.com

5 bin 244 bireysel yatırımcı 2 milyon 141 bin 506 adet, 41 kurumsal yatırımcı ise 2 milyon 64 bin 568 adet gayrimenkul sertifikası talebinde bulundu. Bunlardan 5 bin 38 bireysel yatırımcının talebi karşılandı. 1 milyon 775 bin 842 adet sertifika ile 41 kurumsal yatırımcının da 39'unun talebi yerine getirildi ve 1 milyon 594 bin 568 adet satış gerçekleşti.

Bireysel yatırımcıda ortalama talep büyüklüğü 17 bin TL'ye ulaşmış olup en yüksek talep 1,5 milyon TL olarak gerçekleşti. Veriler özellikle küçük yatırımcının ilgisini işaret ediyor.

Projeler de kapsama alanına giriyor

Gayrimenkul sertifikası, Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) VII. 128.2 sayılı Tebliğinde yer alan tanımına göre, ihraççıların (kamu veya özel sektör olabilir) inşa edilecek veya edilmekte olan gayrimenkul projelerinin finansmanında kullanılmak üzere ihraç ettikleri, gayrimenkul projesinin belirli bağımsız bölümlerini veya bağımsız bölümlerin belirli bir alan birimini temsil eden, nominal değeri eşit sermaye piyasası aracıdır.

Menkul kıymetlerin vergilendirilmesini düzenleyen Gelir Vergisi Kanunu'nun Geçici 67. Maddesi kapsamında bu kıymetlerin sabit veya değişken getirili ya da bir fon katılma payı veya diğer sermaye piyasası aracı olarak kabul edileceğine dair Gelir İdaresi'nin mevcut görüşünde belirleme yapılmadı.

Fon özel bir hesapta toplanıyor

İlgili SPK Tebliği çerçevesinde, gayrimenkul sertifikası ihracı karşılığında elde edilen fon yetkili kuruluş banka veya aracı kurum tarafından, bir banka nezdinde açılan özel bir hesapta toplanıyor. Vekilin özen borcu çerçevesinde devlet tahvili, hazine bonosu, Hazine Müsteşarlığı tarafından ihraç edilen kira sertifikaları, vadeli mevduat veya katılma hesabı olarak veya Kurulca uygun görülecek diğer sermaye piyasası araçlarına yatırılmak suretiyle ihraççı adına değerlendiriliyor.

Toplanan fonun nemalandırılmasından elde edilecek kazançlar ihraççıya ait olup geçici 67. Madde kapsamında vergilendiriliyor. Eğer toplanan fon repo yapılırsa fon repo stopajına, vadeli mevduat yaparsa vadeli mevduat stopajına tabi oluyor.

Tebliğe göre, gayrimenkul sertifikası ihracından elde edilen fonlar, ihraççı tarafından öncelikli olarak ihraç edilen gayrimenkul sertifikalarına konu bağımsız bölümlerin tamamlanmasında ve yalnızca söz konusu gayrimenkul projesinde veya bu projenin tamamlanması için başvuru tarihi itibarıyla kullanılmış finansman kaynaklarının geri ödenmesinde kullanılıyor.

Yine Tebliğ'deki açıklamalara göre, ihraçtan elde edilen fonun yüzde 10'luk kısmı inşaat başlamadan önce doğrudan ihraççıya aktarılıyor. Kalan fonun yüzde 80'lik kısmı, inşaat ilerleme raporlarında belirlenen oranlar



ölçüsünde yetkili kuruluş, banka veya aracı kurum tarafından ihraççıya; başka kişi veya kurum tarafından bağımsız bölümlerin tamamlanması durumunda ise söz konusu kişi veya kurumlara aktarılıyor. İhraçtan elde edilen fonun kalan yüzde 10'luk bölümü ise yetkili kuruluş tarafından vade sonunda ihraççıya ödeniyor. İnşaat ilerleme raporlarına göre aktarımın hangi esaslar çerçevesinde yapılacağı ihraççı tarafından izahname veya ihraç belgesinde belirtiliyor.

Ev sahibi olmak için iki alternatif var

Sistemi özetleyecek olursak; gayrimenkul projesinin belirli bağımsız bölümlerini veya bağımsız bölümlerin belirli bir alan birimini temsil eden sertifikayı halka arzda alan yatırımcı, bu sertifika ile seçmiş olduğu gayrimenkulün payı oranındaki kısmını satın almış oluyor.

Yatırımcının ilgili bağımsız bölümün satın alma hakkını elde edebilmesi için, topladığı sertifikalarının sayısı gayrimenkulü temsil eden sertifika sayısına ulaşması gerekiyor. İşte bu noktada yatırımcının önünde iki yol bulunuyor.

Birincisi tali edim, ikincisi ise asli edim alternatifidir. İlgili tebliğe göre asli edim, yatırımcının konut projesinin itfa süresi içerisinde izahname veya ihraç belgesinde belirlenen bağımsız bölüme ilişkin tüm sertifikaların satın alınarak ihraççı kurumdan yatırımcı adına gayrimenkulün mülkiyetinin tesis edilmesi ve bağımsız bölümün teslim edilmesini istiyor.

Diğer bir ifade ile yatırımcı projede sertifikaya konu edilen ve ilgilendiği bağımsız bölümün tüm sertifikaların toplayarak satın aldıktan sonra ilgili gayrimenkulün satışını ihraççıdan talep edebiliyor. Bu durumda da ihraççı bahse konu gayrimenkulü yatırımcıya tapuda tescil yoluyla devrediyor.

Asli edimin yanı sıra yatırımcı topladığı gayrimenkul sertifikası ile projenin itfasında ihraççıdan bu sertifikalara isabet eden kârı da isteyebilir. Tali edim olarak adlandırılan bu durumda ise, yatırımcı tapuda üzerine bir tescille gayrimenkul sahibi olmak yerine ihraççı tarafından tali edime konu gayrimenkul sertifikalarına karşılık gelen bağımsız bölümlerin satılması ve elde edilen satış tutarının gayrimenkul sertifikası sahiplerine, sahip oldukları gayrimenkul sertifikaları oranında dağıtılıyor. Yatırımcı bu durumda sertifikalarına karşılık gelen paylara isabet eden kârı itfa geliri olarak elde ediyor.

Vergi yüzde 10 olacak

Gayrimenkul sertifikası bir sermaye piyasası aracı olduğu için Borsa İstanbul'da işlem göreceğinden, bu sertifikanın alım satımından elde edilecek alım satım kazancı Gelir İdaresince verilen görüş kapsamında menkul kıymetlerin vergilendirilmesini ön gören Geçici Madde 67 kapsamında stopaj yoluyla gerçekleştirilecek.

Gelir İdaresi'nin Toplu Konut İdaresi Başkanlığı'na verdiği görüşe göre bu sertifikalar; aynı kira sertifikaları ile yatırım fonları katılma paylarının alım satımında olduğu gibi alım satımı gerçekleştirecek banka veya aracı kurumlarca yatırımcının statüsüne göre gerçek kişi ise yüzde 10 tüzel kişi ise yüzde sıfır oranında bir vergilendirmeye tabi olacak.

Ayrıca, Gelir İdaresi yabancı yatırımcıları da aynı tam mükellef yatırımcılar gibi gerçek kişi veya tüzel kişi kurum veya yatırım fon ve ortaklığına benzer statüye sahip olmasına göre stopaja tabi tutacak.

Gelir İdaresi verdiği görüşte tali edimin de itfa kapsamında değerlendirilmesi gerektiğini ifade ederek yatırımcının



gayrimenkul sertifikasını elden çıkarması sonucunda kendisine yapılan ödemeleri ile söz konusu sertifikayı alış bedeli arasındaki fark üzerinden de Geçici 67. Madde kapsamında tevkifat yapılması gerektiğini belirtti. Bu durumda, tali edimden elde edilen kazançlar da stopaj yoluyla vergilendirilecek.

KDV istisnası sürüyor

Gelir İdaresince verilen görüşte gayrimenkul sertifikaları Borsa İstanbul'da işlem göreceğinden bu sertifikaların teslimi KDV'den istisna olacak.

Asli edimde, gayrimenkul sertifika sahiplerine yapılacak gayrimenkul teslimi emsal bedel üzerinden KDV'ye tabi olacak. Sertifikalarının karşılığında gayrimenkul sahibi olacak yatırımcı emsal bedel üzerinden KDV ödeyecek.

Tali edimde ise ihraççı tarafından gayrimenkulün proje bitiminde açık artırma yoluyla üçüncü kişilere satışında KDV hesaplanması gerekecek ancak ihraççı tarafından gayrimenkul satışından elde edilen tutarın sertifika sahiplerine hisseleri oranında dağıtılması ise herhangi bir teslim veya hizmetin karşılığı olmadığından KDV'nin konusuna girmeyecek.

Gayrimenkul sertifikalarının asli edimindeki işlemlerde damga vergisi yok

Sertifikaların asli edimde gayrimenkule dönüşmesi esnasında GİB'in verdiği görüşe göre tapu sicil memuru eşliğinde resmi bir senet olarak bir gayrimenkul satış vaadi sözleşmesi imzalanması veya ön ödemeli konut

satış sözleşmesi imzalanması halinde damga vergisi oranı yüzde sıfır olarak dikkate alınıyor. Ancak bunlar dışında tapu sicil memuru huzurunda resmi olarak yapılmayan bir gayrimenkul satış sözleşmesi düzenlenirse, kağıdın damga vergisinin mahiyeti itibarı ile ayrıca değerlendirilmesi gerekiyor. Bunun yanında ihraççı tarafından gayrimenkul sertifikası ihracına ilişkin düzenlenecek kağıtlar ise mevcut istisna maddeleri kapsamında damga vergisinden istisna ediliyor.

Harçlar yönünden ise tapu harcının mükellefiyeti gayrimenkulü alım satımını gerçekleştiren kişiler olup, asli edimde gayrimenkulün emlak değerinden az olmamak üzere beyan edilen gerçek satış bedeli üzerinden harca tabi oluyor. Devir işleminin TOKİ tarafından yapılması halinde TOKİ'den harç aranmıyor.

Sorumlu vergicilik anlayışı kapsamında; Gelir İdaresince çok hızlı bir şekilde verilen vergi görüşü kapsamında yatırımcıların bu sertifikaların alım ve satımında kafalarında olduğu vergi sorularına hızlı bir şekilde yanıt alınmıştır.

Bu sertifikaların piyasada işlem görmesi ile yeni bir sermaye piyasası aracı da yatırım yelpazemize katılmış olacak. Yeni sermaye piyasası aracı olan bu sertifikaların vergisel olarak henüz hangi tür menkul sermaye aracı olduğuna ilişkin bir belirleme yapılmadı.

Öte yandan, sertifika ihracına konu edilen projelerin prim yapmaması halinde ihraççının garanti edeceği bir bedel olacak mı? Proje bitse bile gayrimenkul satılamaz ise yatırımcıya tali edim nasıl olacak? Kar payı nasıl ödenecek? gibi sorulara ise önümüzdeki günlerde yanıt bulunacağını düşünüyoruz.

Görünmez bankacılık dönemi geliyor: 2030'da şube de yok bankacı da

KPMG, günlük hayatımızı her dakika daha fazla ele geçiren teknolojinin, bankacılık sektörüne getireceği yenilikleri araştırdı. KPMG'nin hazırladığı "Görünmez Bankanın Gelecekteki Yüzü: EVA" başlıklı rapora göre, 2030 yılına kadar geleneksel bankacılık yöntemleri ortadan kalkacak. Bankacılık işlemlerimizi yaparken hayatımızda bambaşka bir kavram olacak: Görünmez bankalar...



