



**TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ**

**TÜSİAD**  
**YÖNETİM KURULU BAŞKANI**  
**ÖMER SABANCI'NIN**  
**“KAMU İŞLETMELERİNDE KURUMSAL YÖNETİM”**  
**PANELİ AÇILIŞ KONUŞMASI**

**20 Nisan 2006**  
**Ankara**

**TÜSİAD AVRUPA SANAYİ VE İŞVERENLER KONFEDERASYONLARI BİRLİĞİ (UNICE) ÜYESİDİR.**

**İstanbul :** Meşrutiyet Cad. No: 74 Tepebaşı 34420 İstanbul - Türkiye  
**Ankara :** İnan Cad. No: 39/4 Gaziosmanpaşa 06700 Ankara - Türkiye  
**Brüksel :** 13, Avenue des Gaulois, 1040 Brussels-Belgium  
**Washington D.C. :** 1250 24th Street, Washington D.C. 20037 - USA  
**Berlin :** Mörkisches Ufer, 28 10179 Berlin-Mitte - Germany  
**Paris :** 12, Rue Godot de Mauroy 75009 Paris - France

**Tel:** (90-212) 249 19 29  
**Tel:** (90-312) 468 10 11  
**Tel:** (32-2) 736 40 47  
**Tel:** (1-202) 776 77 70  
**Tel:** (49-30) 28 878 6300  
**Tel:** (33-1) 426 516 40

**Faks:** (90-212) 249 13 50  
**Faks:** (90-312) 428 86 76  
**Faks:** (32-2) 736 39 93  
**Faks:** (1-202) 776 77 71  
**Faks:** (49-30) 28 878 6399  
**Faks:** (33-1) 426 516 99

**e-mail:** tusiad@tusiad.org  
**e-mail:** ankoffice@tusiad.org  
**e-mail:** bxloffice@tusiad.org  
**e-mail:** usoffice@tusiad-us.org  
**e-mail:** info@tusiad-de.org  
**e-mail:** satan@tusiad.org

**web:** www.tusiad.org

Sayın Bakanım, Sayın Konuklar, Değerli Basın Mensupları,

TÜSİAD Yönetim Kurulu adına hepinizi saygıyla selamlıyorum. TÜSİAD Şirket İşleri Komisyonu'nun katkıları ile düzenlediğimiz **“Kamu İşletmelerinde Kurumsal Yönetim”** isimli panelimize hoş geldiniz.

Bugün burada, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü OECD'nin 2005 yılında yayımladığı “OECD Kamu İşletmeleri için Kurumsal Yönetim Rehberi” başlıklı çalışmanın tanıtımını yapmak üzere birarada bulunuyoruz. Rehberin sunumunun ardından, TÜSİAD olarak ısrarlı bir şekilde her fırsatta önemini vurguladığımız kurumsal yönetimin, kamu işletmelerinde de uygulanma koşullarını söz konusu rehber ilkeler ışığında ve çok değerli konuşmacılarımız eşliğinde tartışmayı amaçlıyoruz.

Aralık 2000'den beri TÜSİAD Şirket İşleri Komisyonu bünyesinde faaliyet gösteren “Kurumsal Yönetim” Çalışma Grubumuz, şimdiye kadar bu alanda bir dizi öncü çalışma gerçekleştirdi. Dünyada ve Türkiye'de mevcut uygulamalara ilişkin gelişmeleri sürekli takip eden “Kurumsal Yönetim” Çalışma Grubumuz, şirketlerde "iyi" ve “etkili” yönetim olgusunun yerleştirilmesi olarak tanımlayabileceğimiz kurumsal yönetimin gelişmesi için çözüm önerileri üretmeye yönelik çalışmalarını sürdürmektedir.

Kurumsal yönetimi hakkıyla hayata geçirebilen şirketlerin en büyük ödülü, kaynakların daha verimli kullanılması ve finansman kaynaklarına daha ucuz, hızlı ve kolay ulaşılması olarak nitelendirilmektedir. Kaynakların daha verimli kullanıldığı ve şirketlerin finansman ihtiyaçlarını rahatlıkla karşılayabildiği, bir başka ifadeyle yatırımların kolaylıkla realize edilebildiği bir ortam ekonomik büyümeyi de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, ekonomik büyümeyi hızlandırmak ve bu amaçla yatırım ortamını iyileştirmek isteyen ülkelerin önem verdiği konulardan bir tanesi de kurumsal yönetim uygulamalarının yaygınlaşmasıdır. Bu çerçevede, 2005 yılında ikinci toplantısını yapan Yatırımcı Danışma Konseyi'nin Türkiye için yaptığı önerilerden birisi de kurumsal yönetimin geliştirilmesi olmuştur.

Kurumsal yönetim ilkelerinin yaygınlaşması, Türkiye koşullarında, bu ilkelerin halka açık şirketler dışında da uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Aile şirketlerinde kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin konuları bir başka toplantımıza bırakarak, bugün burada, kurumsal yönetimin, özel sektörün, zaman zaman aynı piyasada rekabet içinde bulunduğu kamu işletmelerinde uygulanması konusu üzerinde durmayı amaçladık.

Şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk olarak sayabileceğimiz kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması, hiç şüphesiz, özel sektör kuruluşlarının yönetiminde olduğu kadar kamu işletmelerinin yönetiminde de geçerlidir.

Kamunun hissedarı olduğu işletmeler ile özel sektör işletmeleri aynı piyasada faaliyet gösterirken, hükümetlerin düzenleyici ve denetleyici yetkilerini kullanarak rekabet ortamında çarpıklıklara yol açmamaları; kamunun, işletmenin amaçları elverdiği ölçüde özel sektörün tabi olduğu kural ve ilkelere tabi olması, adil rekabet ortamının temel ilkelerindedir. Yıllardan beri süren özelleştirme faaliyetlerine rağmen, çeşitli sektörlerde kamunun hala önemli paya sahip olduğu, dahası, liberalize

edilen bu sektörlerde, özel sektörün de kamunun yanında rekabet ettiği Türkiye’de, kamu işletmeleri için geçerli olan yönetim anlayışı, özel sektör için önem taşımaktadır.

Kamu işletmelerinde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması, özel sektör ve kamu sektörü için eşit koşullarda rekabet edebilecekleri bir alan oluşturarak, sağlam ve rekabetçi bir iş dünyasının oluşmasını teşvik ettiği kadar, özellikle özelleştirme kapsamındaki işletmeler için, özelleştirmenin başarısı ve özelleştirme sonrasında söz konusu işletmelerin başarılı bir performans sergilemesi açısından da önemlidir.

Kamu işletmelerinde kurumsal yönetimin uygulanması ile, Türkiye’de kamu yönetiminin etkin ve verimli hale gelmesi ve kaynak israfının engellenmesi de mümkün olabilecektir. Özel sektörde oluşan ve yerleşmeye başlayan “iyi ve etkili” yönetim bilincinin kamu sektöründe de yerleşmesi ve bu yönde bir kamu reformuna gidilmesi ile birlikte, ekonominin toplam etkinlik düzeyinin ve rekabet gücünün yükselmesi de mümkün olacaktır.

Diğer yandan, bir kamusal amacı yerine getirmek üzere kurulmuş olan kamu işletmelerinde, bu işletmelerin sahibi olan devletin, kuruluş amacını yerine getirmeye çalışırken, aynı zamanda bu işletmeyi tipik bir özel sektör işletmesi olarak yönetmesi arasındaki ikilemleri görmemek de mümkün değildir. Bu nedenle, son derece karmaşık olan bu konuda, uluslararası bilgi ve deneyimlerden öğrenebileceğimiz çok şey bulunmaktadır. Türkiye’nin bu karmaşık hesap verebilirlik ilişkilerini doğru yapılandırabilmesi, bugün sıcak gündemimizi meşgul eden bir dizi sorunun da ortadan kaldırılması anlamına gelecektir.

Kaldı ki, kurumsal yönetim ilkelerinin kamu-özel sektör ayrımı yapılmaksızın etkili bir şekilde uygulanması, AB müzakere sürecine önemli katkılarda bulunacak bir anlayış değişikliğinin de ifadesi olacaktır. Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri etrafında örgütlenmiş bir kamu yapısı, devlet-vatandaş ilişkilerinin yeniden tanımlanması ihtiyacına cevap verebilecektir.

Değerli Konuklar,

Burada bugün OECD’nin kamu işletmelerinde kurumsal yönetimin oluşturulması için rehber ilkeler olarak yayımladığı bu örnek çalışmayı ve bu çalışma kapsamında kamu işletmelerinde kurumsal yönetimin gerekliliklerini tartışacağız. OECD’nin büyük uğraşlar ve geniş katılımlı bir hazırlık süreci sonucunda ortaya koyduğu “Kamu İşletmeleri için Kurumsal Yönetim Rehberi”, ekonomide önemli paya sahip olan kamu işletmelerinin yönetim şeklini değerlendirmede ve yönetim süreçlerini iyileştirmede hükümetlere yardımcı olmak amacı ile hazırlanmıştır. Rehber, devletin kamu işletmelerinin hissedarı olarak yerine getirmesi gereken işlevlerinin değerlendirilmesinde ve geliştirilmesinde uluslararası kabul gören bir karşılaştırma olanağı sağlamaktadır. Söz konusu çalışmanın, Türkiye’de de, kamu işletmelerinin profesyonel ve hesap verebilir bir şekilde yönetilmesinde ve tüm sektörlerde kurumsal yönetimin iyileştirilmesinde devletin olumlu bir rol oynamasında katkıda bulunmasını diliyoruz.

Hem iş dünyası, hem de Türkiye açısından çok önem verdiğimiz kurumsal yönetim konusunu, bugüne değin çok fazla değinilmemiş bir boyutu ile tartışmak amacıyla düzenlediğimiz bu toplantının, ülkemiz açısından büyük önem taşıyan bu konuya ışık tutacağını umuyor, beni dinlediğiniz için teşekkür ediyorum. Sözünü, Sayın Maliye Bakanımız Kemal Unakıtan’a bırakıyorum.