



## AVEA BULUŞMASI

“YÖNETİM KURULLARINDA DAHA ÇOK KADIN İÇİN ŞİRKETLERARASI MENTORLUK PROGRAMI”NIN MENTİLERİ,  
AVEA EV SAHİPLİĞİNDE BİRARAYA GELDİ. NİLGÜN BALCI ÇAYDAR

**P**raesta Türkiye tarafından FORBES Türkiye işbirliği ile başlatılan ‘Yönetim Kurullarında Daha Çok Kadın İçin Şirketlerarası Mentorluk Programı’na katılan 40 üst düzey kadın yöneticiden oluşan mentiler (danışan), 29 Nisan’da Avea CEO’su Erkan Akdemir’in ev sahipliğinde bir araya geldi. Akdemir’e, aynı zamanda programın mentorlarından olan Şölen Çikolata Yönetim Kurulu Üyesi Hazım Ellialtı, Semizer Hukuk Bürosu kurucusu Aydoğan Semizer ve Turken Ortağı ve Yöneticisi Sepin Sinanloğlu İnceer’in eşlik ettiği panelde yönetim kurulu üyeliğinin rolü konuşuldu. Konuşmacılar yönetim kurulu üyelerinde bulunmasında yarar gördükleri özellikleri sıraladılar. Mentileri başta Avea olmak üzere yönetim kurulu üye-

si hatta başkanı olarak görmeyi arzu ettiğini söyleyen Akdemir, yönetim kurulu üyelerinin sektör deneyimine sahip olmaları gerektiğini vurguladı ve yönetimde farklı sesler bulunmasına önem verilmesi gerektiğini belirtti. Akdemir’in, kadınların bulunduğu yönetim kurulu toplantılarının daha sakın geçtiği görüşüne katılan Hazım Ellialtı da, kadınların bulunduğu yönetim kurullarında kurulların ve usullerin daha iyi uygulandığını gözlemlediğini söyledi. Ellialtı’ya göre bir yönetim kurulu üyesinde bulunması gereken en önemli özelliklerden biri, icra alanında en alt kademededen başlayarak tecrübe kazanmış olmak.

Turken Ortağı ve Yöneticisi Sepin Sinanloğlu İnceer ise yaptığı konuşmada hemcinsi olduğu mentilere, bulunduğu yönetim kurulu üyelikleri

sırasında üstlendiği rollerden söz edip, uzmanlığın yönetim kurullarına katkı sağlamadaki önemini altını çizdi.

50 yıllık meslek yaşamı boyunca pek çok şirkete ve holdinge yönetim kurulu üyeliği yapan hukukçu Aydoğan Semizer ise kadınların Türk iş dünyasında önemli görevlere gelmeye başladıklarını bunu fazlasıyla hak ettiklerini ve varlıklarının giderek artmasının kaçınılmaz olduğunu vurguladı. Semizer’e göre yönetim kurulu üyelerinde bulunması gereken özelliklerden önce bakılması gereken şey şirketin nasıl bir yapısı bulunduğu. “Hissedarlık yapısı belli kişilerle sınırlı, kararların da bu kişiler tarafından alındığı bir yönetim kurulunda fark yaratmak zaten pek mümkün olmaz” diyen Semizer, yönetim kurulu üyelerinin dikkat etmesi gereken hususları da sıraladı.