Sinem Cantürk

Finansal Hizmetler Sektörü Lideri
Şirket Ortağı
E: scanturk@kpmg.com

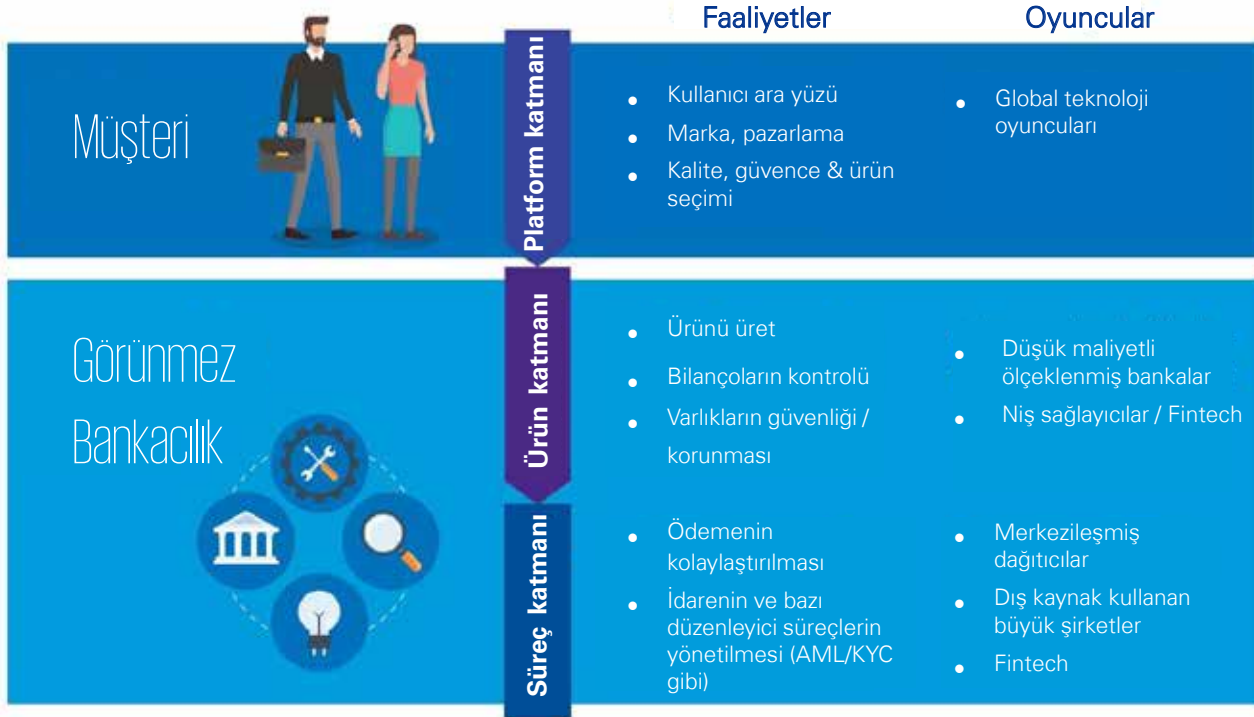




Bir an olsun yanımızdan ayırmadığımız cep telefonları, tabletler, saatler, yeni nesil bilgisayarlar hayatımızın en önemli parçası haline geldi. Teknoloji her geçen gün biraz daha alışkanlıklarımıza sızıyor, çoğu kez yaşamı kolaylaştırıyor ve değiştiriyor.

Bir dönem bankalara gitmeden aşılamayan sorunlar artık sadece online verilen talimatlarla çözülebiliyor, cep telefonları mobil cüzdan olarak kullanılıyor, şubeye gitmeden kredi alınıyor, her türlü ödeme yapılıyor, yurt içi ve yurt dışı transferler gerçekleştiriliyor. Gelişimin bununla sınırlı kalmayacağına dikkat çeken "Görünmez Bankanın Gelecekteki Yüzü: EVA" başlıklı araştırma, 2030 yılına kadar bankacılıkta taşların yerinden oynayacağını, geleneksel bankacılığın yerini "görünmez bankaların" alacağını ortaya koyuyor.

Görünmez Bankacılık: Yapısal Değişim



"Ne kadar paramız kaldı EVA?"

Teknoloji, 2030'larda bankacılığı farklı bir noktaya taşıyacak: Görünmez bankalar. Peki, nedir görünmez bankalar? Gelecekte bankalar, bağlandığı kaynaklardan aldığı verileri kullanarak günlük kişisel ve finansal işlemleri yerine getiren, Apple'ın kişisel asistanı 'Siri' benzeri e-asistanlara sahip olacak. KPMG'nin EVA (Enlightened Virtual Assistant - Aydınlanmış Kişisel Asistan) olarak tanımladığı e-asistanlar, bankacılık işlemlerinin yanı sıra kişilerin sosyal medya hesaplarıyla senkronize edilip, aynı zamanda

özel yaşamda da çeşitli hatırlatmalarda bulunabilecek. Örneğin EVA, kişiye bir arkadaşının yaklaşan doğum gününü hatırlatıp, bütçesine uygun bir hediye önerisinde bulunabilecek. 2030 yılına kadar hayata geçeceği öngörülen EVA'yla yeni bir dönem başlayacak. Bankacılık işlemleri evden, ofisten EVA benzeri görünmeyen kişisel asistanlarla konuşarak yapılacak. Geleneksel banka şubeleri, çağrı merkezleri, satış ekipleri artık yerini EVA'ya bırakacak. Her birimiz hesaplarımızla ilgili kararları EVA ile birlikte alıp, bütçelerimizi EVA ile birlikte yöneteceğiz.



Görünmez Bankacılık: Mevzuat Ortamı

Araştırmada görünmeyen asistan EVA'nın hayatımıza getireceği yenilikler şöyle sıralandı:

- EVA online bankacılık sistemi olmasının yanı sıra kişisel asistan özelliğiyle de hizmet verecek.
- EVA herhangi bir bankacılık işlemini kişinin sesli komutuyla birlikte yerine getirecek.
- EVA, kişinin tüm banka hesaplarına ulaşabilecek, yaklaşan ödemeleri sesli olarak hatırlatacak, ödemeleri unutmak artık söz konusu olmayacak.
- EVA'yla yaşarken bankaya gitmeye gerek kalmayacak. EVA bir bankadaki tüm hizmetleri online sistem üzerinden verecek.
- EVA, sosyal paylaşım sitelerinden kullanıcının kişisel özelliklerine ve ajandasına ulaşacak, kişinin özel yaşamıyla ilgili öneriler sunabilecek. Örneğin istenildiğinde uçak bileti satın alabilecek, araba kiralayabilecek, otelde-restoranda rezervasyon yapabilecek. Bunlar için EVA'ya seslenmek yeterli olacak.

Dijital dönüşüm için kat edilecek mesafe uzun

Bilim-kurgu filmlerini andıran bu teknoloji 10-15 yıl içinde hayatımıza girecek. Değişimin yolu dikenlerle dolu. Dijital dönüşüm yolculuğunda bankaların karşısına pek çok zorluk çıkacak. Bankalar, yapay zeka, robotlar ve blok zincir gibi heyecan verici teknolojileri kullanarak müşteri hizmetlerini geliştirmek istiyor. Ancak bu değişimin çok yavaş gerçekleştiğini kabul etmek gerekiyor. Bankalar dijital dönüşüm yolunun oldukça zorlu geçen yüzde 10'luk bölümünü kat edebilmiş durumda...

Bankaları 2030 vizyonuna hazırlamak sıkıntılı bir süreç olacak. Teknoloji şirketleri, gelirlerinin yüzde 10 ila 20'lik kısmını Ar-Ge faaliyetlerine yatırıyor. Ancak bankalarda bu oran yüzde 1-2 düzeyinde. Sürece ayak uydurmak isteyen her banka Ar-Ge faaliyetlerine yoğun biçimde eğilmek zorunda ama bunun kısa veya orta vadede değişebileceğini söylemek şimdilik çok güç.



Mevzuat bu değişime hazır mı?

Görünmez bankacılığın yeni bileşenleri, mevcut mevzuatlara uyumlu ve/veya tanımlı değil.



Siber riskler analiz edildi mi?

Artan siber riskler karşısında, bankacılık düzenleme ve denetiminin gerçek zamanlı ve hatta satış noktasında olması gerekecek. Davranışsal finans da önemli bir denetim aracı olacak.



Sorumlular tanımlı mı?

EVA'nın algoritmalarında yaşanabilecek sistemik bir hata olasılığı, sistem sorumlularının tanımlı olmasını gerektiriyor.

SWIFT'ten "Müşteri Güvenlik Programı" Küresel bankacılık daha güvenli olacak

SWIFT, küresel bankacılık sisteminin güvenliğini güçlendirmek için müşteri güvenliği programını başlattı. 2017 yılı içerisinde yayınlanan nihai kontrol hedefleri ile birlikte yürürlüğe giren programa göre, 2018'den itibaren SWIFT üyeleri için zorunlu gereksinimlerin yürürlüğe girmesi bekleniyor.



Servet Gözel

Direktör, CISA
Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi
E: servetgozel@kpmg.com

Dünya çapında finansal mesajlaşma ve para transferi hizmetleri sağlayıcısı olan ve kısa adıyla SWIFT olarak da bilinen "Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication", uçtan uca işletilen küresel mesajlaşma ağı ve bu ağ üzerinde yürütülen işlemler konusunda gerekli tedbirlerin alındığından emin olmak için bir güvenlik çerçevesi oluşturdu. Buna bağlı olarak bütün kullanıcılar için zorunlu hale gelecek bir dizi temel güvenlik standardı yayınladı. 2017 yılı içerisinde yürürlüğe giren SWIFT Müşteri Güvenlik Programı (Customer Security Program - CSP), üye kuruluşların ortamlarını ve veri akışlarını güvence altına almalarına, sistemlere erişimi yönetmelerine, tehditleri tespit etmelerine ve bu tehditlere yanıt vermelerine yardımcı olmak için tasarlandı.

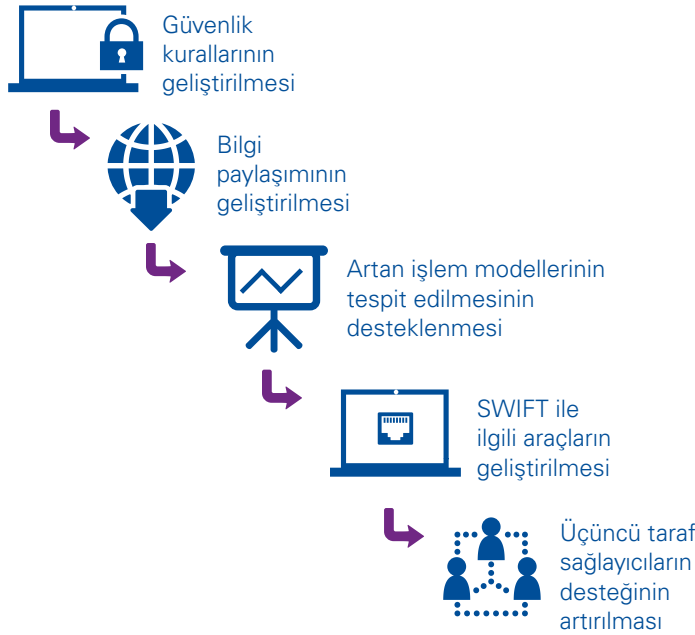
Dünya çapında bir standart sağlıyor

SWIFT halihazırda, müşterilerine finansal mesajlaşma hizmeti için bir platform ve iletişim standartları sağlıyor. Aynı zamanda; erişim, entegrasyon, tanımlama, analiz ve finansal suç uyumu konularını kolaylaştırmak için bazı ürün ve hizmetler de sunuyor. SWIFT, sunmakta olduğu finansal mesajlaşma platformu, ürün ve hizmetlerle; 200'den fazla ülkede; 11.000'den fazla banka ve diğer finansal hizmetler kuruluşunu birbirine bağlıyor. Böylece, üyelerin güvenilir bir şekilde iletişim kurması ve standartlaşmış finansal mesajları güvenilir bir şekilde değiş tokuş etmesi sağlanıyor. Ancak, geçtiğimiz yıl bankaların SWIFT sistemlerine yapılan saldırılar; Türkiye, Bangladeş ve Vietnam başta olmak üzere, birçok ülkede ciddi tutarda zararlar sonuçlandı. SWIFT Müşteri Güvenlik Programı, bu ve benzeri güvenlik vakalarının ardından gelecekte gerçekleşebilecek saldırılara ve vakalara engel olmak amacıyla oluşturuldu.

Haziran 2016'da başlatılan SWIFT Müşteri Güvenlik Programı, küresel bankacılığın güvenliğini güçlendirmek ve geliştirmek adına, mevcut SWIFT ve piyasa uygulamalarını birleştiren ve geliştiren bir girişim. Yayınlanan standartların uygulanması, müşteriler için SWIFT ağı üzerinde güvenlik çitasını yükseltecek. Kullanıcıların, altyapılarının hileli bir şekilde kullanılmasını engelleme ve tespit etme konusundaki çabalarına destek olacak. Diğer taraftan bu yeni program ile güvenlik konusundaki farkındalık artacak. Elektronik dolandırıcılığa karşı devam etmekte olan mücadelede eğitim ve farkındalık konusunda da gelişme gösterilmesini sağlayacak.

Müşteri Güvenlik Programı, bilgi paylaşımının kolaylaştırılmasından yeni denetim çerçevelerinin oluşturulmasına kadar beş stratejik adımı içeriyor. Bu adımların ortak amacı ise, küresel mesajlaşma ağının güvenliğini artırmak.