## MENTOR MENTİ EŞLEŞMESİ

MENTOR	MENTİ
1 <b>ACLAN AÇAR</b> , Doğuş Otomotiv, Yönetim Kurulu Başkanı	<b>TÜLYE KOMŞUOĞLU SEKENDİZ</b> , Migros, Macro Center Satış-Pazarlama Grup Müdürü
2 <b>AGAH UĞUR</b> , Borusan Holding, Yönetim Kurulu Murahhas Üyesi ve CEO	<b>GİZEM KEÇECİ</b> , Vodafone Türkiye, Pazarlama İletişimi Direktörü
3 <b>AHMET BOZER</b> , Coca-Cola, Avrupa & Afrika Grup Başkanı	<b>ARZU ASLAN</b> , Koç Holding, Tat Konserve Genel Müdürü
4 <b>AHMET ÇALIK</b> , Çalık Holding, Yönetim Kurulu Başkanı	<b>AYŞIN ARGÜDEN</b> , Hayat Holding, İK Direktörü
5 <b>ALİ FARAMAWY</b> , Microsoft, Ortadoğu ve Afrika Bölgesi Başkanı	<b>GONCA AÇIKALIN</b> , Western Union, Başkan Yardımcısı
6 <b>AYŞEGÜL İLDENİZ</b> , Intel, Türkiye, Ortadoğu ve Afrika Bölgesi Direktörü	<b>ARZU ÖRSEL</b> , Türk Telekom, İç İletişim Direktörü
7 <b>BÜLEND ÖZAYDINLI</b> , Migros, Yönetim Kurulu Başkanı	<b>SEVİLAY ÖZSÖZ</b> , Akbank, Operasyon Genel Müdür Yardımcısı
8 <b>BÜLENT ECZACIBAŞI</b> , Eczacıbaşı Holding, Yönetim Kurulu Başkanı	<b>GÜLFEM ÇAKMAKÇI</b> , Lenovo, Genel Müdürü
9 <b>CEM BOYNER</b> , Boyner Holding, Yönetim Kurulu Başkanı	<b>ZEYNEP YALIM UZUN</b> , Unilever, Ev ve Kişisel Bakımdan Sorumlu Başkan Yardımcısı
10 <b>CENGİZ SOLAKOĞLU</b> , CS Danışmanlık, Kurucu	<b>PINAR ILGAZ</b> , ARGE Danışmanlık, Ortak
11 <b>ERKAN AKDEMİR</b> , Avea, CEO	<b>DEMET ÖZDEMİR</b> , Ernst&Young Kurumsal Finansman, Sorumlu Ortak
12 <b>ERSİN ÖZİNCE</b> , Türkiye İş Bankası, Yönetim Kurulu Başkanı	<b>CANAN ERCAN ÇELİK</b> , Borusan, Grup Kurumsal Fonksiyonlar Başkanı
13 <b>FEYHAN YAŞAR</b> , Yaşar Holding Yönetim Kurulu Eski Başkanı, Bağımsız Yön. Kurulu Üyesi	<b>DİDEM DİNÇER BAŞER</b> , Garanti Bankası, Genel Müdür Yardımcısı
14 <b>FÜSÜN AKKAL BOZOK</b> , Yapı Kredi Bankası Yönetim Kurulu Üyesi	<b>Doç. Dr. AYŞE ODMAN BOZTOSUN</b> , Akdeniz Üniversitesi, Ticaret Hukuku
15 <b>GÖKHAN BOZKURT</b> , Türk Telekom, Yönetim Kurulu Danışmanı	<b>ŞENGÜL ATALAY</b> , Arkas Holding, İnsan Kaynakları Direktörü
16 <b>GÜLER SABANCI</b> , Sabancı Holding, Yönetim Kurulu Başkanı	<b>SELEN KOCABAŞ</b> , Turkcell, Kurumsal Pazarlama ve Satış Genel Müdür Yardımcısı
17 <b>HAMDİ AKIN</b> , Akfen Holding, Yönetim Kurulu Başkanı	<b>NURGÜN EYÜBOĞLU</b> , Yapı Kredi Leasing, Genel Müdürü
18 <b>HASİP GENÇER</b> , Doruk Grup Holding, Yönetim Kurulu Başkanı	<b>SEDEF SALINGAN ŞAHİN</b> , Coca-Cola, Gazlı İçecekler Genel Müdürü
19 <b>HAZİM ELLİALTI</b> , Ellialtı Yönetim Danışmanlık, Kurucu	<b>ESRA ALTAY</b> , İnoksan, Pazarlama Müdürü/Yönetim Kurulu Üyesi
20 <b>JİM ZAZA</b> , Yıldız Holding, Pazarlama ve Strateji Grup Başkanı	<b>PINAR MAVİTUNA</b> , Shell International Petroleum Co., Global Stratejik Pazarlama Müdürü
21 <b>LUCİEN ARKAS</b> , Arkas Holding, Yönetim Kurulu Başkanı	<b>HANDE OCAK BAŞEV</b> , Quattro Business Consulting and Neuroconsult, Yönetici Ortak
22 <b>MAHMUT ÜNLÜ</b> , Standard Ünlü, CEO	<b>TİJEN AKDOĞAN ÜNVER</b> , Doğuş VDF, Genel Müdürü
23 <b>MEHMET ALTINOK</b> , Unilever, COO, China	<b>HAYAL ÜNER</b> , Kale Seramik, Mali İşler Koordinatörü
24 <b>MEHMET TÜTÜNCÜ</b> , Yıldız Holding, Gıda ve İçecek Grup Başkanı	<b>SİBEL TÜRKMEN</b> , Finansal Yönetim Danışmanı
25 <b>MURAT ÜLKER</b> , Yıldız Holding, Yönetim Kurulu Başkanı	<b>LALE SARAL DEVELİOĞLU</b> , Turkcell, Uluslararası İşler Genel Müdür Yardımcısı
26 <b>MUSTAFA V. KOÇ</b> , Koç Holding, Yönetim Kurulu Başkanı	<b>PINAR BALCI</b> , PepsiCo International, Güney Doğu Avrupa, CFO
27 <b>MUZAFFER AKPINAR</b> , MV Holding, Yönetim Kurulu Başkan Vekili	<b>SİTARE SEZGİN</b> , Boyner Holding-Back Up, Genel Müdürü
28 <b>ÖMER ARAS</b> , Finansbank, Yönetim Kurulu Başkanı	<b>ESEL ÇEKİN</b> , Harvard Business School İstanbul Araştırma Merkezi, Yönetici Direktörü
29 <b>ROSE MARIE BRAVO</b> , Godiva, Yönetim Kurulu Danışmanı	<b>ZUHAL ŞEKER</b> , Yıldız Holding, Kurumsal İletişim Genel Müdürü / Şok Yönetim Kurulu Üyesi
30 <b>SAFFET KARPAT</b> , P&G, Türkiye, İsrail, Kafkasya ve Orta Asya Yönetim Kurulu Başkanı	<b>NURTAÇ ZİYAL</b> , Yıldız Holding, Yeni İş Geliştirme ve Yatırımcı İlişkileri Genel Müdürü
31 <b>SERPİL TİMURAY</b> , Vodafone Türkiye, CEO	<b>İZZETİYE KEÇECİ</b> , Çalık Holding, İnsan Kaynakları Direktörü
32 <b>SİYAMİ KAHYAOĞLU</b> , Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi	<b>ŞERİFE FÜSÜN ÖMÜR</b> , Akkök Holding, İnsan Kaynakları Direktörü
33 <b>SUZAN SABANCI DİNÇER</b> , Akbank, Yönetim Kurulu Başkanı	<b>PELİN AKIN</b> , Akfen Holding, Yönetim Kurulu Üyesi
34 <b>SÜLEYMAN TÜRKEL</b> , Çağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı	<b>BİRSEN AKTUĞAN</b> , Başbakanlık Hazine Bakanlığı, Hazine Müşaviri
35 <b>SÜREYYA CİLİV</b> , Turkcell, CEO	<b>EGE KARAPINAR</b> , Yıldız Holding, İnsan Kaynakları Genel Müdürü / Ülker Int. Yön. Kur. Üyesi
36 <b>TAYFUN BAYAZIT</b> , Bayazıt Yön. Danışmanlık, Kurucu TKYD Yönetim Kurulu Üyesi	<b>DENİZ ÜNAY</b> , Microsoft, Ortadoğu ve Afrika Böl. Perakende Sektörü Sat. ve Paz. Kıdemli Direktörü
37 <b>TUNCAY ÖZİLHAN</b> , Anadolu Endüstri Holding, Yönetim Kurulu Başkanı	<b>FİLİZ ŞAFAK SONAT</b> , Finansbank, Krediler Genel Müdür Yardımcısı
38 <b>ÜMRAN BEBA</b> , PepsiCo International, Asya Pasifik Bölge Başkanı	<b>YEŞİM GÜRA</b> , Danone Hayat Su, Genel Müdürü
39 <b>YILMAZ ARGÜDEN</b> , ARGE Danışmanlık, Yönetim Kurulu Başkanı	<b>KRISTINA ROGERS</b> , Yönetim Danışmanı
40 <b>ZEYNEP BODUR OKYAY</b> , Kale Group, Yönetim Kurulu Başkanı	<b>FÜLYA ONAT FRASER</b> , Yıldız Holding McCormick, Genel Müdürü