Söz konusu program aşağıda belirtilen stratejik adımlara odaklanıyor:



1. Küresel toplum arasında bilgi paylaşımının iyileştirilmesi
2. Müşteriler için SWIFT ile ilgili araçların geliştirilmesi
3. Yönergelerin geliştirilmesi ve güvence çerçevelerinin hazırlanması
4. Artan işlem modeli kontrollerinin desteklenmesi
5. Üçüncü taraf sağlayıcılar tarafından desteğin geliştirilmesi

Müşteri Güvenlik Programı'na uyum

SWIFT, finansal sektörde günlük bazda milyonlarca finansal işlemi gerçekleştirmek için yaygın bir şekilde kullanılıyor. SWIFT Müşteri Güvenlik Programı kapsamındaki temel güvenliğe ilişkin gereksinimler üç ana hedef ve sekiz ilkeye dayanıyor. Bu ana hedeflere ve ilkelere bağlı olarak ise; 16'sı zorunlu, 11'i tavsiye niteliğinde olmak üzere toplamda 27 kontrol noktası bulunuyor.

Müşteri Güvenlik Programı ilkeleri

1. İnternet erişimini kısıtlamak
2. Kritik sistemleri genel BT ortamından ayırmak
3. Saldırı yüzeyini ve güvenlik açıklarını azaltmak
4. Ortamın fiziksel güvenliğini sağlamak
5. Kimlik bilgilerinin ele geçirilmesini engellemek
6. Kimlikleri yönetmek ve imtiyazları ayırmak
7. Sistemlerdeki veya işlem kayıtlarındaki anormal aktiviteleri tespit etmek
8. Olaylara müdahale ve bilgi paylaşımı için plan yapmak



2017'nin ikinci yarısında değişim başlıyor

2017 yılı içerisinde nihai kontrol tanımları yayımlandı. Söz konusu değişikliklerin benimsenmesini sağlamak amacıyla SWIFT, 2017 yılının sonuna kadar kullanıcılardan zorunlu kontrollere ilişkin detaylı bir beyan talep ediyor.

2018'de yürürlükte

Ocak 2018'ten itibaren ise zorunlu gereksinimler yürürlüğe girecek ve bu tarihe kadar üyelerin ilk beyanlarını SWIFT ile paylaşmaları beklenecek. Ayrıca, SWIFT'in üyelerini önceden belirli olmayan bir biçimde denetimlere tabi tutması ve uyumlu olmayan kuruluşları ilgili düzenleyicilere raporlaması da bekleniyor.

Sunulan bu takvim ışığında, önümüzdeki dönemde üyelerin yayınlanan program detaylarına ve kontrol noktalarına uyum için mevcut durumlarını değerlendirmeleri, eksikliklerini belirlemeleri ve iyileştirmeleri önem kazanıyor. Diğer yandan, birçok kuruluşta halihazırda yürütülen sızma testi çalışmalarının; ödeme sistemleri ve bağlantı sistemler özelinde detaylı olarak gerçekleştirilmesi ve ödeme sistemlerine odaklanan bir kimlik ve erişim yönetimi yapısı tesis edilmesi, programa uyum çalışmalarını tamamlar nitelikte fayda sağlayacak.



Altyapı sektörünü değiştirecek 10 yeni trend

Siyasi gündem ve sosyal beklentilerin değiştiği belirsizliğin hakim olduğu dünyada teknoloji her geçen gün ezber bozuyor. KPMG, altyapı sektöründe taşları yerinden oynatacak 10 yeni trendi inceledi.

Siyasi belirsizlikler, sosyal beklentiler ve hızla değişen teknoloji, yatırım ve finansman modellerini değiştiriyor. Sektörün geleceğini şekillendirecek en önemli faktör politik belirsizlikler ve dolayısı ile belirsizliklerin etkilerini yönetmek amaçlı yenilikçi finansman yöntemleri olacak.

2017 yılı için öngörümüz, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde politik belirsizliğin devam edeceği ve bununla birlikte fonlama güçlüğünün oluşacağı; teknolojik değişimler, projelerden finansal getiriye ek olarak beklenen çevresel fayda, kamuda şeffaflık beklentilerinin alt yapı sektörünün geleceğini etkileyeceği. 2016 raporunun temel öngörüsü "belirsizliğin normalleşmesi" olarak özetlenmişti. 2017 raporumuzda bu tespit teyit edilirken yeni kavramlar da ekleniyor. Enerji, ulaşım ve teknolojinin bütünleşmesi daha da belirginleşiyor ve hükümetlerce bu bütünleşmeyi destekleyecek yatırımlar daha ön plana çıkacak. Dünyayı çevreleyen politik belirsizliklerin ve hükümetlerin popülist politikalarının finansman ve fonlama üzerinde yaratacağı baskının, 2017 yılı ve sonrasının şekillenmesinde önemli etkileri olabilir.

Finansman zorlukları yeni araçlarla aşıyor:

Dünyada altyapı ihtiyacının giderek artmasına rağmen bu talebi karşılayacak finansman bulunamıyor. Dolayısıyla finansman konusu yeni araçlarla aşılmaya çalışılıyor. Örneğin Türkiye'de son dönemde gündemde olan varlık fonu, altyapı finansmanı için bulunan çözümlerden biri. Kamu-Özel Sektör İşbirliği ihtiyacının bir süredir zaten bu kapsamda kullanılan bir araçtı. Yine altyapının bedelini kullanıcının ödemesi de öne çıkan trendlerden. Ancak yatırımcılara verilen minimum kullanım taahhütleri ile büyük projelerde bu kısmen sağlanabiliyor ve finansman yükünü yine kamunun üstlenmesi gerekebiliyor.

Altyapı ihtiyacının yüksek, finansman olanaklarının ise kısıtlı olduğu bir dünyada altyapı projeleri planlanırken daha çevreye duyarlı ve insan odaklı olunması gerekiyor. Gelişen teknoloji klasik davranış kalıplarını etkilediği gibi insanların altyapıdan beklentilerini de etkiliyor. Yaşamın her yerinde hissedilen hız ve konfora altyapı hizmetlerinde de ulaşmak isteniyor. Örneğin İstanbul'da hangi yolu ya da köprüyü kullanacağımıza karar verirken önce akıllı telefonumuza bakıyoruz. Her alanda olduğu gibi altyapı hizmetlerine de internet üzerinden ulaşılabilmesi ve bu hizmetlerin takip edilebilmesi çok önemli.

Enerji, ulaşım ve teknolojinin bütünleşmesi daha da belirginleşecek:

Bu kısa vadede çok konuşulacak ama nispeten daha az yol kat edilecek bir konu. Enerjide artan talep, bunun hanehalkına ulaştırılmasında özellikle ulaşım ve teknoloji ile entegre yeni yöntemlere doğru bir arayışa yönlendirecek. Enerjide kimse yakın zamanda atıl kalma riski olan bir yatırım yapmak istemeyecek ama hiçbir yerel yönetim de buna ilişkin bir kumar oynamaya cesaret edemeyecek. Bu çıkmazın enerjiye olan bakış açısında ve çözüm yöntemlerinde değişiklik için baskı oluşturacağı düşünülüyor.

Popülist gündemler altyapı pazarlarını sekteye uğratabilir:

Pek çok ülkenin hükümet politikalarında altyapıyla desteklenen popülist gündemlere doğru bir yönelme olması, başlıca üç 'alt' trendi de beraberinde getirecek gibi görünüyor. İlki, altyapı bütçelerinin artırılmasına ihtiyaç duyulacak olması. Raporda bu durumun çoğunlukla vergi mükelleflerinin vergileri ile finanse edilecek projelerin, bütçelerde açıklar oluşturmasının muhtemel olacağı değerlendiriliyor. İkinci alt trend olarak uluslararası tecrübeye sahip oyuncular yerine yerli oyunculara öncelik veren korumacı politikaların önce çıkması gösteriliyor. Son alt trend ise altyapı önceliklerinde hem daha popüler varlıklara ve "önce insan" projelerine hem de altyapı geliştirmeyi hızlandıran yeni teknoloji ve modellere doğru yönelmesi olarak ortaya çıkıyor.

Müşteri davranışının anlaşılması altyapı yatırımlarının anahtarı olacak:

Rapora göre, altyapı yatırımlarında gelişen demografik yapının ve insan davranışlarının dikkate alınması gerekiyor. Örneğin gelir seviyesi arttığında havayolu ulaşımına olan talep, eğitim seviyesi yükseldiğinde daha çevreci ulaşım ve enerji tercihlerine olan talep artıyor. Ayrıca bazı hükümetlerin, daha büyük altyapı sorunlarını çözmek için bu değişimlerden faydalanacağı öngörülüyor.

Yatırımcılar sadece finansal getiriye değil, sosyal ve çevresel etkilere de önem vermeye başlayacak:

Geçtiğimiz yıllarda dünyada hükümetlerin üzerinde çevresel ve sosyal faydaları daha yüksek altyapı yatırımları yapmaları yönündeki baskı gözlemlenmişti. Bu baskının sonucu hem özel hem kamu sektörü yatırımcıları finansal getiri ile birlikte sosyal ve çevresel etkileri artıran yatırımları önceliklendirme çabası içerisinde. Dolayısı ile de bu alanda önceliklendirdikleri yatırımlarının gerçek etkilerini ölçüp bunları halkla paylaşmaya yönelik önemli çabalar sarf edecekler. Çünkü toplumlar hükümetlerden "eşitlik" ilkesini öne çıkaran sosyal yatırımlar bekliyor. Kurumsal yatırımcılar, finansörler ve fonlar ortaklarından gelen baskıyla finansman sağladıkları projelerde çevre duyarlılığını daha fazla görmek istiyor.

Teknoloji daha fazla altyapı verimliliği sağlayacak ve değer yitirme riskini artıracak:

Bu yıl, altyapı sahiplerinin ve operatörlerinin sağlam teknoloji planları geliştirmeye ve rekabet üstünlüğü kazanmak ile yatırımlarından olabildiğince hızlı geri dönüş elde etme arasında bir denge kurmaya odaklanacakları tahmin ediliyor. Ayrıca, bazı hükümetlerin "teknoloji takip ediciler" olmaktan "teknoloji öncüler" olmaya yönelmeleri ve bu sayede hem vatandaşlarıyla daha yakın iletişim kurup hem de altyapılarının verimliliğini artırmaları bekleniyor. Altyapıda kullanılan teknoloji iki başlık altına incelenirse daha anlaşılır bir hale bürünüyor: Öncelikle gelişen teknoloji ile altyapı yatırımlarındaki tercih değişiklikleri öne çıkacak. Örneğin güneş enerjisi ile ilgili teknoloji geliştikçe klasik enerji santrallerine olan yatırım ya da mobil iletişim teknolojisinin gelişmesi ile klasik kablo hatlarına olan yatırımın

azalmasını, tercih değişikliği olarak belirtebiliriz. Diğer yandan mevcut altyapının inşası ve işletilmesinde kullanılan teknolojiyi ele alabiliriz. KPMG 2016 yılı Küresel İnşaat Araştırması da bu konuya odaklanıyordu. Burada daha çok altyapı projelerinin hayata geçirilmesi ve işletilmesi esnasında kullanılan bilgisayar programları, robotlar, insansız hava araçlarının kastedildiğini belirtebiliriz.

Yeni yatırım yaklaşımlarında, mevcut altyapılardan daha fazla fayda elde etmeye odaklanılacak:

Gelişen ülkelerde, kapasiteyi artırmak için temel altyapı seçeneklerine başvurma ihtiyacı halen sürüyor. Gelişmiş ülkelerde ise, altyapı sahiplerinin gelişmiş performans, kapasite, güvenilirlik ve hizmet sunumu sağlayacak daha küçük yatırımlara odaklanmaları bekleniyor. Ayrıca, özellikle şehir yönetimlerinin, çeşitli sektörlerdeki yoğun talebin daha iyi yönetilmesine yardımcı olacak davranışları nasıl teşvik edebileceklerini düşünmeye başlayacakları tahmin ediliyor.

Hükümetler finansman paradigmasına çözüm bulmanın yollarını arayacak:

Günümüzde hükümetlerin kullandığı iki tip altyapı yatırımı finansmanı yöntemi var; vergiler yolu ile ödeme ya da kullanıcıların yatırımı finanse etmesi. Mevcut iki yöntemden birini seçmek pek çok altyapı yatırımının finansmanına çözüm sağlarken, kullanıcıların yapacağı ödemenin altyapı yatırımının maliyetini karşılamadığı durumlarda, finansman yetersiz kalıyor.

Altyapıya finansman sağlama konusunda daha stratejik bir çözüme ihtiyaç var ve KPMG olarak 2017 yılında altyapı yatırımları için ödemeyi hükümetlerin mi yoksa kullanıcıların mı ödeyeceği konusunun çok tartışılan konulardan birisi olacağını düşünüyoruz.

Hangi alternatif finansman çözümü tercih edilirse edilsin hükümetlerin, elde edilen gelirlerin nasıl kullanılacağı konusunda halka karşı şeffaf olmaları gerekecek.

Finansman gelişime imkanları, temellerine dönebilir:

Hükümetlerin artık sadece bir finansal anlaşma yapmaktan ziyade o anlaşmaya konu altyapının sağlayacağı faydalara da odaklanmaları gerekecek. Hükümetler, proje ilerledikçe riskleri yatırımcılara devredebileceklerini hatta projeyi tamamen satabileceklerini bilerek, altyapı programlarının ilk aşamalarında daha fazla risk almaları gerektiğini anlamak zorundalar. Ayrıca, özellikle gelişen ülkelerdeki hükümetlerin, pazar oluşturmada belli bir rollerinin olduğunu ve yeni altyapının sağlayacağı faydaların üstlenecekleri ek riskten çok daha fazla olduğunu bilmeleri gerekiyor.

Getiri arayışının, yatırım piyasalarındaki bütünleşmeyi tetiklemesi bekleniyor:

Önümüzdeki yıl, getiri arayışının devam etmesiyle birlikte farklı yatırımcı tipleri arasındaki ince çizgi de giderek kaybolacak.

Altyapı küreselleşmesi devam edecek:

Altyapının küreselleşmesi kısaca altyapı yatırımlarını hayata geçiren müteahhitlerin ve altyapı yatırımlarını finanse eden sermayenin küresel olması ile açıklanabilir. Bu iki ana kalemdeki küreselleşme altyapı yatırımlarını rekabete açarak daha uygun bütçelerle daha kaliteli altyapı yatırımlarının gerçekleştirilmesine olanak sağlayacak. Altyapı oyuncuları küresel kapasitelerini artırma ve ulusal sınırların dışına çıkma konusunda daha iştahlı olacak. Artan korumacılık ve ulusalcı söylemler, değişen sosyal tercihler, yerleşmeye verilen önemin artması, kırım yaratan ticaret anlaşmaları ve diğer bazı belirsizlikler küreselleşme isteğini baltalayabilir.



KPMG çalışanları
sporun birleştirici
gücüne örnek
oluyor:

Zeki, çevik ve ahlaklı

KPMG çalışanları, kurdukları spor takımları aracılığıyla diğer şirketlere de örnek oluyor. Basketbol ve voleybol takımları pek çok kurumlar arası organizasyonda başarıyla KPMG'yi temsil ederken, gönüllü koşu takımı da birbirinden yararlı sosyal sorumluluk çalışmalarını spor aracılığıyla gerçekleştiriyor. Türk Sanat Müziği grubu ise çok yakında bir konser sürprizi yapabilir.

Kiminin profesyonel geçmişi var, kimi ise tamamen amatör... KPMG'nin spor takımlarında oynamak için istemek yeterli. Bir de sporcu bir ruha sahip olmak. Şimdi amatör ruhla takım olmayı öğreniyorlar. Hem iş dünyasında olmayı hem de sporun diliyle bağ kurmanın önemine vurgu yapıyorlar. KPMG Kadın Voleybol Takımı Kaptanı İpek Arkaya ve KPMG Erkek Voleybol Takımı Kaptanı Can Doğrusöz'le voleybol ve spor üzerine güzel bir sohbet gerçekleştirdik.

Takımın “yıldızı” olarak değerlendirebileceğimiz eski profesyonel sporcular bulunuyor mu?

İA: Voleybol takımlarımızda daha önce profesyonel olarak oynamış iki oyuncumuz var. Ben daha önce ikinci ligde Şişli Spor Kulübü'nde oynadım ve oynadığım sezonda bir üst lige çıktık. Benimle birlikte bir de erkek takımımızın kaptanı Can'ın profesyonel kulüp geçmişi bulunuyor. Can, Arkasspor ve Ankara TED Kolejliler takımlarında uzun yıllar profesyonel olarak oynamış. Tabii zamanla önce üniversite daha sonra da kariyer, dolayısıyla ikimiz de bir noktada profesyonel voleybol hayatımızı noktalamak durumunda kaldık. Ancak yine de voleybol tutkumuzu KPMG Voleybol takımıyla devam ettiriyoruz.

CD: Tabi sadece İpek ve ben değil; takıma gerek voleybol açısından olsun gerek takım dinamiklerine katkılarıyla olsun bizim takımımızda herkes yıldız :)

Voleybol takımında “bizim sırrımız takım oyunu” diyebileceğimiz bir sistemi mi uyguluyorsunuz?

CD: Kesinlikle evet; zaten voleybol, doğası gereği takım olgusunun en yoğun yaşandığı ve aksi durumun mümkün olamayacağı bir spor dalı. Oyun içerisinde sürekli olarak değişen pozisyonlar ve saha içerisindeki her bir oyuncunun almak durumunda olduğu farklı görev ve sorumluluklar da bunu destekler nitelikte. Ama bu durum bizim takımımızda biraz daha ön plana çıkıyor. Bu takımın kuruluş aşamasında ana fikir, gündelik hayatın stresinden haftada bir gün bile olsa sıyrılabilirimiz ve bir araya gelerek sevdiğimiz bir sporu yapabileceğimiz bir oluşum yaratmaktı. Ancak zaman içerisinde yakaladığımız takım ruhu tahminlerimizin çok ötesine geçti. Bizler şu anda sadece sahada bir araya gelen bir takım değil, sürekli birlikte olmaktan keyif alan ve sürekli birlikte hareket eden bir takım haline geldik.

Basketbol liginde eski milli oyuncular top koşturuyor, benzer durum voleybol ligleri için de geçerli mi? Bu büyük rekabette KPMG takımının antrenörlüğünü üstlenen biri var mı?

İA: Şirketler liglerindeki oyun kalitesi 2008'den bu yana önemli derecede yükseldi. Bu yükselişteki en önemli faktör eski profesyonel voleybol oyuncularının ligde yer alması. Oyuncuların yanında takımların antrenörleri de genellikle eski milli voleybolcular. Biz de yine kadın takımımızda eski bir voleybolcu ve aynı zamanda bir spor psikoloğu olan Ali Yıldız ile çalışıyoruz. Bir spor psikoloğu ile çalışmanın hem takım içi iletişim hem de bireysel başarı açısından avantajını ile aldığımız derecelerde fazlasıyla hissettik. Erkek takımımızın antrenörü Erhan Balcı ise yine eski bir voleybolcu olmakla beraber eski bir KPMG çalışanı, yani içimizden biri. Erhan hala bizim kadar gönülden KPMG'li ve seneler sonra bile aynı sevgi ve bağlılıkla yanımızda yer alıyor, bize güç veriyor.

Karşılaşmalara kurumdan izleyiciler de ilgi gösteriyor mu?

CD: Yer yer evet... Ama genel destek çok da istediğimiz ölçüde değil. Maçlarda bizi yalnız bırakmayan kemik bir seyirci kitlemiz var. Elbette temel isteğimiz hep dolu tribünler önünde, bizi destekleyen “KPMG”liler ile birlikte oynamak yönünde fakat bu her zaman mümkün olamıyor maalesef. Elbette bu durumdan herhangi bir kimseye karşı kırılganlığımız ya da olumsuz bir algımız söz konusu değil. Neticede maçlar hafta sonları, -genellikle de pazar günleri- oynanıyor. Yoğun iş temposu içerisinde herkes pazar gününü buna ayırmayı tercih etmeyebilir. Ancak yine de inancımız başarılarımızın artması ile birlikte ilerleyen yıllarda, izleyici sayımız giderek artacağı yönünde.

Takımda kimler var?

İA: Kadın ve erkek takımlarında az ya da çok bir şekilde geçmişte eline voleybol topu değmiş farklı bölümlerden ve her seviyeden toplam 14 KPMG'li var.

Ankara ve İzmir ofisleri dahil mi?

İA: Evet tabi; geçmişte Ankara ofisinden katılan arkadaşlarımız oldu. Şu anda da İzmir ofisten oynayan arkadaşlarımız var. Örneğin erkek takımımızın pasörü Ömer İzmir ofisten geliyor. Yoğun zamanda bile her hafta sonu maçlarımıza katıldı. Bu anlamda İzmir ofisteki denetim bölümü ortağımız İsmail Ünal ve müdür arkadaşlarımızın da Ömer'in takıma dahil olması konusunda çok fazla desteği oldu.

Voleybol takımının bir programı var mı?

CD: Şirketler ligi hazırlığı döneminde haftada 2 gün, bir gün erkek, bir gün kadın takımı olmak üzere antrenman yaptık. Sonrasında ise haftada bir gün düzenli antrenman yapıyoruz. Haftada 1 antrenman 1 maç şeklinde turnuva dönemini geçirdik.

Düzenli mi çalışıyorsunuz?

İA: Maçlar devam etse de etmese de düzenli olarak haftada bir gün antrenman yapıyoruz. Örneğin geçtiğimiz sene şirketler ligine katılmamış olsak da tüm sene antrenmanlara devam ettik.

Hangi liglerde oynuyorsunuz?

CD: 2008'den bu yana farklı senelerde Şirketler Ligi, CVL Türkiye (Corporate Volleyball League) ve Corporate Games'e katıldık.

Kimlerle maç yapıyorsunuz?

İA: Bu katıldığımız liglere şirketler katılıyor. Bu liglere ağırlıklı olarak çalışan sayısı yüksek banka ve telekomünikasyon şirketleri katılım gösteriyor. Arçelik, Borusan gibi holding şirketleri de aynı zamanda rakiplerimiz arasında yer alıyor. Tabii bu gibi kurumsal şirketlerin çalışanlarıyla bu platforma bir araya gelmek oldukça farklı bir deneyim oluyor bizler için. Bunun yanında rakiplerimizin bir kısmı müşterimiz de oluyor. Örneğin 2016 yılında katıldığımız şirketler liginde kadın takımımız üçüncülük dördüncülük maçında Türk Telekom ile karşı karşıya geldi.



CD: Bu arada voleybol liglerinde mücadele eden başka bir Big 4 ya da denetim-danışmanlık firması bulunmuyor. Bu alanda sektörümüzde KPMG olarak tek olduğumuzu söyleyebiliriz.

Hangi fonksiyonlardan çalışanlar var?

İA: Takım içinde çok farklı departmanlardan ve farklı pozisyon ve seviyelerden birçok çalışanımız var. Bununla birlikte, KPMG formasını giyip sahaya çıktığımızda ve tek bir amaç için hedefe odaklandığımızda artık ne departman ne de pozisyon kalıyor. Tam bir takım ruhu ile KPMG'nin başarısı için mücadele ediyoruz.

Yaş aralıkları nedir?

CD: Takımdaki yaş aralığı epey geniş olmakla birlikte, genel olarak oldukça genç bir takımımız var. Hatta şöyle ki Kurumsal Voleybol Liglerinde bu sene mücadele eden takımlar arasında yaş ortalaması en düşük takım bizim takımımızdı. Bununla birlikte takımda tecrübeli oyuncular da bulunuyor. Bu, takımın dinamikleri açısından çok önemli. Eskilerin deyişiyle "kolej ruhu"nu tam kalbinde taşıyan bir takım KPMG Voleybol Takımı.

Başarılarınız ile ilgili bilgi verebilir misiniz?

İA: 2008-2009 sezonunda KPMG olarak şirketler ligine karma bir takım olarak katıldık. İlk senemizde şirketler ligini üçüncülükle bitirerek güzel bir başarı elde ettik. Sonraki yıllarda da iki kere yarı final oynadık ve ligi 2 kere dördüncülükle bitirdik. 2016 yılında Corporate Games Turnuvası'nda plaj voleybolu dalında iki takımımızla yarıştık ve turnuvada bir takımımız üçüncü, bir takımımız dördüncü oldu. Yine 2016 yılında şirketler liginde kadın takımımız turnuvayı dördüncülükle bitirdi.

Buna ek olarak bireysel başarılarımız da oldu. 2008 yılında katıldığımız şirketler liginde pasörümüz Ceren Tekel en iyi pasör seçildi. Ben 2012 yılında şirketler liginde en iyi baş smaçör ve 2016 yılında yine şirketler liginde en iyi orta oyuncu ödülünü aldım.

Takım başarıları

- 2008-2009 Şirketler ligi üçüncülük (Erkek takımı)
- 2011-2012 Şirketler ligi dördüncülük (Erkek takımı)
- 2012-2013 Şirketler ligi dördüncülük (Kadın takımı)
- 2016-2017 Şirketler ligi dördüncülük (Kadın takımı)

Bireysel başarılar

- Ceren Tekel- En iyi pasör (2008-2009 Şirketler ligi)
- İpek Arkaya-En iyi baş smaçör (2011-2012 Şirketler ligi)
- İpek Arkaya-En iyi orta oyuncu (2016-2017 Şirketler ligi)

İş temponuz oldukça yoğun olmasına rağmen spora da vakit ayırıyorsunuz, bunun size, takıma ve şirketinize ne gibi katkıları var?