## YÖNETİM KURULU ÜYE ADAYLARINA TAVSİYELER

SEMİZER AVUKATLIK BÜROSU KURUCUSU AYDOĞAN SEMİZER, YÖNETİM KURULU ÜYESİ OLMANIN GETİRDİĞİ HUKUKSAL SORUMLULUKLARI VE DİKKAT EDİLMESİ GEREKENLERİ AKTARDI.

**Y**önetim Kurullarında Daha Çok Kadın İçin Şirketlerarası Mentorluk Programı'nın Avea evsahipliğinde gerçekleştirilen menti buluşmasının konuşmacılarından biri de deneyimli avukat Aydoğan Semizer'di. Bugüne birçok şirkette yönetim kurulu üyeliği yapan ve meslek hayatında 50 yıllık tecrübesi bulunan Semizer'e göre Türkiye'de 'gerçek' anonim şirket mantığını ve yönetim biçimini yeni yeni görüyoruz. Semizer bu görüşünü ve bu tür şirketlerin yönetim kurullarında görev yaparken dikkat edilmesi gereken noktaları detaylandırarak anlattı.

### Konuşmanızda "öyle şirketler var ki yönetim kurulu üyesi olmanız da olur" dediniz. Nasıl şirketler bunlar?

Yönetim kurulunun olduğu yerde anonim şirket söz konusudur. Ancak ülkemizde halen gerçek anlamda anonim şirket oluşumu pek yok. Anonim şirket, en basit haliyle sermayesi paylara bölünmüş şirkettir. Yani sermaye o kadar çok kişiye dağılmış ki şirketi onlar adına seçilmiş bir kadro yönetiyor. İşte bu bizde maalesef gerçek anlamda yapılamadı. Bugün Coca-Cola'nın ya da Shell'in 'sahibi kim' diye sorulsa bilemezsiniz. Türkiye'de büyük şirketlerin hala mutlak sahipleri vardır ve çoğunlukla bir ailenin elindedir. Yani bir patronaj var demektir. Hukuken AŞ olsa bile aslında bir firmadır. Yönetim kurulu üyeliği söz konusu olduğunda bunu göz önünde bulundurmak gerekir.

Bu tür şirketlerde yönetim kurulu üyeliği aslında bir tür pasifize edilmedir. 20 ila 30 yıl çalışmış, dürüst bir adamdır, aileye veya patrona yakındır artık icra sahasında faydalı olma noktasını geçmiştir... 'Yönetim kuruluna alalım, arada sırada bize akıl versin' denir. Dolayısıyla yönetim kurulu koltuğu arada bir gelip oturulacak, maaş alınacak bir görevdir. Asla şirket için politika üretilen bir yer değildir. Böyle bir yönetim kurulunda kadınların olmaması utanılacak değil, aksine gurur duyulacak bir durum. Kadınların icra aşamasında çok daha başarılı ve yararlı olduklarını gösterir.