İA: KPMG, çalışanlarının iş yaşam dengesine çok önem veren bir şirket. Sosyal kulüpleri desteklemesi de bunun en önemli göstergesi. Voleybol takımı sayesinde bizler hobilerimizi yapabileme, işin yanında eğlenebilme olanağı buluyoruz. Bu sayede çalışanlarımızın şirkete bağlılıkları artıyor. Hepimizin işimizi, şirketimizi seven daha mutlu çalışanlar olmamızı sağlıyor. Aynı zamanda şirkette çalışma fırsatı bulamadığımız birçok kişiyi tanıma fırsatı sunuyor ve şirket içi iletişimi artmasını ve kendi ağıımızı genişletmemizi sağlıyor.

CD: Voleybol takımının bizlere katkısının yanında şirkete de birçok katkısı var. Voleybol takımımız ile çok büyük kurumsal şirketlerin katıldığı şirketler ligi platformlarında yer alarak, KPMG markasının görünürlüğü ve bilinirliğini artırmış ve bu şirketlerle ilişkilerimizi geliştirmiş oluyoruz. Buna ek olarak sosyal medya paylaşımlarımızla KPMG'ye yeni katılmak isteyenlere şirketin çalışanlarına yaklaşımını gösterebilme fırsatını buluyoruz. Voleybol ve diğer KPMG sosyal kulüpleri KPMG'ye yeni katılmak isteyenler için KPMG'yi diğer Big4'dan ayıştıran faktörlerden biri oluyor.



Bu bir takım oyunu!

Eski milli basketbolcuların mücadele ettiği Corporate Basketball League'de KPMG'yi başarıyla temsil eden basketbol takımı, amatör mücadele ruhu ve takım oyunuyla sonuca gidiyor. Basketbol takımının liderlerinden Çağlar Kodal başarının sırrını şu sözlerle açıklıyor: Bizim yıldızımız KPMG!

Takımın 'yıldızı' olarak değerlendirebileceğimiz eski profesyonel sporcular bulunuyor mu? Basketbol takımı 'bizim sırrımız takım oyunu' diyebileceğimiz bir sistemi mi uyguluyor?

Takımımız daha önceden kulüp takımlarında lisanslı olarak forma giymiş oyuncularından oluşuyor. Sistem sorusunun karşılığı tam olarak bizim takımımız olabilir. Sahada yer alan herkesin sonuna kadar mücadele ettiği, her topa atladığı, ligdeki diğer takımların aksine kadroda yer alan herkesin maçta süre aldığı bir ekibiz. Dolayısıyla takımda yıldız olarak bir kişiyi gösteremiyoruz. Aslında, her maç farklı bir yıldızımız parlıyor diyebiliriz! Bu da takımımızı güçlü kılıyor ve rakibin önlem almasını zorlaştırıyor.

Basketbol liginde eski milli basketbolcular da top koşturuyor. Bu büyük rekabette KPMG takımının antrenörlüğünü üstlenen biri var mı?

Takımımızın antrenörlüğünü 18 yaş altı milli takımlarda forma giymiş, İTÜ ve Bilgi Üniversitesi basketbol takımlarında yer almış olan Cenk Ağgez üstleniyor.

Karşılaşmalara kurumdan izleyiciler de ilgi gösteriyor mu?

Takımımızı sürekli destekleyen ve sayısı sürekli artan izleyicilerimiz daha doğrusu destekçilerimiz var. Özellikle geçen sene ve bu sene tribünden harika bir destek vererek pay sahibi olduklarını düşünüyoruz. Buradan hepsine tekrardan teşekkür ederiz. Bizi izlemeye devam etsinler!

Takımda kimler var?

Takımımız Çağlar Kodal, Samet Yılmaz, Erhan Erinc, Serkan Ergin, Melih Akyurt, Oğuzcan Ayas, Sefa Yiğit Tuğrul, Berk Özkaya, Emirhan Uysal, Cem Ziya Gürsoy, Hacıhan Özünü ve Cem Çevirgen, Emre Çankaya, Can Şalcı'dan oluşuyor.

Ankara ve İzmir ofisleri dahil mi?

Takımdaki isimlerin tamamı İstanbul ofisten oluşuyor. Fakat İzmir ve Ankara ofisimizden de talepler olması halinde arkadaşlarımızı takımımıza dahil etmek isteriz.

Basketbol takımının bir programı var mı?

Takımın öncelikli hedefi CBL Seri B'deki başarısını artırıp şampiyon olmak ve üst sıralarda kalıcı olabilmek.

Düzenli mi çalışıyorsunuz?

Takım her hafta Salı günleri, ekiptekilerin müsaitlik durumlarına göre de ek olarak Perşembe günleri idmanlarını gerçekleştiriyor.

Hangi liglerde oynuyorsunuz?

Takımımız 2009-2010-2013-2015-2016 yılları olmak üzere toplam 5 sene boyunca Corporate Basketball League'de mücadele etti. Ancak bunu da belirtmeden geçmek istemeyiz; turnuvaya katılım senelerinde de gördüğünüz üzere, geçmişte takımımızın kapandığı yıllar oldu. Fakat iki sene önce liderlerimizin de desteği ile tekrardan takımımızı açtık ve sürekliliğini ve başarısını sağlamak için gerçekten büyük bir çaba sarf ediyoruz. Buradan kendine güvenen, basketbola gönül veren arkadaşlara tekrar seslenmek isteriz; kapılarımız ardına kadar açık istedikleri zaman antrenmanlara katılabilirler.

Kimlerle maç yapıyorsunuz?

Bugüne kadar Garanti Teknoloji, Odeabank, Deloitte, PwC, Mitsubishi Electric, TEB, Novartis, LG Electronics, İş Yatırım, Kuveyt Türk, Pegasus Airlines, Unilever, Yemeksepeti, Merck Group, Anadolu Hayat Emeklilik, L'Oréal, Arçelik ve Cigna Finans gibi şirketlerin takımlarıyla mücadele ettik.

Hangi fonksiyonlardan çalışanlar var?

Takımda her fonksiyondan oyuncularımız var. Danışmanlık, Denetim, Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi, Vergi, Bilgi İşlem...

Yaş aralıkları nedir?

CBL'in en genç takımlarından bir tanesiyiz. Ekibin yaş aralığı 23 ile 28 arasında değişiyor.

"Turnuvayı Seri-B liginde bronz madalya ile bitirdik."

Başarılarınız ile ilgili bilgi verebilir misiniz?

Takımımız 2015-2016 sezonunda 3x3 turnuvada dördüncü oldu. Turnuvayı ise Seri-B liginde üçüncü olarak bronz madalya ile bitirdik. 2016-2017 sezonunda ise grubumuzu ikinci sırada tamamladık.

İş temponuz oldukça yoğun olmasına rağmen spora da vakit ayırıyorsunuz. Bunun size, takıma ve şirketinize ne gibi katkıları var?

CBL'de Big Four ekipleri de dahil olmak üzere globalde ve yurtiçinde prestijli firmalar yer alıyor. Şirket açısından başarılı bir basketbol takımının olması bir pazarlama aracı olarak görülebilir. Ek olarak bu takımın varlığı dışardan gelecek nitelikli personel için şirketi daha çekici gösterebilir.

Bunun dışında takımda yer alan oyuncular, şirkette çalışmak için büyük bir motivasyona sahip oluyor.

Şirketin en önemli amaçlarından birinin bölümler arası iletişimi sağlamak olduğu düşünülürse, denetim, danışmanlık, vergi ve destek birimlerinin bir arada tek bir amaç için mücadele etmesi; bizce tam olarak bunu sağlıyor.





KPMG 35'inci Yıl Korosu aynı duyguda buluşturdu

KPMG 35'inci Yıl Korosu Türk Sanat Müziği'ni seven çalışanları buluşturdu. Denetim, danışmanlık, vergi ve destek birimlerinden şirket ortakları, müdürler, uzmanlar ve asistanlar koroyu oluşturdu. Farklı departmanlarda farklı işler yapsalar da KPMG çalışanları aynı şarkıları söyleyip aynı duyguları paylaşıyor.

KPMG çalışanları, müzik sevgisinde, şarkılarda buluştu. Sesine güvenen ve şarkı söylemeyi sevenler, KPMG 35. Yıl Korosu'nda bir araya geldi. KPMG 35. Yıl Korosu'ndan arkadaşlarla KPMG Gündem için keyifli bir sohbet gerçekleştirdik.

Yeni kurulan bir kulüpsünüz, kulüpte daha önce şan eğitimi almış kişiler bulunuyor mu?

Şu an için kulüpten ziyade bir topluluğuz ve ilk olarak KPMG 35 Yıl Korosu'nu kurduk. Koro üyelerimiz Türk Sanat Müziği'ni, daha önemlisi müziği seven kişilerden oluşuyor. Katılımcıların daha önce müzik eğitimi almış olup olmamasının bir önemi yok. Ekibimizde çok az sayıda kişi daha önce şan eğitimi almış durumda.

Eğitiminizi üstlenen bir ses sanatçısı var mı?

Evet, koromuzu, şefimiz eski TRT ses sanatçısı Hikmet Ulutaş çalıştırıyor. Kemanda da çok önemli bir keman ustası Hasan Şendil var. Hocamız aynı zamanda ud çalıyor ve İstanbul'da amatör 2 koroyu daha yönetiyor.

Kulüpte kimler var?

Her bölümden ve seviyeden kişilerden var. 15-16 kişiyiz. Denetim, danışmanlık, destek birimlerimizden ortak, müdür, uzman ve asistan olan arkadaşlarımız var. Koro faaliyetlerimiz KPMG çalışanlarının tamamına açık, sadece gelip müzik dinlemek isteyenler dahil.

Ankara ve İzmir ofisleri dahil mi?

Koro çalışmalarında maalesef İzmir/Ankara ofislerimizden katılanlar olamıyor. Topluluk faaliyeti olarak tüm ofislerimize açtık.

Özel bir çalışma programınız var mı?

Her hafta bir akşam, mesai saati sonrasında şirketimizin konferans salonunda bir araya geliyoruz, keman ve ud eşliğinde hocamızın yönetiminde yeni şarkılar söylüyoruz. Bazen istek şarkılar da oluyor, solo veya koro performansı ile istek şarkıları da söylüyoruz.

Düzenli mi çalışıyorsunuz?

Evet, her Pazartesi günü çalışmamız var. Bazen duruma göre tarih kaymaları olsa dahi her hafta en az 1 kere bir araya geliyoruz.

Hangi fonksiyonlardan çalışanlar var?

Denetim, Vergi, Danışmanlık, Proje Yönetimi, Bilgi İşlem, İK, Pazarlama ve İletişim, Risk; hemen her bölümden çalışan var.

Yaş aralıkları nedir?

Yaş aralığı 25-45 yaş arasında ve her fonksiyondan müziğe gönül vermiş arkadaşlarımız var topluluğumuzda.

Bir koro oluşturmayı planlıyor musunuz? Yoksa solo çalışmalarla mı ilerleyeceksiniz?

TSM koromuz çalışmaları faaliyetlerimizin ilk ve en önemli kısmını oluşturuyor.

Bir konser planınız var mı?

Yakın zamanda bir konser planlıyoruz. Bir saz heyeti eşliğinde solo ve koro söylenecek şarkılardan oluşacak.

Kulübünüzü bir sosyal sorumluluk projesine dönüştürmeyi planlıyor musunuz? Konser gelirlerinin bir kuruma bağışlanması gibi...

Evet, konser gelirleri tamamen sosyal sorumluluk alanlarında harcanacak. Ağrı'daki çocuklara yönelik projede olduğu gibi şirket olarak destek verdiğimiz projelerde kullanılacak.

İş temponuz oldukça yoğun olmasına rağmen sanata da vakit ayırıyorsunuz, bunun size, kulübünüzdeki kişilere ve şirketinize ne gibi katkıları var?

Bu tip aktiviteler, şirket içindeki farklı görev ve sorumluluklardaki kişiler arasındaki iletişimi artırıp, çalışanların şirkete olan bağlılıklarının artmasında önemli rol oynuyor. Ayrıca son yıllarda yapılan akademik araştırmalar, Türk Sanat Müziği'nin günlük yaşamdaki stresi azaltmaya önemli oranda katkı sağladığını gösteriyor. Koromuzun üyeleri, iki saatlik haftalık çalışmalar sırasında kafalarının boşalıp, günlük yoğun tempodan kısa bir süre de olsa uzaklaşmanın kendilerini hem zihnen hem de fiziksel olarak rahatlattığını ifade ediyor. Ne de olsa müzik ruhun gıdasıdır :)



Mutluluğa koşuyorlar!

Kurulduğu günden bu yana amatör bir ruhla hedefe yol alan KPMG Runners, sağlıklı ve sosyal bir yaşama koşuyor. 85 üyesi bulunan KPMG Runners adına konuşan Ekrem Dibi "Sosyal sorumluluk projelerine verdiğimiz desteğin yanı sıra sağlıklı ve mutlu bir yaşam adına koşuyoruz" dedi.

Takımın 'yıldızı' olarak değerlendirebileceğimiz eski profesyonel sporcusu bulunuyor mu?

Takım içerisinde hepimiz amatör seviyede koşuyoruz. Profesyonel bir sporcumuz bulunmuyor.

KPMG Runners kulübünün hedefleri başarıdan daha fazlası... Bu kulübün anlamlı hedefi katılımı da artırıyor mu?

Öncelikle amacımız geçirdiğimiz yoğun iş temposundan hafta sonları bir nebze uzaklaşıp birlikte spor yaparak keyifli zaman geçirmek... Önceliklerimiz arasında başarıdan ziyade sporcunun sağlığı var. Koşu sırasında kimsenin sağlığını tehlikeye sokmamaya özen gösteriyoruz. Kurulduğu yıldan itibaren her sene büyüyen koşu takımımızın hedefi sosyal sorumluluk projelerine destek olup, bağış toplamak.

Kulüp kurulduğundan bu yana sosyal sorumluluk projelerine ne gibi katkılar sağlandı?

Koşu takımımız kuruluş yılı olan 2014 yılından itibaren her sene Uluslararası İstanbul Maratonu'nda koşarak Türkiye Omurilik Felçlileri Derneği'nin Akülü Sandalye kampanyası için bağış topladı.

Kulüpte kimler var?

Koşu takımımız içerisinde iletişim halinde olduğumuz 85 arkadaşımız bulunuyor.

Ankara ve İzmir ofisleri dahil mi?

Ankara ve İzmir ofislerimizdeki arkadaşlarımız ile iletişim halindeyiz. Farklı şehirlerde olduğumuz için sürekli olarak birlikte koşmasak da büyük koşu organizasyonlarında (İstanbul Maratonu, Runatolia vs...) bir araya geliyoruz.

Bir koşu programınız var mı?

Cumartesi sabahları Belgrad Ormanı ya da Caddebostan sahilinde koşularımızı düzenli olarak yapıyoruz.

Hangi yarışlara katılıyorsunuz?

Türkiye'deki en büyük yarış organizasyonu olan İstanbul Maratonu'na her sene kalabalık bir ekiple katılıyoruz. Bunun dışında Antalya Runatolia Maratonu, İstanbul Yarı Maratonu'na her sene katılıyoruz. Ayrıca çeşitli spor firmalarının düzenlediği özel yarışlara da katılmaya özen gösteriyoruz. Geçen sene ben de KPMG Runners takımını Atina Maratonu'nda temsil ettim.

Hangi fonksiyonlardan çalışanlar var?

Koşu takımımız içerisinde şirket içerisinde her bölümden, her pozisyondan (stajyer, asistan, müdür, direktör, şirket ortağı) arkadaşlarımız bulunuyor.

Başarılarınız ile ilgili bilgi verebilir misiniz?

İzmir ofisimizden Serter Tanyeri, Corporate Games organizasyonunda koşu dalında, kendi kategorisinde birinci oldu. Her ülkede birinci olan kişilerin yarıştığı İngiltere'deki World Corporate Games'de ülkemizi ve şirketimizi temsil etti.

Yine İzmir ofisi şirket ortaklarımızdan İsmail Önder Ünal, dünyanın en prestijli triatlon yarışmalarından biri olan "Ironman 70.3" etkinliğine katılarak, yüzme, bisiklet ve koşu branşlarında toplam 6:02:38'lik zamanla yarışmayı tamamlayıp, "Ironman" unvanını kazandı.

İş temposunuz oldukça yoğun olmasına rağmen spora da vakit ayırıyorsunuz, bunun size, takıma ve şirketinize ne gibi katkıları var?

Yoğun iş temposundan sıyrılıp hafta sonu 1 saat boyunca birlikte spor yapıyor olmak bize enerji ve mutluluk veriyor. Şirket içerisinde bir koşu takımı olması ve bu takım ile birlikte yardımseverlik koşusu yapıyor olmamızın bir farkındalık yarattığına inanıyoruz.

Aynı zamanda katıldığımız bağış kampanyaları ile bu mutluluğumuzu daha geniş çevrelerle paylaşıyoruz. Koştuğunuz kilometreler ile insanların mutlu olmasını sağlamak tarif edilmesi zor bir duygu.

Kişisel Verilerin Korunması Kanunu semineri gerçekleştirildi

KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı ve Şirket Ortağı Sinem Cantürk, Hukuk Bölümü Başkanı ve Şirket Ortağı Onur Küçük, Bilgi Sistemleri ve Risk Yönetimi Bölüm Direktörü Ehtiram İsmayilov ve Bilgi Sistemleri ve Risk Yönetimi Bölüm Yöneticisi Bengisu Özgehan, KPMG Türkiye ve Finansal Kurumlar Birliği işbirliği ile gerçekleşen “Kişisel Verilerin Korunması Kanunu” seminerine konuşmacı olarak katıldı. 5 Nisan 2017’de FKB merkez binasında yapılan seminerde katılımcılar, kanun çerçevesinde sektörlerinin üstüne düşen sorumluluklar hakkında bilgilendirildi.

DPÜ Ar-Ge ve Tasarım Merkezlerine Sağlanan Teşvikler Semineri’nde Güray Kurşunoğlu ve Sevcan Yılmaz konuştu

KPMG Türkiye Vergi Bölümü Direktörü Güray Kurşunoğlu ve Vergi Bölümü Müdürü Sevcan Yılmaz, Denizli Pamukkale Üniversitesi’nde 2 Mayıs 2017’de düzenlenen “Ar-Ge ve Tasarım Merkezlerine Sağlanan Teşvikler” seminerine konuşmacı olarak katıldı. Denizli’de Ar-Ge tasarım merkezi olan şirketlerin katıldığı seminerde, katılımcılar Ar-Ge ve tasarım mevzuatındaki teşvikler hakkında bilgilendirildi.

Karaman, Vergi Şeffaflığı Sempozyumu’nda konuşma yaptı

Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi ve Köln Üniversitesi Hukuk Fakültesi işbirliğinde, 6-7 Nisan 2017 tarihlerinde “Vergi Şeffaflığı Sempozyumu” düzenlendi. Sempozyuma konuşmacı olarak katılan KPMG Türkiye Vergi Bölümü Başkanı ve Şirket Ortağı Abdulkadir Kahraman “OECD Düzeyinde Gelişmeler” konulu bir konuşma yaptı.

Eren Yılmaz, TKYD Kurumsal Yönetim ve Dijital Dönüşüm Semineri’nde konuştu

KPMG Türkiye Yönetim Danışmanlığı Direktörü Eren Yılmaz, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından 28 Mart 2017’de düzenlenen “Kurumsal Yönetim ve Dijital Dönüşüm Semineri”ne konuşmacı olarak katıldı. Seminerde, dijitalleşmenin yarattığı değer, başarılı bir dijital dönüşüm için gereken temel bileşenler ve dijital dönüşüm sürecinde yapılan hatalar açıklandı.

8. Bilgi Teknolojileri Yönetişim ve Denetim Konferansı’na KPMG damgası

Sponsorları arasında KPMG’nin de bulunduğu, ISACA tarafından 8’incisi düzenlenen Bilgi Teknolojileri Yönetişim ve Denetim Konferansı, Milli Reasürans konferans salonunda gerçekleşti. Farklı sektörlerden yüzlerce profesyonelin katıldığı konferansın ilk günü, KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı ve Şirket Ortağı Sinem Cantürk, “Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ve Bizi Bekleyen Değişimler” konulu konuşma yaptı. KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri ve Risk Yönetimi Bölümü Direktörleri Ehtiram İsmayilov ile Servet Gözel, konferansa “SWIFT Güvenliği ve Siber Güvence” başlıklı konuşmayla katıldı. Konferansın ikinci günü, KPMG Türkiye Risk Yönetimi Danışmanlığı Şirket Ortağı İdil Gürdil, “Bir Suistimalcinin Profili” sunumuyla katılımcılara bilgi verdi.

Sizi Geleceğe Taşıyoruz Semineri’ne Sinem Cantürk katıldı

“Sizi Geleceğe Taşıyoruz” semineri, KPMG Türkiye ve Vizyoneks Bilgi Teknolojileri işbirliğinde gerçekleşti. Seminere KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı ve Şirket Ortağı Sinem Cantürk konuşmacı olarak katıldı.

VEHUP II. Yıllık Kongresi gerçekleştirildi

KPMG Türkiye Vergi Bölüm Başkanı ve Şirket Ortağı Abdulkadir Kahraman Marmara Üniversitesi ve Vergi Hukuk Platformu iş birliğiyle düzenlenen “VEHUP II. Yıllık Kongresi”nde konuştu. Kahraman, “Türkiye Bakımından Dolaysız Vergilerin Dolanmasıyla Mücadelede Makul Strateji” konulu bir konuşma yaptı.

Hakan Güzeloğlu Marka Zirvesi’ndeydi

İş dünyasından konukların öğrencilerle bir araya gelerek başarı hikayelerini paylaştıkları Marka Zirvesi, 6 Mart 2017’de Marmara Üniversitesi’nde gerçekleşti. Marmara Üniversitesi Pazarlama Bölümü’nün düzenlediği etkinliğe, Marmara Üniversitesi Almanca İşletme mezunu olan KPMG Türkiye Vergi Şirket Ortağı Hakan Güzeloğlu konuşmacı olarak katıldı.



KPMG Türkiye Kore Masası ve Kore YYS Birliği stratejik ortaklık için buluştu

KPMG Türkiye Gümrük ve Dış Ticaret Hizmetleri ile Kore Masası ekibimiz, 5 Haziran 2017 tarihinde Kore Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü Birliği'ni (Korea AEO Association- "KAA") İstanbul ofisimizde ağırladı. YYS üzerinde uzmanlaşmış Kore Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü Birliği, Koreli şirketlere YYS Sertifikası ile YYS araştırma ve tanıtım faaliyetleri konusunda destek sağlayan bir hükümet kuruluşu.

Toplantıda, KPMG Türkiye'nin YYS araçlarının tanıtımı ve Kore Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü Birliği tarafından geliştirilen YYS Sistemi Platformu'nun değerlendirmesi yapıldı.

Bu toplantı sayesinde, KPMG Türkiye ve Kore Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü Birliği sistemleri hakkında bilgi paylaşımı ve ortak çalışma gerçekleştirildi. Kore YYS Birliği ile yapılacak olan sürekli işbirliğiyle YYS hizmetlerinin sunacağı birçok fırsattan Koreli şirketlerin yanı sıra Türkiye'deki yerel şirketlerin ve hükümetin de faydalanabileceğine inanıyoruz.

Kamu Siber Güvenlik Zirvesi, Ankara'da yapıldı

Kamu Siber Güvenlik Zirvesi, Kamu Bilişimcileri Derneği tarafından 7 Nisan 2017'de Ankara Bilkent Otel'de yapıldı. Kamu Kurumları ve Kişisel Verilerin Korunması konulu zirveye KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı ve Şirket Ortağı Sinem Cantürk konuşmacı olarak katıldı.

Emrah Akın yatırım teşvik sistemini anlattı

KPMG Türkiye, "Yatırım Teşvik Sisteminde ve Ar-Ge Desteklerinde Son Dönemde Meydana Gelen Yenilikler" konulu YASED seminerine ev sahipliği yaptı. 17 Nisan 2017'de gerçekleşen seminerde, KPMG Türkiye Vergi Bölümü Şirket Ortağı Emrah Akın, yatırım teşvik sistemini ve Ar-Ge desteklerinde yapılan son düzenlemeleri anlattı.

Farkındalık Ödül Töreni yapıldı

Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE), "İç Denetimde Farkındalık Ayı" kapsamında 23 Mayıs 2017 tarihinde "Farkındalık Ödül Töreni"ni Boğaziçi Üniversitesi Mezunlar Derneği'nde (BÜMED) gerçekleştirdi. Bu yıl 7'ncisi düzenlenen törende, mesleki farkındalığın gelişimi ve yaygınlaşmasına katkıda bulunan kurum ve kişiler ile toplumsal alanda fark yaratan kişi ve kurumlar ödüllendirildi.