### Ancak bu anlattıklarınız gerçek anlamda anonim mantığıyla yönetilmeyen şirketler için geçerli değil mi?

Doğru, diğerlerinde tabii ki yönetim kurulu üyeliği önemli



Aydoğan Semizer halen Universal Holding, Memorial Group ve İstanbul Çorap gibi şirketlerde hukuk danışmanı ve yönetim kurulu üyesi olarak görev yapıyor.

ama Türkiye'de böyle şirketler çok az. Ve daha çok yabancı şirketlerin satın almalarından sonra ortaya çıkmaya başladı. Yani biz bu yapıyı adeta ithal ettik. Yoksa kendimiz böyle yapılar kuramadık.

### Bu konuda yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK) şeffaflaşmayı öngörüyor. Yönetim kurulu üyeleri açısından ne gibi değişiklikler söz konusu?

Yeni TTK yönetim kurulu üyelerine daha çok sorumluluk yüklemiyor. Aksine çok güzel bir denetim mekanizması kurdu ve denetçilere çok büyük sorumluluklar verdi. Bu nedenle yöneticiler büyük ölçüde rahatlayacak. Çünkü denetçi bu raporları getirip önlerine koyacak. Ayrıca yöneticilere denetçilerden bilgi alma hakkı tanındı. Bu, eski kanuna göre çok daha rahat bir süreç. Diğer taraftan eskiden yönetim kuruluna tüzel kişileri temsilen biri seçilirdi. Bu kişi, yönetim kurulu üyesi olarak şahsen sorumlu olurdu. Şimdi o tüzel kişi yönetim kurulu üyesi olarak seçiliyor. Yine onu temsilen yönetimde başka biri var. Ancak sorumluluk tüzel kişiye ait. Çok önemli bir şey daha var: Eskiden bu yönetim kurulu



üyelerini tüzel kişi adına genel kurul seçer veya değiştirirdi. Şimdi tüzel kişi kendi temsilcisini değiştirebiliyor. Bu nedenle yönetim kurulu üyeleri daha çok güvence altında.

### **Yönetim kurulu üyeliği korkulacak bir görev mi? Cezai sorumlulukları ağır mı?**

Bu açıdan çok birşey değişmedi. Bir yönetim kurulu aldığı kararlarla şirkete zarar veriyor ise o kararın altında imzası olan kişiler kusurları oranında sorumludur.

### **Yönetim kurulu üyelerine bu sorumlulukları konusunda tavsiyeleriniz neler?**

Mutlaka toplantılara katılmalılar. Toplantı gündemini önceden öğrenip hazırlanmalılar. Toplantının gündem maddelerine ilişkin görüşlerini de mutlaka yazılı olarak hazırlamalı ve bunun yöneticilere verildiğini tutanağa geçirmeliler.

### **Görüşün kayıt altına alınmasının önemi nedir?**

Yönetim kurulundan çıkan bir karar şirkete zarar verebilir ve yönetim kurulu bundan sorumlu tutulabilir. Ancak bunların hepsinde bir kusur esası vardır. Yönetim kurulu üyesi kendi görüşlerini, muhalefetini yazılı biçimde ortaya koymuşsa o zaman bu sorumluluktan kurtulacaktır.

### **Peki ya muhalefet etmemişse?**

Öyle olsa bile yazılı olarak sunduğu görüşleri yasal anlamda bir delil oluşturur.

### **Bir yönetim kurulu üyesi gerçekte ne kadar muhalefet edebilir?**

Patron sizin muhalefetinize tahammül göstermiyorsa o zaman yönetim kurulu üyeliğinin pek anlamı yok demektir. Şundan eminim ki hiçbir şirkette, yönetim kurulu kararları 'Ahmet Bey'in olumlu, Mehmet Bey'in olumsuz oyu ile alındı' şeklinde çıkmaz.

### **Yani bunu yapan kişi yadırganır ve masanın dışında kalır. O zaman sadece teorik olarak yapılması gerekenlerden mi söz ediyoruz?**

Patrona bağlı yani gerçekten AŞ olmayan şirketlerde böyle olur. Büyük bir şirkette muhalefetiniz şirketin yararına ise bu nedenle atılmazsınız. Üye şayet muhalif ise bunu toplantı tutanağına geçirirken imzasını muhalif olarak belirtip atmalı...

### **Bir patron şirketi söz konusuysa böyle yapmanın bir riski zaten yok değil mi? Çünkü zaten kimse itiraz etmeyecek.**

Öyle düşünmeyin. Herhangi bir hissedar da alınan karar yüzünden şirketin zarara uğratıldığını söyleyebilir. Yönetim kurulu üyesi hem şirkete hem de ortaklara karşı sorumludur. Şirkete karşı sorumluluk genel kurulun ibrası ile ortadan kalkar. Ama hissedarlara karşı sorumluluk ibra ile ortadan kalkmaz. Herhangi bir hissedar ibraya rağmen sizi şirkete zarara uğratmakla suçlayabilir.

### **Bu çok sık rastlanan birşey mi?**

Evet, öyle. Özellikle aile şirketlerinde hakkının yendiğine inanan küçük hissedarlar kendi akrabalarına karşı bu tür davalar açar. Ama pek sonuç çıkmaz. İkinci önemli konu, kamu borçları... Yönetim kurulu üyeleri, şirketin vergi ve sosyal sigorta borçlarına bunların ödenmesi gereken tarihlere dikkat etmeli. Çünkü bu borçların doğduğu ve ödenmesi gereken tarihlere yönetim kurulu üyesi olan kişiler bu borçlardan müteselsilen sorumludur.

### **Bu sorumluluklar altında kalan çok yönetim kurulu üyesi oluyor mu?**

Özellikle vergi ve sosyal sigorta konusunda çok oluyor.

### **Yönetici sigortaları var mı bu sorumluluklara karşı?**

Yurtdışında çok yaygın bir uygulama. Türkiye'de daha pek yok.

### **Denetçi raporlarının yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğunu azaltacağını söylemişsiniz. Üyelerin denetçilerle sık görüşmesi pratikte mümkün oluyor mu?**

Yönetim kurulu üyesi olarak en çok CFO'yu takip etmek isterim. Çünkü şirketin gelir gider dengesini, finansal yapısını en iyi bilecek olan kişi odur. Bir yönetim kurulu üyesi mutlaka ondan çok sık bilgi almalı.

### **Peki bu mümkün mü?**

Tabii mümkün. CFO haftalık, 15 günlük raporlar düzenleyip verebilir. Nakit akış tablolarını, borç - kredi yapılarını isteye bilirsiniz. Finansal bilginiz varsa, bu işleri biliyorsanız hemen anlarsınız.

### **Bu bilgiler genellikle kolaylıkla elde edilir mi yoksa bir direnç olur mu şirketlerde?**

Kesinlikle direnç olur ve genelde bir yutturmaca söz konusudur. Bir sürü tablo, gelecek projeksiyonu, gelir gider analizi yaparlar. Yığınla tablo ve rakamla karşı karşıya kalırsınız. Ben o tablolarda söylenen şeylerin hiçbirinin gerçekleştiğini görmedim.

### **Ne yapmak gerekiyor?**

Uyanık olup hiç utanıp çekinmeden her şeyi sorup takipçisi olmak lazım.

### **Tek başına bir yönetim kurulu üyesi her şeye muhalefet edebilir mi?**

Tabii ki olabilir. Çok büyük bir şirketin şimdi rahmetli olan sahibi, yönetim kurulunda herşeye muhalif olan birini bulundururdu mutlaka. Herşeye ama her şeye muhalefet eden huysuz bir adam düşünün. Kendisine bunun nedenini sorduğumda, "o bana düşünme fırsatı veriyor, ertesi gün daha sağlıklı bir karar veriyorum" demişti. Dikkatli bir üye şirkete pek çok şeyi düzeltebilir bence.