Gazi Üniversitesi 90. Yıl Etkinlikleri gerçekleştirildi

Gazi Üniversitesi 90. Yıl Etkinlikleri 27 Nisan 2017'de Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Fakültesi'nde gerçekleştirildi. KPMG Türkiye Danışmanlık Bölümü Finansal Hizmetler Direktörü Levent Özer, panelist olarak katıldığı "Sigortacılık Sektörüne Genel Bir Bakış" panelinde, katılımcıları Mütuel Sigortacılık konusunda bilgilendirdi.



Sinem Cantürk, yeni nesil ödeme sistemlerini anlattı

Swift Güvenliği, Blockchain, Yeni Nesil Ödeme Sistemleri Semineri, 31 Mayıs 2017'de, KPMG Türkiye ve Türkiye Bankalar Birliği işbirliğiyle TBB Konferans Salonu'nda düzenlendi. KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı ve Şirket Ortağı Sinem Cantürk, katılımcılara SWIFT Müşteri Güvenlik Programı hakkında sunum yaptı. Sinem Cantürk, katılımcıları SWIFT'in küresel bankacılık sisteminin güvenliğini artırmak için başlattığı müşteri güvenlik programı hakkında bilgilendirdi. Bu sunumun ardından, KPMG Türkiye Bilgi Sistemleri ve Risk Yönetimi Bölümü Direktörü Servet Gözel, Blockchain ve Dijital Defter Uygulamaları hakkında yaptığı sunumla, katılımcılara giderek yaygınlaşan bu uygulamalar hakkında bilgi verdi.



KPMG sponsorluğundaki CFO Summit 2017 büyük ilgi gördü

KPMG Türkiye'nin sponsorları arasında yer aldığı CFO Summit 2017, Türkiye'nin finans liderlerinin katılımıyla 11 Mayıs 2017'de Hilton İstanbul Bomonti Hotel'de gerçekleşti. CFO'ların değer yaratma ve şirket stratejisini belirlemedeki rolüne dikkat çekmek amacıyla düzenlenen zirvede, şirketlerin hızla değişen piyasalarda rekabet gücünü koruyabilmesi için CFO'ların artan önemi vurgulandı. KPMG Türkiye Başkanı Murat Alsan, "CFO'luktan CEO'luğa Liderlik Yolculuğu" paneline konuşmacı olarak katıldı. Bloomberg HT Genel Yayın Yönetmeni Cüneyt Başaran'ın moderatörlüğünü yaptığı panelde Murat Alsan, yıkıcı teknolojilerin ve gün geçtikçe güç kazanan start-up'ların önemine değindi.

Mali Komite Toplantısı yapıldı

Mali Komite Toplantısı Türkiye Sigortalar Birliği'nde 19 Nisan 2017'de yapıldı. KPMG Türkiye Finansal Hizmetler Bölümü Direktörü Esmâ Kabak ve KPMG Türkiye Finansal Hizmetler Bölümü Kıdemli Müdürü Tuğrul Uzun, katılımcılara IFRS 17 ve IFRS 9 hakkında sunum yaptı.

İş süreçleri yönetimine bakış

Crowne Plaza Hotel'de ikincisi gerçekleşen İş Süreçleri Yönetimi Konferansı'na KPMG Türkiye COO'su Rüçhan Türkoğlu konuşmacı olarak katıldı. Konferansta, yeni iş modeli olarak da geçen İş Süreçleri Yönetimi (BPM) kavramı ve Türkiye'de bu iş süreçlerinin hangi noktada olduğu üzerine konuşuldu.

ESBAŞ - "Türkiye'de iş yapmak" paneli

Amerikan Büyükelçiliği Ticaret Müsteşarlığı ile Amerikan Turkish Council (ATC) işbirliğinde, 4 Nisan 2017'de, ulaşım teknolojileri alanında faaliyet gösteren Amerikan yetkililerin de bulunduğu 29 kişilik heyet için panel düzenlendi. "Türkiye'de İş Yapmak" konulu panelin başkanlığını ABD Büyükelçiliği Ticaret Ataşesi John Fay ve American Turkish Council Başkanı Howard Beasey üstlendi. KPMG Türkiye Vergi Bölümü Şirket Ortağı İ. Halil Bağdınlı panelde "Türkiye'de Ticarete Yasal Düzenlemeler ve Pratik Öneriler" başlıklı bir sunum yaptı.

KPMG eğitimlerine tam not

KPMG eğitimleri katılımcılarından tam not alıyor. Konusuna hakim eğitmenler eşliğinde, akıllardaki soru işaretlerini gideren KPMG eğitimleri tüm hızıyla devam ediyor. Katılımcıların görüşleri ise şöyle...

"KPMG tarafından düzenlenmiş olan eğitimlere yaklaşık olarak iki senedir katılmaktayız. Katılımını gerçekleştirdiğimiz eğitimlerdeki gerek eğitmenin bilgi, donanım ve konuya olan hakimiyeti gerekse de KPMG'nin profesyonel yaklaşımından dolayı eğitimlerinizi güncel olarak takip etmekte ve öğrenmiş olduklarımızı işlerimizde birebir uygulamalı olarak kullanmaktayız."

Tolga DAMATOĞLU SGS-TURKEY / Finans, Müdür Yardımcısı

"Ar-Ge ve İnovasyonun Maliyesi" konulu eğitiminize katıldım, öncelikle samimi, güler yüzlü ve ilgili personellerinize teşekkür ederim. Eğitimin konusuna gelince; ülkemizde reel sektör tarafından maalesef çok bilinmeyen ama gerek ülke ekonomisi gerekse şirketlerin katma değerli ürünler üretmeleri yönünden son derece önemli olduğunu düşündüğüm bir konu. Şirketimizde kurulum aşaması tamamlanarak başvurusu yeni onaylanan Ar-Ge Merkezi Muhasebe sisteminin, Vergi Mevzuatına uygun bir şekilde kurulmasını sağlamak ve güncel gelişmelerden daha fazla bilgi sahibi olmak amacıyla katıldığım eğitimde, kafamdaki birçok soruya açıklık getirilmesi, şirketimizde yaptığımız uygulamaların doğru olduğunun bizim açımızdan teyidi olması noktasında, eğitimcilere özellikle de Emrah Akın'a teşekkür ederim, ayrıca eğitimin özgelgelerle desteklenmesi ve katılımcılarla uygulamaların tartışılması kanımca güzel bir sinerji oluşturmuş ve amacına ulaşan bir eğitim olmuştur. Yeni bir eğitimde buluşmak ümidiyle Teşekkürler KPMG.

Mehmet BAYRAK BOYTAŞ MOBİLYA SAN. VE TİC. A.Ş. / Genel Muhasebe Müdürü, SMMM

"Öncelikle verdiğiniz eğitimden çok büyük keyif alarak ayrıldığımızı ve dikkat edilmesi gereken birçok konuda farkındalığımızı artırdığını söylemek isterim."

Selim SÖĞÜTLÜ DOĞUŞ OTOMOTİV SERVİS VE TİCARET A.Ş. / İthalat, Y.P. İthalat Yöneticisi

"KPMG'de aldığım eğitim gayet doyurucu, ilgi çekici ve keyifliydi. Eğitmenin konuya hakimiyeti oldukça iyiydi. Gayet interaktif ve katılımcıların da tecrübelerinden yararlandığımız bir eğitim oldu."

Ezgi KIZILDAĞ AXA SİGORTA A.Ş. / İç Denetim, Uzman

"Eğitim ve sunumu yapan eğitmeniniz Sinan Çamlık konusunda çok başarılı; sunumu, anlatımı örneklemeler yapması, ifadesi çok iyi. Organizasyon ve ağırlama olanakları çok iyi olan bir seminerdi, katıldığım için çok memnunum. Çalışmalarınızda başarılar diliyorum, saygılarımla."

Kemal DENİZ ALADDİN MIDDLE EAST LTD. / Güvenlik ve Kamusal İlişkiler Müdürü

"Eğitimin planlanmaya başlamasından tamamlanma anına kadar sorduğum her soru ve talep ettiğim her şeye sabır, anlayış ve çözüm odaklı bir yaklaşımla yanıt verdiğiniz için çok teşekkürler. İhtiyaçlarımızı karşılayan detaylı içerikler, örneklerle desteklenmiş bilgiler hem teoride hem pratikte çok faydalıydı. Bir sonraki eğitimde umarım yine kurumunuzca aydınlatılmış oluruz."

Canan ALPOZAN GİTTİ GİDİYOR BİLGİ TEKNOLOJİLERİ SAN. TİC. A.Ş. / Satıcı Risk ve Uyum Yöneticisi



Kilidi Kırmak

Cinsiyet Eşitliği Eğitimleri başladı!

Eğitimin Amacı

Bu eğitimin amacı katılımcılarla toplumda kadın erkek eşitliğinin sağlanmasına yönelik bilgi ve deneyim paylaşımında bulunmak ve yönetim kademelerinde toplumsal cinsiyet perspektifini yerleştirmeye yönelik duyarlılık kazandırmak ve farkındalık yaratmaktır.

Global Compact'ı imzalayan şirketlerin eğitim ihtiyacını da karşılayan bu eğitim programı aynı zamanda şirketlerin kurumlarında bir dönüşüm yaratmayı hedefleyen her türlü girişiminde (plan, politika, program, proje...) cinsiyet eşitliği ilkesini hedeflerine dâhil etmeleri için gerekli altyapıyı hazırlayacaktır.

Eğitim Programı

- Temel kavramlar ve mevzuatlar
- Toplumsal cinsiyete dayalı eşitsizlik ve ayrımcılık
 - Ayrımcılık
 - Pozitif ayrımcılık
- Yönetimde cinsiyet eşitsizliği
 - Cam tavanlar
 - Kraliçe Arı Sendromu
 - İş yaşam dengesi
- Toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı yönetim olmak
 - "Gender mainstreaming"
 - Dil kullanımı
 - Tutum ve davranışlar

Eğitim Süresi: Yarım gün

Detaylı bilgi için:

KPMG Türkiye Eğitim Merkezi
Nurgül Günüşen

E: egitim@kpmg.com.tr

T: +90 (216) 681 9000 **Dahili:** 9427

400 bin çocuk okul yerine tarlaya gidiyor

Türkiye’de hasat zamanı geldiğinde milyonlarca mevsimlik işçi aileleriyle birlikte göç ediyor. Kuşların göç yolları kadar dikkat çekmese de yaklaşık 400 bin çocuk okul yerine tarlaya gidiyor. UNICEF Türkiye, bu soruna çözüm bulabilmek için “Tarımda Çocuk İşçiliği” programını geliştirdi. KPMG Türkiye olarak destekçileri arasında yer aldığımız bu projeyi gündemde tutmak amacıyla KPMG Gündem için UNICEF Türkiye Milli Komitesi Genel Müdürü Sanem Bilgin Erkurt’la bir sohbet gerçekleştirdik.



“Tarımda Çocuk İşçiliği” programını anlatır mısınız?

Türkiye’de UNICEF’in çalışmaları 3 ana alana odaklanır; çocukların korunması, eğitimi ve sosyal içermeye, yani çocukların kendileriyle ilgili süreçlere katılımı. Tarımda Çocuk İşçiliği, 2016 – 2020 Türkiye ülke programı ana başlıklarımız arasında.

Türkiye İstatistik Enstitüsü 2012 verilerine göre Türkiye’de 893.000 çocuk işçi var. Ve bu çocukların %44’ü tarım işçisi. 6-18 yaş arası 400 bin çocuk tarımda mevsimsel işçi olarak çalışıyor.

Hasat zamanında, milyonu aşkın tarım işçisi bir ilden diğerine göç ederken çocukları da yanlarında onlarla beraber göç ediyor. Aylarca tarlaların yakınında, kanalizasyonun, temiz suyun olmadığı çok kötü şartlarda, çadırlarda yaşıyor. Bir çocuğun çalışmaması gereken ağır koşullarda, haftada 40 saat çalıştırılıyorlar.

Haftada 40 saatten fazla çalışıyorlar

Türkiye’de yaklaşık kaç çocuk mevsimlik tarım işçiliği nedeniyle eğitimden mahrum kalıyor? Bu programla bugüne kadar kaç çocuk yeniden eğitime kazandırıldı?

TÜİK 2012 verilerine göre, mevsimlik tarım işinde çalışan 6 ve 18 yaş arasında 393,000 çocuk (Türkiye’de ekonomik faaliyette bulunan 893,000 çocuğun %44’ü) bulunuyor. Bu çocukların yarısı okula gitmeyi haftada 40 saatten fazla çalışıyor.

Tarımda Çocuk İşçiliğinin Önlenmesi programının hedefi, aileleri bilinçlendirmek ve çocukların okula dönmesini sağlamanın yanı sıra yerleşmiş ve kabul gören tarımda çalışan çocuk işçiler olgusunu değiştirmek, çocuk işçiliğine meydan veren özel sektörü bilinçlendirmek, politika yapıcı faaliyetler ile ailelere verilen sosyal yardım, koruma ve destek programlarının çocuk işçiliğine ihtiyaç duyulmayacak düzeyde geliştirilmesini sağlamak.

Başarı uzun vadede geliyor

UNICEF’in çalışma biçimi tek tek vakalara müdahale etmek şeklinde değildir. Ağırlıklı olarak yaptığı çalışma kamu kurumlarının ülkedeki yasalar doğrultusunda tekil durumlarla ilgilenme kapasitesini güçlendirme yönündedir. Bireysel destek sunumu, yerel yöneticilerin sorumluluğundadır. UNICEF, ilk aşamada her zaman dünyada etkisi ispatlanmış başarılı çalışmaları devlet kurumları, yerel yönetimler ve sivil toplumun işbirliğiyle uygulayarak örnek vaka oluşturuyor. Daha sonra başarılı örnek vakanın yine devlet kurumları, yerel yönetimler ve sivil toplum sayesinde yaygınlaşmasını sağlıyor. Uzun vadeli büyük etkiye bu şekilde ulaşıyor.

UNICEF’in tarımda çocuk işçiliğinin önlenmesi kapsamındaki çalışmaları 2016 yılında, bahar ve yaz aylarını kapsayan hasat döneminde Adana ve Zonguldak’taki tarım alanlarında ve tarım işçilerinin başlıca memleketleri olan Şanlıurfa’da başladı. Gelecek yıllarda hedef özellikle Adana’daki çalışmaların yaygınlaştırılması ve sonrasında devlet kurumları, yerel yönetimler ve sivil toplum işbirliğiyle tüm diğer bölgelere yayılmasını sağlamaktır.

Özel sektöre yönelik yaptığınız bilinçlendirme çalışmalarından istediğiniz sonuçları alabildiniz mi? Şirketler tavsiye ettiğiniz önlemleri almaya yanaşılıyor mu?

Özel sektörün, tedarik zinciri içinde çocuk işçiliği konusuna duyarlı tavır sergilemesini sağlamayı hedefliyoruz. TİSK, TESK, TOBB gibi işveren örgütleriyle işbirliği yaparak tedarik zincirlerinin taranması ve denetlenmesini sağlamaya çalışıyoruz. Gerekli kanuni değişikliklerin yapılması için savunuculuk çalışmaları yapıyoruz.

Öte yandan konunun, yoksulluğun giderilmesi için yapılan çalışmalardan, eğitime devama kadar bütünsel olarak ele alınması çok önemli. UNICEF’in diğer ülkelerdeki deneyimi, çocuk işçiliğinin sektörel boyutta önlenmesi durumunda çocukların tarımdan çok daha kötü çalışma alanlarına kaymaları riski olduğunu gösteriyor.

Doğum kayıtları bile alınmıyor

Hasat dönemi doğanların doğum kayıtları yapılmıyor. Sağlık hizmetlerine ulaşamıyorlar, aşılamaları yapılmıyor. Senenin 3-4 ayı okula gitmiyorlar, bu yüzden okulda ayrımcılığa maruz kalıyorlar. Bu da daha fazla okul terklerine sebep oluyor. Sağlıklı gelişimlerini destekleyecek olan oyun oynama fırsatları olmuyor.

Çocuk dostu alanlar kuruluyor

Program kapsamında gerçekleştirdiğiniz belli başlı çalışmalar hakkında bilgi verir misiniz?

Yanlış varsayımları ve ön yargıları gün yüzüne çıkararak sosyal normların değişmesi için çalışıyoruz. Eğitimciler, veliler ve öğrencilerle bilinçlendirme toplantıları yaparak ayrımcılık karşıtı farkındalık geliştirmek için çalışıyoruz.

Çocukların kaçırdıkları eğitimi telafi edebilmeleri için etüd ve ders desteği sağlıyoruz.

Tarlalarda çocukların oynayabilecekleri, psikososyal destek görebilecekleri çocuk dostu alanlar kuruyoruz.

Nüfus kaydı yapılamayan çocukların nüfus kaydı yapılmasını sağlıyoruz ki sisteme dahil olup aşı gibi sosyal haklarından faydalanabilsinler.

Ne gibi engellerle karşılaşıyorsunuz?

Çocukların çalışmasının en önemli sebebi ekonomik. Yetişkinler kadar yevmiye alıyorlar.

Erken yaşta çalışmaya başlamanın ilerisi için beceri/ yetenek geliştirmeye faydası olduğu düşünülüyor. Çocuk işçilerin ailelerinin, öğretmenlerinin ve kamuda hizmet sağlayıcıların çocuk işçiliğinin zararları konusunda yeteri kadar bilgi sahibi olmadıklarını görüyoruz.



Kanuni düzenlemeler gerekli

Bu sorunun çözülmesine yardımcı olması açısından ne gibi kanuni düzenlemeler yapılmalı?

Çocuk işçiliğinin en önemli sebebi yoksulluk. Yoksul ailelere devlet tarafından finansal destek verilmesine rağmen bu yardımlar çocukların çalışmalarına engel olamayacak düzeyde kalıyor. UNICEF bu konuda politika yapıcı faaliyetler ile bu yardımların çocuk işçiliğine engel olacak düzeye çıkartılması için çalışıyor.

Eğitimde devamlılığın, sürekliliğin ve okul terk durumlarının düzenli izlenmesi kamu kurumlarının sorumluluğunda bulunuyor.. Okullarını terk edenler dâhil risk altındaki çocuklara yönelik programatik müdahalelerde UNICEF MEB verileri temelinde etkili yanıtlar üretilmesi için MEB'le birlikte çalışıyor.

Türkiye son yirmi yılda normatif çerçeve, yasa ve politikalar açısından çocuk işçiliğine karşı önemli bir düzeyde yol aldı. Buna rağmen, yasal çerçeve henüz tamamlanmamış olup ilgili mevzuatın yürürlüğe girmesi için çalışmalar bütünlük teşkil etmiyor. Çocukların en yüksek yararı göz önüne alınarak, mevzuatın daha kapsamlı uygulanması amacıyla iyileştirilmiş denetimler ve kanuni takip yoluyla daha fazla eylemler yapılabilir. Düşük tutarlı cezalar ve denetçilerin tarım işletmelerine erişimlerinin olmaması da iki sorun alanıdır.

KPMG programı destekliyor

KPMG Türkiye ile yaptığınız işbirliğinin detaylarını paylaşır mısınız?

KPMG, çalışanları ve müşterilerine bu yıl tebrik veya teşekkür amaçlı çiçek göndermek yerine UNICEF'in 'Tarımda Çocuk İşçiliğini Önleme' programına bağış yapmaya karar verdi.

Bu şekilde KPMG, teşekkür veya tebrik etmek istediği her bir kişi adına bir tarım işçisi çocuğun bir yıl boyunca çocukluğunu yaşama ve eğitim hakkına ulaşmasını sağladı.

KPMG'nin adına bağış yaptığı bu kişilere biz de UNICEF olarak bir sertifika gönderiyoruz ve KPMG'nin kendileri adına yaptığı bağışın bilgisini veriyoruz.

Çiçekleri çok sevsek de eminim bir çocuğun hayatına dokunuyor olmak herkesi sonsuz mutlu edecek.

Bu vesileyle KPMG'nin güzel düşüncesi ve değerli desteğine çok teşekkür etmek isterim. Ayrıca eminim ki bu çalışma başka firmalara da ilham verecek.

Program ortakları:

UNICEF bütün çalışmalarını kamu ortakları, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) ve il düzeyinde Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) ve Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı (ASPB) ile yakın işbirliği içinde, ayrıca sivil toplum ve yerel yönetimlerle çalışarak gerçekleştiriyor.

UNICEF, kapasitesini geliştirmede ve yoksul çocuklara yönelik sosyal yardımların kapsamını genişletmede hükümete teknik ve finansal destek sağlıyor. Ayrıca UNICEF, çocukların kamu ve başka kuruluşlar tarafından sunulan sosyal hizmetlere erişimini desteklemek için sivil toplum kuruluşlarıyla ortak çalışıyor. Bu hizmetler, doğum desteği, geçici koruma için kayıt, okul kaydı ve finansal yardımlar dâhil sosyal koruma çerçevesindeki çeşitli önlemleri içeriyor. (Şartlı Nakit Transferi ve Sosyal Yardım Desteği dâhil).

İLETİŞİM

Murat Alsan

KPMG Türkiye Başkanı
malsan@kpmg.com

Nesrin Tuncer

Denetim Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
ntuncer@kpmg.com

Sinem Cantürk

Pazarlama ve İş Geliştirme Lideri
Şirket Ortağı
scanturk@kpmg.com

Abdulkadir Kahraman

Vergi Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
akahraman@kpmg.com

Figen Tahiroğlu Würsching

Kurumsal İletişim ve
Pazarlama Kıdemli Müdürü
+90 0216 681 90 00
ftahiroglu@kpmg.com

Hande Şenova

Danışmanlık Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
hsenova@kpmg.com

SEKTÖRLER:

Endüstriyel Üretim**Hakan Ölekli**

Denetim, Şirket Ortağı
holekli@kpmg.com

Finansal Hizmetler**Sinem Cantürk**

Denetim, Şirket Ortağı
scanturk@kpmg.com

Enerji**Ümit Bilirgen**

Danışmanlık, Direktör
ubilirgen@kpmg.com

Telekomünikasyon**Serkan Ercin**

Denetim, Şirket Ortağı
sercin@kpmg.com

Kamu**Abdulkadir Kahraman**

Vergi, Şirket Ortağı
akahraman@kpmg.com

İlaç**Hakan Orhan**

Vergi, Şirket Ortağı
horhan@kpmg.com

ÜLKE MASALARI

JAPONYA**Hakan Orhan**

Vergi, Şirket Ortağı
Japonya Masası Lideri
horhan@kpmg.com

KORE**Murat Palaoglu**

Vergi, Şirket Ortağı
Kore Masası Lideri
mpalaoglu@kpmg.com

ALMANYA**Ergün Kış**

Denetim, Şirket Ortağı
Almanya Masası Lideri
ergunkis@kpmg.com

FRANSA**Jean-Andre Bonnardel**

Danışmanlık, Direktör
Fransa Masası Lideri
jeanbonnardel@kpmg.com

İTALYA**Tayfun Pişirir**

Danışmanlık, Şirket Ortağı
İtalya Masası Lideri
tayfunpisirir@kpmg.com

KPMG OFİSLER:

İSTANBUL (Merkez Ofis)

Rüzgarlıbahçe Mh. Kavak Sk.
No: 29, 34805 Kavacık-Beykoz,
İstanbul / Türkiye

İZMİR

Heris Tower, Akdeniz Mh. Şehit
Fethi Bey Cd. No: 55 Kat 21, 35210
Alsancak, İzmir / Türkiye

İsmail Önder Ünal

Denetim, Şirket Ortağı
+90 232 464 20 45
iunal@kpmg.com

ANKARA

The Paragon İş Merkezi Kızılırmak
Mh. Ufuk Üniversitesi Cd. 1445 Sk.
No: 2 Kat: 13 Çukurambar
Ankara 06550 Türkiye
+90 (312) 491 72 31

Timur Çakmak

Vergi, Şirket Ortağı
+90 216 681 90 00
tcakmak@kpmg.com



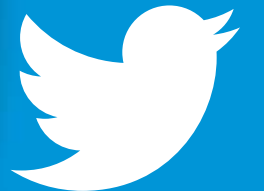
Sorumlu Vergicilik

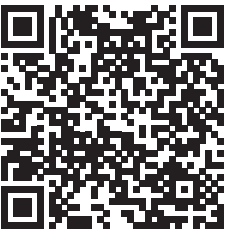
“Toplumdaki tüm paydaşların ortak yararı için şeffaf, objektif, etik, güvenilir ve sürdürülebilir vergileme anlayışı”

kpmgvergi.com

@KPMGVergi Twitter Hesabımız Açıldı!

Vergiye ilişkin tüm güncel gelişmelerden ve blog yazılarımızdan anlık haberdar olmak için bizi Twitter’da takip edebilirsiniz.





KPMG
Gündem'in
diğer sayılarını
okudunuz mu?

Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir.

© 2017 Akis Bağımsız Denetim ve SMMA A.Ş., bir İsviçre kuruluşu olan KPMG International Cooperative'e bağlı bağımsız üye firmalardan oluşan KPMG ağına bir Türk şirkettir. Tüm hakları saklıdır.

KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır.