

TÜRKONFED

**TÜSİAD-TÜRKONFED İş Birliği ve
Türk İş Dünyasının Özgün Demokratik
Sivil Toplum Örgütlenmesi**

SiAD Hareketi

[1994 Öncesinden... 2025 Sonrasına...]



**TÜSİAD-TÜRKONFED İş Birliği ve
Türk İş Dünyasının Özgün Demokratik
Sivil Toplum Örgütlenmesi**

SİAD Hareketi

1994 Öncesinden... 2025 Sonrasına...

TURKONFED

TÜRKONFED Resmi Yayınıdır.
Türkiye, Kasım 2025. Her hakkı saklıdır.

ISBN

2. Baskı



Refik Saydam Caddesi Akarca Sokak
N: 41 Tepebaşı, Beyoğlu/İstanbul
+90 212 251 73 00 / +90 212 251 58 77
www.turkonfed.org
info@turkonfed.org

Yasal Uyarı: Bu kitabın içeriği, TÜRKONFED'in yazılı izni alınmadan dijital ya da konvansiyonel yöntemlerle yayımlanamaz, çoğaltılamaz. Kaynak gösterilmek kaydıyla alıntı yapılabilir.

Yapım: Öncül Sefa
Reşatbey Mah. Atatürk Cad.
Mimar Semih Rüstem İş Merkezi
A Blok No: 18 İç Kapı No: 501 Seyhan / Adana
Tel: 0 322 459 2859
www.onculsefa.com

TÜRKONFED 26. İş Dünyası Zirvesi için hazırlanan
"SİAD Hareketi Broşürü" TÜRKONFED Danışmanı
Dr. Haluk Tükel tarafından derlenmiştir.

İÇİNDEKİLER

	Sunuş	15
	Önsöz: Sefa Targıt-TÜRKONFED Yüksek Danışma Kurulu Başkanı	17
	Önsöz: Süleyman Sönmez- TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı	19
	Önsöz: Arda Batu- TÜRKONFED Genel Sekreteri	21
I	I. TÜSİAD'ın uluslararası demokratik referanslarla uyumlu iş dünyası temsil örgütü olarak kuruluşu gerçekleşiyor (1971): Türkiye'de ilk SİAD Girişimi	25
	1. Feyyaz Berker, TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı (1971-1979): "TÜSİAD" nedir?	27
	2. TÜSİAD'ın Kuruluş Basın İlanı: Seksen altı iş insanı imzalı "Özgürlük Kutsaldır" manifestosu	31
	3. Halis Komili, TUSAD Yönetim Kurulu Başkanı (1993-1996): "TÜSİAD'ın DNA'sı ve FEYYAZ BERKER"	37
	4. Aldo Kaslowski, TÜSİAD Başkanlar Konseyi Üyesi: "Türkiye'nin ilk ekonomi diplomati: Feyyaz Berker"	41
	5. Mustafa Koç, TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanı (2005-2010): "TÜSİAD, ülkemizdeki bağımsız, sivil ve gönüllü iş dünyası kuruluşları açısından benzeri olmayan bir sürekliliğin ve kararlılığın göstergesidir."	47
II	TÜSİAD'ın piyasa ekonomisinin hukuksal ve kurumsal altyapısının oluşturulması çalışmaları SİAD Hareketinin yayılmasını ve kökleşmesini sağlıyor. (1970-1985)	53
	1. Avrupa Birleşik Devletleri Fikri ve Avrupa Birliği	54
	2. Çağdaş Küreselleşme	56
	3. Küreselleşme, AB ve Türkiye	58
III	AB'yle ekonomik entegrasyon süreci "SİAD Hareketi"ne bölgesel ve sektörel iş dünyası temsili açısından işlevsellik kazandırıyor (1985-1995)	65
	◆ Ömer Dinçkök, TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı (1987-1988): "Milli Mücadele ile başlayarak dönemlere ayırdığım Cumhuriyet tarihinin 1980 sonrasını "Sanayi Demokrasi'sine Geçiş" olarak tanımlamak istiyorum."	67

	1. AB'ye tam Üyelik Başvurusu (1987)	72
	2. Parasal Sistem ve Bankacılık (1988)	75
	◆ Cem Boyner, TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı (1989-1990): Yüzyıllardan beri sarkaç sonsuz eşitlik ve sonsuz hürriyet arasında bir sağa bir sola sallanmakta. (..) Gelecek kuşakların görevi sarkacın duracağı optimum noktayı bulmak olacak. Öyle bir optimum nokta ki maksimum verimlilik ve maksimum sosyal adalet sağlanabilsin!”	81
	3. Şirketler Hukuku (1989)	91
	4. Çevre Politikaları (1990)	93
	◆ Bülent Eczacıbaşı, TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı (1991-1992): “Sivil toplumun gelişmesi, çağdaşlaşmanın motorunu ve güvencesini oluşturuyor.”	99
	5. Sanayileşme, Ulusal Katılım, Toplumsal Uzlaşma (1992)	103
	6. Yerel Yönetim Sistemi (1992)	106
	7. 21. Yüzyıla Doğru Türkiye: Geleceğe Dönük Bir Atılım Stratejisi (1991-1993)	112
	◆ Halis Komili, TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı (1993-1996), “21. yüzyılda güçlü bir ülke olmanın yolu, güçlü bir ekonomiye ve tüm sistemi ayakta tutacak katılımcı ve sağlam bir demokrasiye sahip olmaktan geçiyor.”	121
	8. Enerji (1994)	129
	9. Devletin Yeniden Yapılanması (1995)	132
	10. Eğitim (1995)	133
	11. Demokratik Reformlar (1996)	135
IV	AB'ye Tam üyelik Süreci SİAD Hareketini önce platform, sonra fede- rasyon ve nihayet konfederasyon olarak örgütlenmesinin yolunu açıyor. (1995-2015)	145
	1. Muharrem Kayhan, TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı (1997- 1998): “SİAD’lar Yıllık Zirveler yoluyla güç birliğinin yolunu açmalı”	147
	2. Erkut Yücaoglu, TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı (1999-2000): “Sektörel dernekler SİAD Hareketine katılmalı”	157
	3. Tuncay Özilhan, TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı (2001-2003): “Demokratik Refah Toplumu SİAD Hareketinden geçiyor.”	168
	4. Ömer Sabancı, TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı (2004-2006): “SİAD’lar büyümeye ve rekabet gücüne katkı sağlayan odaklar haline geldi.”	172

5. Enis Özsaruhan, TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı (2004-2006): “TÜRKONFED Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu: Kuruluş ve Misyon”	176
6. Arzuhan Doğan Yalçındağ, TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı (2007-2009): “KOBİ’ler Türk ekonomisinin belkemiği”	182
7. Haluk Tükel, TÜSİAD Genel Sekreteri (1994-2009): “Türkiye’de girişimci sınıfı TÜSİAD’ın serbest piyasa stratejisiyle genişledi.”	186
8. Celal Beyse, TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı (2007-2010): “TÜRKONFED bölgesel ve sektörel iş dünyası temsil örgütü olarak “Türk KOBİ’lerinin Sesi” konumuna geldi.”	191
9. Ümit Boyner Yönetim Kurulu Başkanı (2010-2012): “TÜSİAD-SİAD İş birliği ülkeyi “Orta Demokrasi” ve “Orta Gelir Tuzağı”ndan kurtarır.”	196
10. Muharrem Yılmaz, TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı (2013-2014): “TÜRKONFED’in başarısı, TÜSİAD modelinin başarılı bir model olduğunu kanıtladı.”	200
11. Süleyman Onatça, TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı (2013-2014): “TÜRKONFED bölgesel gelişme konularına odaklanıyor.”	204
12. Süleyman Onatça, TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı (2013-2014): “TÜRKONFED toplumsal uzlaşmaya katkıda bulunan demokratik bir sivil toplum örgütüdür.”	210
V. AB’ye Tam Üyelik sürecinin beklenen sürede sonuçlanmaması, Türk iş dünyasını stratejik olarak yeniden ekonomik ve ticari açıdan konumlandırmaya yönlendiriyor (2015-2024)	215
1. Celal Beyse, TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı (2007-2009): “Gönüllü Sivil Toplum Örgütleri, Orta Gelir, Orta Demokrasi ve Dar Koridor.”	217
2. Süleyman Onatça, TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı (2013-2014): “Alın teriyle örülmüş yaşam.”	221
3. Tarkan Kadooğlu, TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı (2015-2018): “TÜRKONFED, bağımsız, tarafsız ve gönüllü federasyon altyapısını güçlendirmelidir.”	225
4. Orhan Turan, TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı (2018-2022): “TÜRKONFED’in ‘Kurumsal, Küresel, Kapsayıcı, KOBİ; Kadın’ 5K Stratejisi ülke ihtiyaçlarına ve gerçeklerine uyuyor.”	229
5. Orhan Turan, TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı (2018-2022): “Rekabet gücü için tam gaz “Dijitalleşme”.	233

	6. Orhan Turan, TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı (2018-2022): “Bölgeler arası eşitsizliği gidermek, yerel kalkınmayı hızlandırmak için yerel yönetimler ve yerel aktörlerin daha fazla sorumluluk alacağı düzenlemelere ihtiyacımız var.”	235
	7. Süleyman Sönmez, TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı (2022-2025): “COVID ve Deprem sivil toplum faaliyetinin ön plana çıkmasına neden oldu.”	239
	8. Süleyman Sönmez, TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı (2022-2025): “Cumhuriyet bizi bir arada tutan ortak değerimiz.”	242
	9. Süleyman Sönmez, TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı (2022-2025): “SİAD Hareketi” iş dünyasını aşan ve ulusal ve bölgesel kalkınmaya katkıda bulunan bir toplumsal hareket haline geldi.”	246
	10. Sefa Targıt, TÜRKONFED Danışma Kurulu Başkanı (2024-2026): “Konfederasyonumuz, 20 yıl önce, gönüllü, bağımsız, tarafsız bir yapı olarak, yani gerçek sivil toplum kuruluşu olarak yola çıkmıştır.”	251
VI.	Türkiye’nin bölgesel gelişme sorunları “Orta Gelir Tuzağı”nı aşma hedefli bir gündeme otururken, sektörel rekabet gücü arayışları “Küresel Rekabet” yaklaşımını benimsiyor: “AB’ye Uyum” un yerini “Küresel Uyum” alıyor! (2015-2024)	261
	1. Ali Avcı, SEDEFED Yönetim Kurulu Başkanı (2017-2021): “Artık rekabetçilik ve kalkınma liginde, ülkelerin yanı sıra kentler, coğrafi bölgeler, sektörler ve şirketler; ülkelerinin rekabetçilik ve marka gücünü artırmak için kıyasıya mücadele içindeler.”	263
	2. Emine Erdem SEDEFED Yönetim Kurulu Başkanı (2021-2025): “Cumhuriyet’imizin 100. Yılına ulaşmanın haklı gururumu yaşıyoruz.”	267
	3. Orhan Turan, TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı (2022-2025): “Rekabet iş dünyasının doğasında var.”	273
	4. Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED) Rekabet Kongreleri Kavramsal Notu (2024)	274
VII.	TÜRKONFED “Küresel Rekabet” hedefi doğrultusunda 21. yüzyıla doğru kurumsal, siyasi, ekonomik ve sosyal bir reform gündemi oluşturuyor. (2015-2024)	277
	1. Türkiye’de Demokrasinin Gelişmesi Sürecinde Sivil Toplum Kuruluşu Olarak İş Dünyası Örgütleri (2014)	278
	2. Devlette Kurumsal Reform ve Demokrasi Kültürünün Gelişimi (2015)	282

3. İş Dünyasında Kadın (2016)	284
4. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: “Cam Tavan” (2017)	289
5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk (2017)	293
6. Dijital Anadolu (2018)	295
7. Orta Gelir, Orta Demokrasi ve Orta Eğitim Tuzakları (2018)	298
8. Türkiye’nin Kentlerinden Kentlerin Türkiye’sine (2019)	302
9. KOBİ’lerde Dayanıklılık Yeni Riskler, Yeni Öncelikler (2019)	307
10. Yerel Kalkınma (2020)	313
11. Yeşil Mutabakat ve KOBİ’ler (2022)	318
12. KOBİ Görünümü (2022)	320
13. Rekabetçilik Endeksi (2024)	323
VIII QUO VADİS: 2025 sonrası Dünya, Türkiye ve Türk İş Dünyası’nın Üretkenlik/Verimlilik arayışları	329
◆ Ömer Aras, TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanı. (2024-2025) “Rekabet gücümüzü arttırmalıyız.”	330
1. Üretkenlik artışına yatırım yapmak	340
2. Dünyanın üretkenlik artışını hızlandırması gerekiyor ve bunu yapabilir.	341
3. Türkiye’nin üretkenlik artışını hızlandırması gerekiyor ve bunu yapabilir.	342
4. Türkiye, toplam faktör verimliliğinin büyümeye katkısını artırmalıdır.	343
Grafik 1: Başlıca Ülkelerde Çalışan Başına İşgücü Verimliliği	345
Grafik 2: Türkiye’de GSYİH Büyüme Oranları ve Toplam Faktör Verimliliği	346
◆ Sonsöz: Haluk Tükel, TÜRKONFED Yüksek Danışma Kurulu Üyesi	347
Kaynakça	350





George M. Thompson

Efendiler,

Sizler doğrudan doğruya milletimizi temsil eden halk sınıflarının içinden ve onlar tarafından seçilmiş olarak geliyorsunuz. Bu itibarla memleketimizin halini, ihtiyacını, milletimizin elemelerini ve emellerini yakından ve herkesten daha iyi biliyorsunuz. Sizin söyleyeceğiniz sözler, alınması lüzumunu beyan edeceğiniz tedbirler, halkın lisanından söylenmiş telakki olunur ve bunun için en büyük isabetlere malik olur. Çünkü halkın sesi hakkın sesidir.

İzmir İktisat Kongresi,
23 Şubat 1923

Sunuş

“Sanayici İş Adamı Dernekleri (SİAD) Hareketi”, Türk İş Dünyası’nın 1970 yılında TÜSİAD’la başlattığı gönüllü ve bağımsız temsil örgütü misyonunun ülke sathına yaydığı sivil toplum hareketinin adıdır.

1994 yılında TÜSİAD-SİAD temalarıyla başlayan bu hareket, 1999 yılında Türkiye SİAD Platformu (TSP), daha sonra “Sanayici ve İş Adamları Federasyonları (SİFED)” lere ve nihayet 2004 yılında “Türk İş Dünyası ve Girişim Konfederasyonu (TÜRKONFED)”in kuruluşuyla 26 bölgesel ve 5 sektörel federasyonun oluşturduğu konfederasyonla nihai evresine erişmiştir.

2024 yılında TÜSİAD’ın kuruluşunun 55. Yıldönümünü, SİAD Hareketinin 30. Yıldönümünü, TÜRKONFED’in kuruluşunun ise 20. Yıldönümünü yaşıyoruz.

Önsöz:

Sefa Targıt

TÜRKONFED Yüksek Danışma Kurulu Başkanı

Türkiye sivil toplum kuruluşları tarihinin, doğal süreçlerden geçerek oluşmuş ve en değerli yapılanması TÜRKONFED'in 20. Kuruluş yıldönümüne erişmenin gururunu yaşıyoruz.

Ülkemizde sivil toplumu şekillendiren yasal düzenlemeler, 100 yılı aşan geçmişe sahiptir.

İlginçtir ki; önemli her siyasi kavşakta, Dernekler Yasası tadil edilmiştir. Siyasi hareketin öncüleri, ya da uygulayıcıları, sivil topluma yol açarak girişimlerini taçlandırmak veya toplumun özgürlük kemerini sıkmak istemiştir.

II. Meşrutiyetin ilanını müteakip 1909 yılında Cemiyetler Kanunu, Cumhuriyetin ilanının ardından 1926 yılında Türk Medeni Kanunu kapsamında dernekler sahası düzenlemeleri yapılmıştır. 1938 tarih 3512 sayılı Cemiyetler Kanunu, 70'lerin çok gergin ortamının ardından, 1972 tarih ve 1630 sayılı Dernekler Kanunu ve 1980 darbesinin ardından da 1983 tarih 2908 Sayılı Dernekler Kanunu, bu ekseninde düzenlemelerdir.

1961 Anayasasının 29. Maddesi Derneklere Anayasal hüviyet kazandırmış, 1982 anayasasında da derneklerin yeri korunmuştur.

Avrupa Birliğine uyum sürecinde, sivil örgütlenme hakkına gösterilen hassasiyet öne çıkmış ve derneklerin bir araya gelerek federasyon, federasyonların bir araya gelerek konfederasyon kurmasının yolunu da açan çağdaş normlardaki Dernekler Yasamız, 2004 yılında yürürlüğe girmişti. Sürecin, sunulan çağdaş platformun ruhuna uygun, hormonsuz ve dopingsiz organik sivil yapılanma ile taçlanması bekleniyordu.

Bu beklenti; ülke sathına yayılmış SİAD yapılanmalarıyla, çok tecrübeli ve AB coğrafyasındaki üst kuruluşlara üye olan sektörel derneklerin bir araya gelerek TÜRKONFED'i kurmasıyla karşılandı. Konfederasyonumuz, AB nezdinde takdir ve kabul gördü.

Bölgesel ve sektörel federasyonlara, büyük şirketleri temsil eden TÜSİAD eşlik ve rol modellik edince, ortaya üç ayaklı çok güçlü bir yapı çıkmıştır.

Bünyesindeki dernekler gözden geçirildiği takdirde, Türkiye’de TÜRKONFED’in bir benzerinin kurulmasının mümkün olmadığı açıkça görülür.

Ulu çınar TÜRKONFED’in nice 20 yıllara ulaşmasını diler, kurumu bu günlere taşıyanlara şükranlarımı arz ederim.

Önsöz:

Süleyman Sönmez

TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı

Demokrasinin ve ekonominin temel taşlarından biri, güçlü bir sivil toplumdur. Sivil toplum, yalnızca gönüllülük esasıyla yürütülen bir yapı değil, aynı zamanda demokrasinin derinleşmesine, toplumsal dayanışmanın güçlenmesine ve ekonomik sürdürülebilirliğin sağlanmasına hizmet eden bir ekosistemdir. Özgür ve bağımsız sivil toplum yapıları, bireylerin ve işletmelerin sesini duyurmasını sağlar, toplumun her kesiminin refahına katkıda bulunur ve ülkenin kalkınma rotasını belirleyen temel dinamiklerden biri haline gelir.

Türkiye’de iş dünyasının örgütlü gücü, işte bu temel dinamiklerden beslenmiştir. Sanayici İş İnsanları Dernekleri (SİAD) hareketi, Türk iş dünyasında gönüllü ve bağımsız bir temsil örgütü misyonuyla 1970’lerde TÜSİAD’la başladı. Ancak, bu misyonun yalnızca belirli bir kesime hitap etmesi yeterli değildi. Yerel kalkınmanın sağlanması, Türkiye’nin her bölgesinde iş dünyasının ortak sesi olacak güçlü bir yapı inşa edilmesini gerektiriyordu.

1994 yılında TÜSİAD ve SİAD’lar arasında kurulan temaslarla başlayan bu hareket, 1999’da SİAD Platformu’na, daha sonra Sanayici ve İş İnsanları Federasyonları’na (SİFED) ve nihayet 2004 yılında Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu’na (TÜRKONFED) dönüşerek nihai formuna ulaştı.

Bugün TÜRKONFED, 26 bölgesel ve 5 sektörel federasyonu çatısı altında bulunduran, 100 bini aşkın işletmeyi temsil eden, Türkiye’nin en büyük bağımsız iş dünyası örgütü konumunda.

Geride bıraktığımız 2024 yılı, TÜRKONFED’in yolculuğundaki 20. yılıydı. 20 yıl boyunca, yerel kalkınmayı merkeze alan politikalar ürettik, iş dünyasının sesi olduk ve Türkiye’nin dört bir yanında üretim, istihdam ve büyümenin yol haritasını çizdik. İstanbul’dan Diyarbakır’a, İzmir’den

Van’a, Gaziantep’ten Edirne’ye kadar geniş bir coğrafyada ortak hayalimiz olan demokratik, kalkınmış ve küresel dönüşümlere yön veren bir Türkiye için çözümler üretiyoruz.

Sanayici ve İş İnsanları Dernekleri hareketinin 30. yılına, TÜRKONFED’in ise 20. yılına ulaştığımız bu dönemde, dallarıyla tüm Türkiye’yi saran bu büyük çınarın köklerinin daha da derinleştiğini görüyoruz. Yeni bir 30 yıla bakarken, SİAD hareketinin misyonunun; iş dünyasının bağımsız ve gönüllü örgütlenme modeliyle yerel kalkınmayı desteklemek, Türkiye’yi küresel rekabetin güçlü bir aktörü haline getirmek ve demokrasinin sağlam temeller üzerinde yükselmesini sağlamak olduğunu biliyoruz.

Bu yolculuğun bir parçası olan tüm iş dünyası temsilcilerine, sivil toplum gönüllülerine ve destekçilerimize en içten teşekkürlerimizi sunuyorum.

Önsöz:

Arda Batu

TÜRKONFED Genel Sekreteri

Sivil toplum, bir ülkenin yalnızca demokrasi seviyesini değil, ekonomik gelişimini de belirleyen bir unsurdur. Güçlü bir ekonomi için güçlü bir demokrasi gereklidir. Güçlü bir demokrasi ise ancak bağımsız ve kapsayıcı sivil toplum yapılarıyla mümkündür. TÜRKONFED'in temelinde yerel kalkınma ve sivil toplum katılımı yatıyor. Çünkü kalkınma, sadece büyük ölçekli yatırımlarla ya da merkezi kararlarla sağlanamaz. Gerçek kalkınma, yerelden yükselen bir dinamizmle, bölgenin kendi potansiyelini keşfetmesi ve bu potansiyeli harekete geçirmesiyle mümkündür.

Bölgesel federasyonlar ve iş dünyası dernekleri, işte tam da bu noktada kritik bir rol oynuyor. Türkiye gibi ekonomik ve sosyal açıdan farklı dinamiklere sahip geniş bir coğrafyada, her bölgenin kendine özgü güçlü yanları ve karşılaştığı zorluklar var. Ancak bu potansiyelin gerçeğe dönüşmesi için yerel aktörlerin devreye girmesi gerekiyor. Bölgesel federasyonlar ve iş dünyası dernekleri, şehirlerin kalkınmasında ve bölgelerin ekonomik güç kazanmasında hayati öneme sahip:

Yerel İş Dünyasını Güçlendirirler: İş insanlarının bir araya gelerek ortak sorunlarına çözüm aradığı, iş birlikleri geliştirdiği, kolektif hareket edebildiği yapılar, sürdürülebilir büyümenin temelidir.

Bölgelerin Rekabet Gücünü Artırırlar: Küreselleşen dünyada şehirler, artık yalnızca kendi iç dinamikleriyle değil, bölgesel ve uluslararası pazarlardaki rekabetleriyle de öne çıkıyor.

Sanayi, Ticaret ve Girişimcilik Ekosistemlerini Desteklerler: Yerel işletmelerin büyümesini teşvik etmek, sanayinin sürdürülebilir bir şekilde gelişmesine katkıda bulunmak, girişimcilik ekosistemlerini desteklemek ve KOBİ'leri küresel pazarlara entegre etmek, bu yapıların temel misyonlarından biridir.

Yerel Yönetimler ve Kamu ile Köprü Vazifesi Görürler: Şehirlerin altyapı yatırımları, organize sanayi bölgelerinin geliştirilmesi, lojistik merkezle-

rinin güçlendirilmesi gibi konularda, kamu ile özel sektör arasında köprü kuran en önemli yapılar yine bölgesel federasyonlar ve iş dünyası dernekleridir.

Bugün, TÜRKONFED çatısı altında bulunan 31 federasyon ve 340 üye dernek, Türkiye'nin dört bir yanındaki iş dünyasını temsil ediyor. Bu yapıların her biri, yerel kalkınmanın merkezinde yer alıyor ve o bölgenin ekonomik vizyonunu şekillendiriyor. Geleceğin iş dünyası, yalnızca büyümek üzerine değil, sürdürülebilirlik, dijitalleşme ve toplumsal kapsayıcılık üzerine kurulu olacak. Böylesine hızlı gelişen dönüşümler çağında yerelden ulusala bütünsel bir kalkınma yaratmak için kamu-özel sektör-STK iş birliğini güçlendirmek zorundayız.

İşte bizler, bu ortak akli destekleyen ve yaygınlaştıran bir yapı olarak, bölgesel federasyonlarımızın ve derneklerimizin gücüne inanıyor, onların şehirlerini ve bölgelerini daha ileriye taşıyacak projelerine her zaman destek veriyoruz.

Bu vizyonu paylaşan tüm paydaşlarımıza, federasyonlarımıza, derneklerimize ve iş dünyamızın temsilcilerine teşekkür ediyorum. Önümüzdeki dönemde de bağımsız, güçlü ve kapsayıcı bir iş dünyası için hep birlikte çalışmaya devam edeceğiz.

I TÜSİAD'ın uluslararası demokratik referanslarla uyumlu iş dünyası temsil örgütü olarak kuruluşu gerçekleşiyor (1971): Türkiye'de ilk SİAD Girişimi



Feyyaz Berker

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı
(1971-1979)

“TÜSİAD ” nedir?

”TÜSİAD olarak baskı grubu muyuz? Eğer hür teşebbüsün memleket menfaatlerini önde tutan bir anlayışla yurdumuzun ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına daha yararlı olmak için bilimsel araştırmalara ve gerçekçi tecrübe ve bilgilere dayanan inançlarını ortaya koymasını ve bunları savunmasını bir baskı olarak nitelemek mümkünse, evet. Fakat biz bu anlayış içinde yapabildiğimiz müddetçe bu şekilde bir baskı grubu olmaya hak kazanabiliriz. Ancak bunun dışındaki davranışlar bir menfaat davranışı olur. Gayet tabii de onun manası başkadır.”¹

On yıl boyunca TÜSİAD’ın Yönetim Kurulu Başkanlığını yürütecek olan Feyyaz Berker, 23 Ağustos 1971 tarihinde Milliyet gazetesi Başyazarı Abdi İpekçi’nin sorularına muhatap oldu.

Abdi İpekçi, sosyal demokrat olarak tanınan, muhataplarını ezmeden, okur zihninde yer tutan her türden soruya cevap aramaktan kaçınmayan, bu özelliğiyle itibar kazanmış gazeteciydi. Mülakatın ilk kısmı, doğal olarak, TÜSİAD’ın kuruluş sürecini, Türkiye’deki diğer iş adamı örgütlerinden farkını anlamaya yönelik soru ve cevaplardan oluşuyordu.

1 “23 Ağustos 1971 tarihinde Milliyet gazetesi Başyazarı Abdi İpekçi’nin Feyyaz Berker’le yaptığı söyleşi.”

Türkiye’de Demokrasinin Gelişmesi Sürecinde Sivil Toplum Kuruluşu Olarak İş Dünyası Örgütleri: 10. Yılında TÜRKONFED (2004-2014), Haşim Akman, TÜRKONFED, Aralık 2014, s.31

<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed-10-yil.pdf>

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Berker, Japon, Alman, İsveç ve İngiliz sanayici ve iş adamları örgütlerinin tüzüklerini incelediklerini, Yunan ve Belçika federasyonlarının başkanlarıyla bizzat görüşüp onların geçmiş deneyimlerini öğrendiklerini belirtip Batılı iş dünyası örgütleri ile TÜSİAD arasındaki benzerliği vurguladıktan sonra, TÜSİAD'ın Türkiye'deki diğer kuruluşlardan farkını şu sözlerle anlatıyordu:

“Yabancı ülkelerde bu gibi kuruluşlar, bu memleketlerde uzun vadeli hedefleri planlayan, koordine eden yardımcı ve yapıcı kuruluşlar olmakla temayüz etmişlerdir. Ayrıca aktüel, sosyal ve ekonomik problemleri ve bunların çarelerini meslek teşekkülleri ile iş birliği yaparak kamuoyuna, Parlamentoya ve hükümete duyurmaktadırlar. Odalar gibi meslek kuruluşlarına nazaran, derneğimiz gibi birliklerin, bünyelerinin daha süratli ve pratik çalışmalar yapmaya uygun olduğu görülmüştür.

Derneğimizin kurulması, başından beri Odalar ve Borsalar Birliği, Ticaret ve Sanayi Odaları ve İşveren Konfederasyonu başkanları tarafından da şahsen tasvip ve teşvik edilmiştir. Kendileri de birliğimizin asli üyeleri arasında bulunmaktadır.

Resmi meslek teşekküllerimizden başka, Türkiye’de sosyal, ekonomik ve kültürel sahalarda faaliyet gösteren başka kuruluşlar da mevcuttur. Mesela Türk Sevk ve İdare Derneği, Ekonomik ve Sosyal Konferans Heyeti, İktisadi Araştırmalar Vakfı, Türk Ekonomik Hukuk Vakfı, Türk Eğitim Vakfı gibi. Özel sektöre ait ve kamu kuruluşları arasında ise Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu, Milli Prodüktivite Merkezi gibi araştırma yapan ve büyük faydalı çalışmaları olan kuruluşlar mevcuttur.

Derneğimiz, Türk milli sanayi sektörünün mühim bir kısmını bünyesinde toplamıştır. Derneğimiz, karma ekonomi dengesi içinde hür teşebbüsün ana stratejisini çizen yardımcı bir teşkilattır diyebiliriz.”

O yılların önyargılarla malul basını “Hür teşebbüsün ana stratejisi” türünden kavramlara alışık değildi. Abdi İpekçi’nin “Ana stratejiniz nedir?” sorusu da şöyle bir karşılık buluyordu:

“Derneğimiz ana stratejiyi çizdiği gibi, bu çalışmaların faydalı neticelerini parlamentoya, hükümete ve kamuoyuna duyuracaktır. Dolayısıyla yalnız bir strateji çizilmesi değildir, aynı zamanda aktüel mevzuları memleketin karar veren mercilerine götürmesi de birinci görevi olacaktır.”

Mülakatın “TÜSİAD’ın amacını anlamak” isteyen devam sorularını da

Feyyaz Berker, basının tamamında yer alan “iş adamı” anlayışını tersyüz edecek sözlerle cevaplıyordu:

“Dernek, amaçlarını gerçekleştirmek için karma ekonomi prensiplerine uygun olarak, hür teşebbüsün, milli ekonomi ve sosyal yapıdaki hayati önemini belirtecek ve yurt kalkınmasında üzerine düşecek görevi, milli çıkarlarımıza uygun olarak yapmasını teşvik edecektir. Ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmanı ülkemizin ekonomik gücü içinde hür dünyanın örneklerinden yararlanarak demokratik ve ilmi çözüm yolları ile gerçekleştirebileceğine inanarak, milli tasarrufların artırılmasını ve bu tasarrufların halka yaygın sermaye piyasasına yönelmesini teşvik edecektir. Öğretim ve eğitim sorunumuzun ön planda ele alınmasına inanarak bu alanlarda yardımcı çalışmalarda bulunacaktır. Kalkınmamızın dengeli ve sosyal güvenlik içinde olması gerektiğine emek, sermaye ve teşebbüsün birbirini tamamlayan ana unsurlar olduğuna inanarak, işçi-işveren iş birliğine, yurt kalkınmasında en verimli ve faydalı bir yönde gelişmesine yardımcı olacaktır. Yatırımları toplumun yararının gerektirdiği önceliklerle, ihracatı teşvik edecek, döviz sağlayacak verimli alanlara yöneltecek ve kalkınma planlarına yardımcı olacak çalışmalarda bulunacaktır. Avrupa ekonomik Topluluğunun üyesi olan Türkiye’nin ticari ve sınai kuruluşlarının gerek bu toplulukta ve gerekse bu topluluk dışında rekabet gücünü temin edecek uyarıcı ve yol gösterici çalışmalarda bulunacaktır ve en nihayet Türk ekonomisinin güçlenmesi için sanayicilerimizin ve iş adamlarımızın görüşlerinin alınması, kıymetlendirilmesi ve resmi mercilerce kullanılmaları için hazır bulundurulmasına öncülük edecek ve sanayi bünyesinin reorganizasyonu konularında uyarıcı çalışmalarda bulunacaktır.

Çalışmalarımızı kısa ve uzun vadeli olarak iki yönde ilerletmek istiyoruz. Kısa vadeli çalışmalarımız kuruluşumuzun teşkilatlanması yönünde olmaktadır. Çalışma programımızda hedef aldığımız ve ilgili kuruluşlarla yapacağımız mesainin ve iş birliğinin bir envanterinin çıkartılması ve üyelerimizin bilinçli bir şekilde bur kuruluşlar arasında ahenkli bir iş birliğinin sağlanmasını temin etmek şeklinde hülasa edebilirim. Uzun vadeli konulara gelince: Bugün Türkiye’nin en başta gelen davasının eğitim davası olduğuna inanıyoruz. Ekonomik konuda ise, ihracat ve yatırımları görüyoruz. Başta işçi ve işveren ilişkileri, ihracat, Ortak Pazar, turizm, nüfus planlaması, sermaye piyasası kurulması ve yabancı sermaye gibi kısa ve uzun vadeli... Bu konular içinde kısa vadeli olarak işçi-işveren

ilişkilerini ele alacağız.”

Söz, TÜSİAD hakkında kamuoyunda beliren soru işaretlerine geldiğinde, Abdi İpekçi, bunlardan en önemlisini şu şekilde soruya döküyordu: “Bazı şüphelere göre böyle bir örgütlenme, iş adamlarının kendi çıkarlarını savunmak üzere bir “baskı grubu” halinde örgütlenmeleri ile ilgilidir. Bir iddiaya göre de bu dernek, özel sektörün, iş adamlarının kendi çıkarlarına aykırı yayınlarda bulunan bir gazeteye, mesela ilanların kesilmesi yoluyla baskıda bulunacak. Bu şüphe ve görüşlere karşı görüşünüz nedir?”

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Feyyaz Berker, beklenenin aksine, savunmaya geçip “baskı grubu” kavramını kategorik olarak reddetmek yerine, farklı bir anlamla yeniden tanımlayarak sahipleniyordu:

“Böyle bir baskı telakkisini katiyen kabul etmiyoruz. Sorunuzu iki şekilde cevaplandırmak istiyorum: Biri, basın olarak, diğeri de hükümet ve Parlamento şeklinde anladım. İlk önce basın konusundaki görüşümüzü açıklamak icap ederse, her sektörde olduğu gibi, biz de hür teşebbüse yapılan haksız hücumlarla elbette mücadele etmeye kararlıyız. Ancak bu demek değildir ki kendi içimizde bizi küçük düşürücü hareketleri yapan şahıs veya müesseseleri de savunacağız. Hatırlarsanız amaç ve görüşlerimizi kamuoyuna açıklarken basınla ilgili görüşümüzü şu şekilde belirtmiştik: Basın özgürlüğüne ve yapıcı tenkitlere inancımız ve saygımız tamdır. Ancak, insan şeref ve haysiyetine tecavüz eden, haberleri maksatlı olarak değiştiren, yasalara karşı gelmeyi teşvik eden ve kendi Basın Ahlak Yasasına uymayan bir anlayış ve tutumun yanında olmayacağız, demiştik. Basın özgürlüğü diğer özgürlükler kadar kutsaldır, bundan hiç şüphemiz yoktur. Fakat bir özgürlüğün diğerini ortadan kaldırmak için kalkan yapılmayacağı her Türk vatandaşının kafasında ve vicdanında yerleşmiştir. Özetlersek, derneğimiz bir reklam dağıtma bürosu değildir. Ancak kanaatimce bu ilkelere inanan ve basına reklam veren bütün özel ve kamu sektörü müesseselerin bu şuur ve bilinci kendileri en iyi şekilde kıymetlendirecek durumdadırlar. Ayrıca basının da bu sorumluluğu kendi içinde duyması ve yaşatması şarttır.

Hür teşebbüsün çıkarlarının toplum çıkarları yanında olması icap eder. Haksız kazançların ve çıkarların düzeltilmesini hepimiz tasvip ederiz. Bugün bütün dünyada her şeyi devletten beklemek devri geçmiştir. Her kuruluşun sorumluluk duygusu içinde yalnız kendisine düşen değil aynı

zamanda devlete yardımcı olması kamuca beklenmektedir. Nitekim ekonomik kalkınmada en yüksek seviyeye ulaşmış olan memleketlerde dahi, hür teşebbüsten toplumun sosyal meselelerine eğilmesini de kamu beklemektedir. Şüphesiz başarı ancak hür teşebbüs ve kamu sektörünün tam bir iş birliği sayesinde temin edilebilir. Güç meselelerimizin çözümünde yalnız hükümetleri sorumlu görmek yanlıştır. Her türlü yanlış yatırımdan, aşırı kar gayretinden, lüzumsuz sarfiyattan kaçınmamız ve içinde bulunduğumuz ekonomik durumun bütün çarelerini yalnız başkalarında değil biraz da kendimizde aramamız şarttır.

Eğer hür teşebbüsün memleket menfaatlerini önde tutan bir anlayışla yurdumuzun ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına daha yararlı olmak için bilimsel araştırmalara ve gerçekçi tecrübe ve bilgilere dayanan inançlarını ortaya koymasını ve bunları savunmasını bir baskı olarak nitelemek mümkünse, evet. Fakat biz bu anlayış içinde yapabildiğimiz müddetçe bu şekilde bir baskı grubu olmaya hak kazanabiliriz. Ancak bunun dışındaki kavranışlar bir menfaat davranışı olur. Gayet tabii de onun manası başkadır.”

2. TÜSİAD’ın Kuruluş Basın İlanı:

Seksen altı iş insanı imzalı “Özgürlük Kutsaldır”manifestosu

2 Ağustos 1971 tarihinde, ülkenin belli başlı gazetelerinde, resmi kuruluş çalışmaları tamamlanan TÜSİAD’ın kuruluş gerekçesini ve hedeflerini kamuoyuna duyurmak üzere bir ilan yayımlandı. Bir manifesto şeklinde hazırlanan “Amaç ve Görüşlerimiz” başlıklı bu ilan, “Türkiye’nin demokratik ve planlı yoldan kalkınmasına ve Batı uygarlık seviyesine çıkarılmasına hizmet etmek” amacı ile Türk Sanayicileri ve İş adamları Derneği adı altında bir birlik kurulduğunu duyuruyordu.²

2 Mehmet Altun, “Ortak Akli Ararken” 2009 Doğan Kitap, 2009
Cilt 1: “Ortak Akli Ararken-TÜSİAD’ın İlk On Yılı 1970-1980”
Cilt 2 : “Ortak Akli Ararken-TÜSİAD’ın İlk On Yılı 1970-1980, EK: Anılar, Yorumlar, Belgeler”

İlanda ayrıca, altta imzası olan 86 tanınmış iş adamının, Türkiye'nin yeni bir devreye yöneldiği şu günlerde, "bu yönelimin ülkenin kaderini nesiller boyunca etkileyeceği" inancında olduğu belirtiliyordu. İlandaki giriş metninin altında, derneğin dokuz madde olarak sıralanan amaç ve görüşlerini şu başlıklarda özetlemek mümkündür:

- Atatürkçülük: Dernek, Atatürk ilkelerini ve Atatürk'ün laik çerçevedeki Batılılaşma hedefini içtenlikle benimsemektedir.
- Liberalizm: Hür teşebbüs iktisadi hayatın dayanağı ve demokratik rejimin teminatıdır.
- Verimli yatırım ve prodüktivite, hür teşebbüsün öne çıkan özellikleridir.
- Sosyal adalet: Sermaye, emek ve teşebbüs birbirlerini tamamlayan unsurlardır.
- Karma ekonomi düzeninin ahenkli bir şekilde sürdürülebilmesi için ticari ahlaka ve sosyal adalet ilkelerine uyulması gereklidir.
- İstihdam ve verimlilik: Hızla artan nüfusun yeni istihdam kaynaklarına, hızlı kalkınmanın da verimliliğe ihtiyacı vardır. Hür teşebbüs bunların ikisine de hizmet edebilir.
- Vergi: Milli ekonomiyi güçlendirmek için vergi kayıpları önlenmelidir.
- İstikrar ve sosyal barış: Halkın bütünlüğünü bölücü tutumların her türlü yanlıştır.
- Eğitim: Teknolojik ve sosyal kalkınma için ihtiyaç duyulan gençlerin iyi yetiştirilmesi sağlanmalıdır.
- Basın özgürlüğü: Dernek taraflı, kışkırtıcı ve kasıtlı yayınlar dışında basın özgürlüğünü desteklemektedir.

İlanın son maddesi olarak, yeni kurulan derneğin, pek çoğu siyasi istismara uğramış ve kangren olmuş bu ilkelerin tam anlamıyla gerçekleştirilmesi için üzerine düşen tüm görevleri yerine getireceği belirtiliyor ve "Özgürlük Kutsaldır" deniliyordu

İlanın altında yer alan 86 imza, elbette Türkiye'nin O günlerdeki sanayici ve iş adamlarının tamamını kapsamıyordu. Ancak temsil ettikleri güç itibarıyla, özel kesimin önemli bir kısmının TÜSİAD'a ilk günden destek

verdiği ortadaydı. Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşlarının patron ve yöneticilerinin yanı sıra, manifestonun altında Ankara, İstanbul ve İzmir'in Ticaret ve Sanayi Odaları'nın başkanlarının da imzaları bulunuyordu. Feyyaz Berker'e göre bu isimler bir seferberlik havası içinde aceleyle bir araya getirilmiş, üye tabanı ilan tarihinden sonra hızla genişlemişti.



Halis Komili

**TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı
(1993-1996)**

“TÜSİAD’ın DNA’sı ve Feyyaz Berker”

“Gönüllü çalışmaya dayanan dernek türü yapıların gelişmesi, kök salması ve toplum içinde saygın bir kurum olarak yerini alması, kâğıt üzerindeki ilkelerden ve kurallardan çok yazılı olmayan geleneklere bağlıdır.”³

Kuşkusuz, bu geleneklerin oluşmasına öncülük eden, onların zaman içinde yitirilmemesini gözetken, bilgi ve deneyimini yeni nesillere aktarma konusunda sistematik çaba gösteren ve gençlerin önünü açan müstesna kişiliklerin de bu kurumsal yapıları oluşturmada çok önemli bir rolü bulunmaktadır.

Türkiye’nin önde gelen iş dünyası örgütü TUSIAD için Feyyaz Bey işte böyle müstesna bir kişiliktir. Tabii TÜSİAD’da dört yıl başkanlık yapma şerefine nail olmuş benim için de...

Feyyaz Bey, kendi kişiliğinde Türkiye’nin modern, eğitimli ve saygın iş adamı profilini oluşturmuştur ve iş hayatımın başında bu konuda -inanıyorum ki birçok kişiye olduğu gibi- bana da “rol model” olmuştur.

Ben ve benim gibi birçok gençle iş yaşamlarının başında ilgilenmiş, TÜSİAD’a üye olmalarını teşvik etmiş, takip ve motive etmiştir.

3 Mehmet Altun, “Ortak Akli Ararken” 2009 Doğan Kitap, 2009
Cilt 2 : “Ortak Akli Ararken-TÜSİAD’ın İlk On Yılı 1970-1980, EK: Anılar, Yorumlar, Belgeler” s.31

Beni önce üyeliğe, bir süre sonra rahmetli Nejat Eczacıbaşı ile İstişare Konseyi'ne sekreterlik yapmam için davet eden Feyyaz Bey'di.

Yine Ecevit hükümeti döneminde ünlü gazete ilanlarının hazırlanışı sırasında, ilanları hazırlayan Eli Acıman'ın Manajans'ında yapılan toplantıya da katılmışım. Feyyaz Bey'in beni sürekli işlerin içine çekmesi, bana hissettirmeden bir eğitim sürecine sokması ile derneğe olan ilgim arttı ve TÜSİAD ruhunu böylece kavramaya başladım.

TÜSİAD'ın kuruluş yıllarında Feyyaz Bey'in başkan olarak çok önemli hizmetleri, sonraki yıllarda da hiç esirgmeden ayırdığı vakit ve devamlı ilgisi var. Bu özelliği ona, TÜSİAD tarihine geçmiş önemli olayların bizzat faili olmanın yanı sıra, diğer başkanların da kendi dönemlerindeki faaliyetlerinin destekçisi ve yol açıcısı olma niteliğini kazandırmıştır.

Benim ikinci dönem Yönetim Kurulu başkanlığım sırasında, Feyyaz Bey Yüksek İstişare Konseyi Başkanı idi. Feyyaz Bey ne zaman aranırsa bulunabilen, vaktini ayıran, dinleyen, tavsiyelerini hiçbir şekilde dayatmadan, hatta fark ettirmeden, samimi bir içtenlikle veren bir kişi oldu. Her zaman son derece yapıcı, akılcı ve itidali tavsiye eden bir tutum içinde ve sanki derneğin kurucularından biri ve 9 yıl başkanlığını yapmış bir kişi gibi değil, yakın bir dost davranışında olmuş, "Karar her zaman sizin, olayları yaşayan sorumluluğu üstlenen sizsiniz, ben her kararınızda yanınızdayım" demiştir.

Başkanlığım döneminde, zamanın başbakanı Tansu Çiller bizleri "vatan hainliği" ile suçlamıştı. Haberin gazetelerde yer aldığı günün akşamı, Milliyet gazetesinin 25. kuruluş gecesi vardı. Başbakanın bu ağır ifadeleri karşısında sessiz kalamazdım. Konuşmamı değiştirip, başbakana hemen aynı ağırlıkta bir cevap vermiştim.

Hiç unutmuyorum, tüm devlet erkanının davetli olduğu bir geceydi. Gürültülü ortamda, konuşmamın içeriği anlaşıldıkça tüm konuşmalar, çatal bıçak sesleri ve başbakanın gülümsemesi kesilmiş, etrafı buz gibi sessizlik almıştı.

Konuşma bittikten sonra sanki herkes benden yarım metre uzak durmaya başlamıştı. Davetin çıkışında, kapıda, Feyyaz Bey'i beni beklerken buldum. "Gel beraber gidelim," diye beni arabasına davet etti. Bana, "Çok zor bir konuşmaydı, ama çok da doğru bir konuşmaydı!" dedi. Şehre geldiğimizde sıcak sohbeti ile beni rahatlatmıştı.

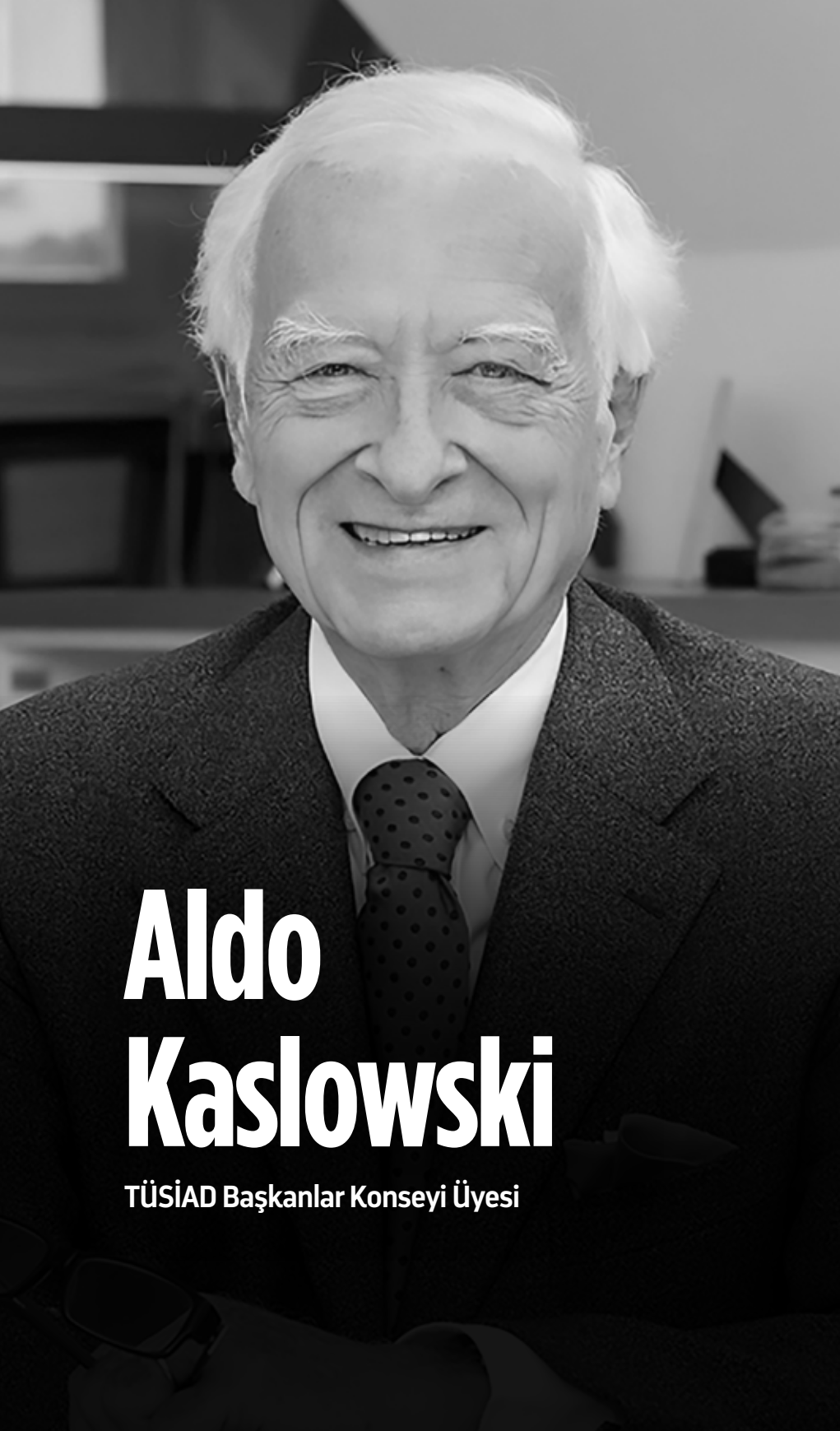
Feyyaz Bey'in, TÜSİAD'ın kuruluşundan günümüze, gerek geleneklerin ve değerlerin oluşmasında büyük pay sahibi olduğunu, gerekse bunların yaşatılması hususunda sebatlı bir eğitmen ve mentor olduğunu şimdi daha iyi anlıyorum.

Seneler evvel deniz kaplumbağalarının bulunduğu bir yerde dalış yaparken yanımızdaki dalış hocası bizi önceden uyarılmıştı: "Sakın yanınızda yüzen kaplumbağalara dokunmayın, dokunursanız sizden korkmaya başlarlar ve bu korkuları yavrularının DNA'larına yazılır, yeni doğanlar içlerinde bu korkuyla doğarlar."

Feyyaz Bey döneminde TÜSİAD'ın DNA'larına yansıyan gelenek ve değerler, bu derneğin toplum içindeki yerini güçlendirir ve toplumu da şekillendirir nitelikteydi. Zaman, acımasız bir değişim gücünü içinde barındırır. Son zamanlarda ülkemizde değerlere çok fazla dokunur hale geldik. Değişimin olumsuz yanlarını daha fazla yaşıyoruz sanki.

Değişimi olumlu kılmak için, değer kaybına uğramadan zamanın içinden geçmeyi başarmak lazım. Bu konuda TÜSİAD'a düşen önemli görevler var. Ama bu görevleri yerine getirebilmek için de derneğin kendi DNA'sını koruyabilmesi gerekir. TÜSİAD'ın DNA'sının bozulmadan yeni üyelere, bilhassa geleceğin yönetim kadrolarına aktarılması için yeni taşıyıcı kimlikler ve belki zamanın ihtiyacına göre yeni mekanizmalar oluşturmak gerekli olacak. Eminim Feyyaz Bey'in bu konuda da bize söyleyecek bir çift sözü olacaktır .

Türk iş dünyası olarak, Feyyaz Bey'e gerçekten şükran borçluyuz .



Aldo Kaslowski

TÜSİAD Başkanlar Konseyi Üyesi

“Türkiye’nin İlk Ekonomi Diplomatı: Feyyaz Berker”

Türkiye’nin ilk ekonomi diplomatı TÜSİAD’ın, dünyadaki gelişmelere açık, yenilikçi ve vizyoner yapısı, TÜSİAD’ın kurucuları arasında yer alan, ilk Başkan Feyyaz Berker döneminde gelişmeye başladı.⁴

Berker, TÜSİAD yönetim kurulu başkanı olarak görev yaptığı 1971-1980 yılları arasında birçok ülkeye ziyaret düzenleyerek, Avrupa, Amerika ve hatta Ortadoğu’dan Türkiye’nin görünümünü izlemeye çalıştı. Berker döneminde ayrıca, başta Kıbrıs olmak üzere, Pakistan, İran, AET, ABD ve Ortadoğu ülkelerinin iktisadi durumlarını inceleyen rapor ve analiz yazıları hazırlandı.

Bu araştırmalar, Türkiye ekonomisinin dışı açılmasının öncü çalışmaları arasındaydı. Feyyaz Berker’in başkanlık anlayışı, bugünün dünyasının güç tanımı ile de örtüşmektedir. İçinde bulunduğumuz küresel konjonktürde, bir ülkenin güçlü olması, o ülkenin diğer ülkelere oranla rekabet gücünü artırmasıyla mümkündür. Bu durum, diplomaside, ekonomi

4 Mehmet Altun, “Ortak Akli Ararken” 2009 Doğan Kitap, 2009
Cilt 1: “Ortak Akli Ararken-TÜSİAD’ın İlk On Yılı 1970-1980”,s. 165

vurgusunu ön plana çıkarmakta ve “ekonomi diplomasisi” dış politika oluşturma sürecinde daha kritik bir konu haline gelmektedir.

Bu pencereden bakıldığında, dünyada iş yapan iş adamlarımız artık fiilen birer “ekonomi diplomatı” haline gelmişlerdir. Feyyaz Berker de bu kapsamda, belki de Türkiye’nin ilk ekonomi diplomatlarından biridir. Feyyaz Berker döneminin yurtdışında sürdürdüğü çalışmaların bir diğer önemi de Türkiye’nin AB üyeliğine verdiği destekti. Türkiye’nin Avrupa Ekonomik Topluluğu ile ilişkilerini geliştirmesi gerektiğine inanan Berker, bu kapsamda AET ile temaslarda bulunmuş ve AET ile Türk özel sektörünün ilişkileri üzerine raporların hazırlanmasını sağlamıştı. Avrupa ile ABD’de de Türk özel sektörünün görünürliğini artırmayı hedefleyen Berker, TÜSİAD temsilciliklerinin açılmasının öncü çalışmalarını gerçekleştirmişti.

TÜSİAD, kurulduğu ilk günden bu yana, Türkiye’nin en itibarlı ve güvenilir kurumlarından biri olarak ülkenin gelişimi ve refahı için çalışmaktadır. Gönüllülük temelinde faaliyet gösteren TÜSİAD, kuruluşunu takiben oluşturulan sağlam örgütsel yapısı ile Türkiye için önemini ve saygınlığını perçinlemiştir.⁵

TÜSİAD, ülke sorunları ile ilgili ayrıntılı raporlar ve analizler sunmakla kalmayıp, aynı zamanda bu sorunların çözümü için öneriler getirmekte ve tartışma platformları oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, dernek, çözüm önerileri geliştirirken dünyadaki diğer örnekleri, kurum ve kuruluşların çalışma yöntemlerini de analiz etmektedir. Türk iş dünyasını yurtdışında da temsil etmeyi amaçlayan TÜSİAD, muadil kuruluşları ile toplantılar düzenleyip, çeşitli hükümet ve devlet yetkilileri ile temaslarda bulunmaktadır.

TÜSİAD’ın, dünyadaki gelişmelere açık, yenilikçi ve vizyoner yapısı, TÜSİAD’ın kurucuları arasında yer alan, ilk Başkan Feyyaz Berker döneminde gelişmeye başlamıştır. Berker, TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yaptığı 1971-1980 yılları arasında birçok ülkeye ziyaret düzenleyerek, Avrupa, Amerika ve hatta Ortadoğu’dan Türkiye’nin görünümünü izlemeye çalışmıştır. Bu çaba çerçevesinde, Türkiye’nin taleple-

5 Mehmet Altun, “Ortak Aklı Ararken” 2009 Doğan Kitap, 2009
Cilt 2 : “Ortak Aklı Ararken-TÜSİAD’ın İlk On Yılı 1970-1980, EK: Anılar, Yorumlar, Belgeler” s.26

rini ve gelişimini de dünyaya taşımıştır. Berker döneminde ayrıca, başta Kıbrıs olmak üzere, Pakistan, İran, AET, ABD ve Ortadoğu ülkelerinin iktisadi durumlarını inceleyen rapor ve analiz yazıları hazırlanmıştır. Bu araştırmalar, Türkiye ekonomisinin dışa açılmasının öncü çalışmaları arasında sayılmaktadır.

Feyyaz Berker'in, dış dünyaya açılmaya önem veren başkanlık anlayışı, bugünün dünyasının güç tanımı ile de örtüşmektedir. İçinde bulunduğumuz küresel konjonktürde, bir ülkenin güçlü olması, o ülkenin diğer ülkelere oranla rekabet gücünü artırmasıyla mümkün olabilmektedir. Bu durum, diplomaside, ekonomi vurgusunu ön plana çıkarmakta ve "ekonomi diplomasisi" dış politika oluşturma sürecinde daha kritik bir konu haline gelmektedir. Bu pencereden bakıldığında, dünyada iş yapan iş adamlarımız artık fiilen birer "ekonomi diplomatı" haline gelmişlerdir. Feyyaz Berker de bu kap samda, belki de Türkiye'nin ilk ekonomi diplomatlarından biridir.

Başkanlığını sürdürdüğüm "TÜSİAD International" da bu çerçevede hareket etmektedir. TÜSİAD International, ülkemize hizmet etmek ve firmalarımızın uluslararası alanda başarılarına katkıda bulunmak düşüncesiyle, "Stratejik İş Geliştirme" alanında daha planlı ve programlı hareket etmek için, 2001 yılında TÜSİAD Yönetim Kurulu kararı ile kurulmuştur. Kuruluşundan bu yana gelişmiş ülkelerin yanı sıra, tüm dünyanın yakından takip ettiği yükselen pazarlarda, Türk iş dünyasının varlığını artırmak yönünde faaliyetlerde bulunmaktadır.

"TÜSİAD International" faaliyetleri, bu ülkelerin özel sektörünü temsil eden, TÜSİAD'ın muadili olabilecek kuruluşlarla kurumsal ilişkiler kurularak yürütülmektedir. Bu tür platformlar içerisinde, o ülke ile ticaret ve yatırım ilişkilerinin artırılması için izlenebilecek politikalara dair çalışmalar, yapılmaktadır. Berker döneminin kapsamlı araştırmaları, yurtdışı ziyaretleri ve lobi çalışmaları göz önüne alındığında, Feyyaz Berker'in, TÜSİAD International'ın kurulması için gerekli olan altyapıyı sağladığı görülmektedir.

Feyyaz Berker döneminin yurtdışında sürdür düğü çalışmaların bir diğer önemi, Türkiye'nin AB üyeliğine verdiği destektir. Türkiye'nin Avrupa Ekonomik Topluluğu ile ilişkilerini geliştirmesi gerektiğine inanan Berker, bu kapsamda AET ile temaslarda bulunmuş ve AET ile Türk özel

sektörünün ilişkileri üzerine raporların hazırlanmasını sağlamıştır. Avrupa ile ABD’de de Türk özel sektörünün görünürlüğüne artırmayı hedefleyen Berker, TÜSİAD temsilciliklerinin açılmasının öncü çalışmalarını gerçekleştirmiştir. AB uyum sürecini ve Türkiye’nin stratejik ortağı ABD’deki gelişmelerini izlemek ve dış dünyadaki gelişmeleri Türkiye’ye doğru bir perspektifle aktarmak amacıyla kurulan TÜSİAD temsilcilikleri, Feyyaz Berker’in dışa açılmacı yaklaşımının devamı niteliğindedir.

Feyyaz Berker, başkanlık döneminde, ülkenin kalkınması için diğer iş dünyası örgütleri ile iletişim kanallarının açık tutulmasına önem vermiştir. Berker’e göre, özel ve resmi kuruluşların, Türk ekonomisindeki sorunları iş birliği içinde ele alması büyük önem taşımaktadır. TUSIAD, bu kapsamda 1970’li yıllarda faaliyetlerini sürdürmekte olan Odalar ve Borsalar Birliği, Ticaret ve Sanayi Odaları, İşverenler Konfederasyonu gibi resmî kurumlarla belirli konularda iş birliği alanları oluşturmuştur.

Serbest girişimciliği güçlendirmek için o dönemde oluşturulan en önemli yapı “Hür Teşebbüs Konseyi” dir. Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği ile Türkiye Ziraat Odaları Birliği, Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu ve TÜSİAD’ın katılımıyla oluşturulan Konsey, Türkiye’de bir ilki gerçekleştirmiştir. Berker’in önemli katkılarıyla gerçekleştirilen bu Konsey, Türkiye’de bugün de yokluğu hissedilen bir yapının var olmasını sağlamıştır. Konsey sayesinde, iş dünyası, ekonomi politikalarına ve ülkedeki gelişmelere karşı, kamuoyuna tek bir ses olarak mesaj vermiştir.

Berker döneminde görülen bu dayanışmanın bugün de gerçekleşmesi için benzer bir yapılanmaya ihtiyaç vardır. Türk özel sektörü, işçi örgütleri ve kamu kuruluşlarını da bünyesine alabilecek bir yapılanma ile Türk iş dünyasının talepleri ve öncelikleri daha net anlaşılabilir ve daha sağlıklı bir platformda tartışılabilir. Bu tür bir yapılanma, Hür Teşebbüs Konseyi’nin işlevini, daha geniş katılımlı olarak yerine getirecektir. Elbette, bu tür bir oluşumun 1970’li yıllarda geliştirilmesi, Feyyaz Berker’in ve diğer kuruluş başkanlarının sağduyusu ve uzlaşma anlayışının bir sonucudur.

TÜSİAD, kurulduğu 1971 yılından bu yana, aynı kararlılık ve içtenlikle ülke sorunları üzerine eğilmekte ve ülkenin refahı için önerilerini açık yüreklilikle ortaya koymaktadır. Çalışma yöntemlerinin verimliliği, kuruluş yıllarındaki azimli çalışmaların bir sonucudur. TÜSİAD’ın ilk

Başkanı Feyyaz Berker T  SIAD'ı bug  ne getiren başarının ve disiplinin mimarıdır. Sayın Berker'in,   lkenin dışa a ılması ve iş dünyasının bir araya getirilmesi yönündeki çalışmaları bug  n hepimize ilham vermekte ve yol göstermektedir.



Mustafa Koç

TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanı
(2005-2010)

**“ TÜSİAD, ülkemizdeki
bağımsız, sivil ve gönüllü iş
dünyası kuruluşları açısından
benzeri olmayan bir sürekliliğin
ve kararlılığın göstergesidir”**

Geriye dönüp baktığımızda savunduğumuz birçok temel görüşün ülkemizin ekonomik, toplumsal ve siyasal gelişiminde etkili olduğunu görebiliyoruz. Bu etkiyi, her şeyden önce üyelerimizin desteği ve savunduğumuz görüşlerin kamuoyunda kabul görmesi sayesinde sağladık. Üyelerimizin desteğinin altını çiziyorum. Çünkü, her biri kendine özgü fikirlere sahip, kendi alanlarının lideri olmaya alışmış, farklı siyasi görüşlerden gelen bireylerin, çok önemli konularda temsil iradelerini kurumsal bir yapıya devredebilmeleri azımsanabilecek bir şey değildir. İçimizden çıkan farklı sesler ise zenginliğimiz olmuştur. TÜSİAD'ı ayakta tutan zenginlik işte bu farklılıkların birliğidir.”⁶

TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanlık Divanı adına hepinizi saygıyla selamlıyorum. 40. Genel Kurulumuza hoş geldiniz. (..). Değerli Üyeler, Genel Kurullar, bizim gibi yapılar için, yalnızca bir önceki dönemin değil,

bazen daha geniş planda, amaçların, vizyonun, kurumun önüne koyduğu görevlerin ve hedeflerin tartışıldığı platformlardır. Türkiye gibi gündemi bir türlü durulmayan ya da istikrara kavuşamayan bir ülkede, bizler ne yazık ki bu fırsatı yeterince kullanamıyoruz. Bu yüzden, izin verirseniz ben bugün yalnızca TÜSİAD hakkında konuşmak istiyorum.

TÜSİAD bu yıl 39 yılını geride bırakmış olacak. 39 yıl bir ülkenin tarihinde uzun bir süre değil. Buna karşılık, ülkemizdeki bağımsız, sivil ve gönüllü iş dünyası kuruluşları açısından benzeri olmayan bir sürekliliğin ve kararlılığın göstergesi. Bu derneğin ilk kuruluş hedefi, Ankara'ya, başta sanayi olmak üzere, özel sektörün ülke kalkınmasındaki rolünü ve önemini daha iyi anlatabilmektir. Tabii bu sınırlı hedef çok çabuk aşıldı. TÜSİAD, sonraki yıllarda, çalışmalarını, karma ekonomiden piyasa ekonomisine geçiş ve Türkiye'nin dünya ekonomisi ile entegrasyonu üzerine odakladı. TÜSİAD'ın bu yaklaşımı, Türkiye'nin yeni gelişme modelinin temelini oluşturmaya başladıktan sonra, artık yapılması gereken, piyasa ekonomisinin tüm kuralları ve kurumlarıyla yerleşmesini sağlamaktır. Ülkemizde demokrasinin standartlarının yükseltilmesi, siyasetin çağdaş normlara göre yapılması, temel ekonomik, toplumsal ve siyasal alanlardaki reformlarla insanlarımızın yaşam standardının yükseltilmesi de ana konu başlıklarımız olmaya başladı. Türkiye için özlediğimiz yüksek yaşam, yönetim ve piyasa standartlarının kristalleştiği bir model olarak Avrupa Birliği'ni gördük. Enerjimizi AB ile müzakerelerin başlaması üzerinde yoğunlaştırdık. Bütün bu süreçler mücadele ile geçti. Zaman zaman hükümetlerle ters düştük. Şimşekleri üzerimize çektik. Her zaman spotların altında olduk, takdir ve eleştiri başa baş bir biçimde çabalarımızla eşlik etti.

Geriye dönüp baktığımızda savunduğumuz birçok temel görüşün ülkemizin ekonomik, toplumsal ve siyasal gelişiminde etkili olduğunu görebiliyoruz. Bu etkiyi, her şeyden önce üyelerimizin desteği ve savunduğumuz görüşlerin kamuoyunda kabul görmesi sayesinde sağladık. Üyelerimizin desteğinin altını çiziyorum. Çünkü, her biri kendine özgü fikirlere sahip, kendi alanlarının lideri olmaya alışmış, farklı siyasi görüşlerden gelen bireylerin, çok önemli konularda temsil iradelerini kurumsal bir yapıya devredebilmeleri azımsanabilecek bir şey değildir. İçimizden çıkan farklı sesler ise zenginliğimiz olmuştur. TÜSİAD'ı 39 yıl ayakta tutan zenginlik işte bu farklılıkların birliğidir. Her kritik rapordan sonra TÜSİAD'ın çatladığını ileri sürmeye hevesli çevreler ortaya çıkmıştır,

ama TÜSİAD güçlenerek yoluna devam etmiştir. 39 yıldır TÜSİAD'ın partiler üstü kalmasını, ekonomide, siyasette, sosyal konularda taraf olup taraftar olmamasını sağlayan da bu yapıdır. Hemen her hükümet, övgü ve takdirlerimizi memnuniyetle karşılarken, gerektiği zaman yönelttiğimiz eleştirilerimizden ise fazlasıyla rahatsız olmuş, hatta zaman zaman konuşmamızı engellemek için demokrasilerde olmaması gereken tarzda polemikler yaratmış, baskılar uygulamıştır.

Ön cephede genellikle derneğin başkanı gözüktüğü için, kimi başkanlarımız kişisel olarak da hedef tahtasına oturtulmuştur. Yeri gelmişken şunu söylemeliyim: TÜSİAD ülkemizde kurumsal yapısını yerleştirmiş nadir sivil örgütlerden birisidir. Hiçbir başkan kişisel görüşlerini TÜSİAD'a mal etmez, etmemiştir. Başkanlarımız kurumsal sözcülerdir, yönetim kurulunun iradesini temsil ederler ve ağızlarından çıkan her sözün arkasında dernek organlarının çalışması vardır. Üyelerimiz, kendi farklı görüşleri olduğunda, bunu da açıkça beyan etme imkânına her zaman sahip olmuştur. Değerli üyeler, 39 yıllık geçmişimizde zaman zaman, TÜSİAD'ın gücü ve etkililiği de tartışma konusu edildi. Bu tartışmaların açıldığı dönemlerin, siyasette çatışma ve kutuplaşmaların yükseldiği dönemler olmasına özellikle dikkatinizi çekmek isterim. Bunun nedeni, tarafların TÜSİAD'ı tam ve kesin olarak kendi saflarında görme isteğidir; TÜSİAD'ı kendi zihinlerindeki şablona oturtma çabasıdır.

Kuşkusuz, TÜSİAD'ın gücü ve etkisini samimiyetle tartışan dostlarımız hatta üyelerimiz de var. Burada onları tenzih ederek konuşuyorum. Biz ekonomide, siyasette, sosyal alanda tartışılan konularda görüşlerimizi söyleriz, bunu yaparak da o konu özelinde taraf oluruz. Ama biz tarafımızı kimin neyi savunduğuna göre seçmeyiz. Ülke yararını hangi tezde gördüğümüze bakar, ona göre konuşuruz. Çoğu zaman da alternatif yollar, görüşler üretir, bunları ortaya koyarız. Bir görüş ortaya atmışsak, bunun arkasında mutlaka bir çalışma, araştırma, analiz olmasına özen gösteririz. Bunu yapamamışsak, susup otururuz. Samimi olarak TÜSİAD'ın güç ve etki kaybettiğini düşünen ve bundan endişe duyan dostlarımıza da şunları söylemek isterim: Birincisi; "güç" bizim tercih ettiğimiz bir kavram değil. Biz demokrasilerde güç kullanmaya değil, konsensusa, uzlaşmaya inanan bir topluluğuz. Etkili olmak ise, elbette, görüş sahibi olan herkesin arzu ettiği bir şeydir. Bu etki bazen bağırarak, bazen fısıldayarak, bazen duruşunu bozmadan sabırla tekrar ederek sağlanabilir. İkincisi; Türkiye'de süreç daha tamamlanmamış olsa da demokratik gelişme konusunda

alınmış epeyi mesafe var. Bizi örnek alan çok sayıda iş dünyası örgütü kuruldu. Artık belirli görüşleri dile getiren tek ses olmaktan çıktık. Bundan da memnuniyet duyuyoruz. Bizim etkili olma ölçütümüz, hükümetlere yakın olmak değil. Diyalog kanallarının açık olması, ülke çıkarlarını savunduğumuzun anlaşılması yeterli... 39 yıllık tarihimiz bize gösterdi ki, niyetimiz ve bakış açımız bugün anlaşılmazsa, yarın anlaşılıyor. Bizim etkili olma ölçütümüz, iyi muhalefet yapmak da değil. Bu bizim işimiz değil. Biz, konuların değil konuların savunucusuyuz. Herkes kendi işini doğru yaparsa bütün bunlara ihtiyaç kalmaz.

Değerli üyeler, Hatırlayacaksınız, AB müzakereleri başladığında, TÛSİAD'ın misyonunu tamamladığı yolunda görüşler de ortaya atılmıştı. AB üyeliği ile ilgili durum ortada. Peki misyon olarak benimsediğimiz diğer gelişme alanları, tüzükteki amaç maddesinin ana bileşenleri ne durumda? İnsan Hakları Evrensel İlkeleri'nin egemenliğini sağlamış durumda mıyız? Düşünce, inanç ve girişim özgürlükleri konusunda işimiz artık bitti diyebilir miyiz? Laik hukuk devleti konusunda içimiz rahat mı? Yüksek standartlı katılımcı bir demokrasiye sahip miyiz? Liberal ekonominin, rekabetçi piyasa ekonomisinin kurum ve kurallarını geri dönülmez biçimde yerleştirebildiğimizi söyleyebilir miyiz? Sürdürülebilir bir çevre dengesi bilincini oluşturabildik mi? Bu sorulara gönül rahatlığıyla evet diyemiyorsanız, TÛSİAD'ın ne misyonunun tartışılmasına gerek vardır ne de daha yıllarca yönetim kurullarımız program ve etkinlik sıkıntısı çekecektir. Bir kısım dostlarımızın ülkede çok seslilik, alternatif çözümler sunma ve takipçisi olma konusunda kaygı duyduklarını görüyorum. Onlara bu kürsüden şu teminatı vermek istiyorum: TÛSİAD 39 yıldır olduğu gibi önüne koyduğu misyonu tümüyle yerine getirmeye devam edecektir. Bunun için yapılması gereken ne varsa yapılacak, söylenmesi gereken ne varsa söylenecektir. Bu geçmişte de böyle olmuştur, gelecekte de böyle olacaktır. Bundan emin olabilirsiniz.

Değerli Üyeler, Konuşmamı bitirirken, 3 yıldır çok yakın çalıştığım ve TÛSİAD başkanlığı görevini üstün bir başarı ile yürütmekte olan Sayın Arzuhan Doğan Yalçındağ'a ve ekibine buradan teşekkür etmek istiyorum... Çalışkan ve özverili iş anlayışıyla kurumumuza büyük hizmetleri olan Sayın Yalçındağ'la çalışmak bizler için bir zevkti, kendisini özleyeceğiz. Bu vesile ile yeni seçilecek Başkan ve Yönetim Kurulu'na da başarı

dileklerimi sunmak istiyorum. TÜSİAD içinde yer alan tüm kurullar ve üyelerimiz, her dönem olduğu gibi bu yönetim döneminde de misyonumuz çerçevesinde yeni Başkan ve Yönetim Kurulu'na destek vermeye devam edecek ve ülkemiz için en yüksek katma değeri yaratmaya çalışacaktır.

II

TÜSİAD'ın piyasa ekonomisinin hukuksal ve kurumsal altyapısının oluşturulması çalışmaları SİAD Hareketinin yayılmasını ve kökleşmesini sağlıyor. (1970-1985)¹

1 Türkiye'de Demokrasinin Gelişmesi Sürecinde Sivil Toplum Kuruluşu Olarak İş Dünyası Örgütleri: 10. Yılında TÜRKONFED (2004-2014), Haşim Akman, TÜRKONFED, Aralık 2014 <http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed-10-yil.pdf>

TÜSİAD'ın tarih sahnesine çıktığı 1971 yılı, serbest piyasa ekonomisine dayalı dünya sisteminin (küresel sistem) kriz dönemine denk gelmişti. ABD'nin uzun yıllar boyunca sürdürdüğü Vietnam Savaşı'nda-ki harcamalarının boyutu, ülke ekonomisinde (1969-1970) resesyona neden olmuş, Nixon yönetimi de buna karşılık çareyi ABD dolarını altına bağlı olmaktan çıkartmakta bulmuştu. Uluslararası para sisteminin (Bretton Woods) çöküşünü doğuran bu uygulamayla kriz, sistemin bütününe yayıldı. Bunu izleyen yıllarda art arda (ilki 1973>te, ikincisi 1980>de) yaşanan petrol şokları hem merkez hem de çevre ülkelerin ekonomilerinde zincirleme olarak derin sarsıntılara yol açtı. Öteden beri süregelen küreselleşme olgusu yeni bir boyut kazandı.

Günümüzde farklı tanımlar çerçevesinde tartışılan bir kavram olsa da biz küreselleşmeyi, özü itibarıyla "Serbest pazar ekonomisinin tüm dünyada egemen kılınması" anlayışı olarak kabul edeceğiz. Bu bakımdan küreselleşme fikrinin geçmişi epeyce eskiye dayanır. Konunun bizi burada ilgilendiren iki boyutundan biri, yanı başımızda gelişen ve başından beri bir parçası olmaya çalıştığımız Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET)= Avrupa Birliği'dir (AB). Bu dönemi insanlığın yaşadığı son büyük savaş olan İkinci Dünya Savaşı'nın ertesinde yaşanan gelişmeler ışığında ele almak daha doğru görünmektedir.

İkincisi ise dünya ekonomisinin art arda yaşadığı iki petrol şokunun (1973 ve 1980) ardından başlayan çağdaş küreselleşmedir.

1. Birleşik Devlet Fikri ve Avrupa Birliği

Değişik dönemlerde, farklı modellerle de olsa Avrupa'daki devletleri tek bir çatı altında toplama fikri, oldukça eskiye dayanan bir geçmişe sahipti. Avrupa'da sürekli barış ortamını sağlayacak bir "Avrupa Birleşik Devletleri" fikrini ilk kez XVII. yüzyıl Alman düşünürü Immanuel Kant ortaya attı.

Sanayi devrimiyle ortaya çıkan ulus-devletlerin iç ticaretlerinde pazarlarının yetersizliği anlaşıncı, İngiliz iktisatçı Adam Smith'in geliştirdiği Avrupa'da birliğin siyasi değil, ticari engellemelerin olmadığı, serbest ticarete dayanan ekonomik temele dayanması fikri yaygınlık kazandı. Ancak bu düşünce gerçeklik kazanamadığı gibi Birinci ve İkinci Dünya savaşları yaşandı.

Birinci Dünya Savaşı sonrasında bir yandan dünyada baş gösteren ekonomik kriz (1929), diğer yandan serbest piyasa ekonomisine yönelik tehdit, hızla, İkinci Dünya Savaşı'na giden yolun taşlarını düşüyordu. İkinci Dünya Savaşı sırasında Avrupa ülkelerinin uğradığı ekonomik ve toplumsal yıkım ile savaştan Sovyetler Birliği'nin güçlenerek çıkıp Avrupa'da güç ve nüfuzunu artırması, Avrupa'da refah ve barışın kalıcı kılınması doğrultusunda yeni arayışlara neden oldu.

Yeni dönemde ABD, uluslararası sistemin kuruluşunda etkin bir rol oynadı.

Komünizme karşı yeni bir güvenlik anlayışına dayanan Truman Doktrini ile resmen ilan edilen Soğuk Savaş'la (1947) birlikte Belçika, Hollanda, Lüksemburg (Benelux devletleri-1946), İngiltere ve Fransa arasında Brüksel Paktı oluşturuldu (1948). Ertesi yıl Norveç, Portekiz, İtalya, İzlanda, ABD ve Kanada'nın da pakta katılımıyla NATO (North Atlantic Treaty Organization- Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü) kuruldu (1949). Bu gelişmeye koşut olarak, savaşın yıkıntılarının Avrupa ülkelerinin tamamının yer alacağı, kapsamlı bir ekonomik plan çerçevesinde ortadan kaldırılabileceğini öngören Marshall Planı (1947) «ortak Avrupa» fikrine ivme kazandırdı.

İlk adımı 16 Avrupa ülkesi, «Avrupa Ekonomik İş birliği Örgütü "nü (OEEC) kurdu (Kuruluş, sonraki yıllarda OECD adını aldı). Hemen ardından da Avrupa Birliği Hareketleri Uluslararası Komitesi, Avrupa Kongresi'ni (Congress of Europe) topladı (La Haye-1948).

Burada, insanların, düşüncenin ve malların serbestçe dolaşacağı bir Birleşik Avrupa isteği dile getirilirken, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi'nin hazırlanması, Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi'nin kurulması ve Avrupa Parlamentosu'nun oluşturulması ile Avrupa Kongresi'nin sürekli kılınması ele alındı. İngiltere'nin muhalefeti üzerine Avrupa Konseyi (Council of Europe) kuruldu (1949). İngiltere, İrlanda ve İskandinavya ülkelerinin karşı çıkmasıyla Konsey, etkisiz bir Avrupa Forumu olarak doğdu ve öyle kaldı.

Marshall Planı sonrasında Alman sanayiinin hızla gelişme hamlesi içine girmesi, savaş ertesinde uluslararası denetime bırakılan Almanya'nın Ruhr Havzası'ndaki kömür ve çelik üretimi üzerinde sorun yarattı. Varılan anlaşmalar sonucunda Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu'nun kurulmasıyla

açıldı (1952).

Sonraki yıllarda yapılan anlaşmalar, bugün Avrupa Birliği olarak anılan ekonomik, siyasi ve hukuki bütünleşmenin kapılarını araladı. İlk dalgada (1973) İngiltere, İrlanda ve Danimarka; ikinci dalgada (1981) Yunanistan; üçüncü dalgada (1986) İspanya ve Portekiz; dördüncü dalgada (1995) Avusturya, İsveç ve Finlandiya, beşinci dalgada (2004) Estonya, Letonya, Litvanya, Polonya, Macaristan, Çek Cumhuriyeti, Slovenya, Slovakya, Malta, Kıbrıs R.K; altıncı dalgada (2007) Bulgaristan ve Romanya'nın katılmasıyla Avrupa Birliği genişleyerek büyüdü. Türkiye, Hırvatistan, İzlanda, Makedonya da aday üye olarak ilan edildi.

Uluslararası sistem, İkinci Dünya Savaşı sonrasında kendisini bu şekilde tahkim ederken, ABD ekonomisinin Vietnam Savaşı (1969-1970) harcamaları yüzünden girdiği durgunluk (resesyon) nedeniyle Başkan Nixon doları altından kopartınca, uluslararası para sistemi (Bretton-Woods) çöktü (1971). Avrupa Birliği (O tarihte henüz Avrupa Ekonomik Topluluğu-AET), hızla kendi para sistemini geliştirmeye koyuldu.

Kriz, tüm dünyada ekonomik, sosyal ve siyasal çalkantıları da beraberinde getirdi. Hemen ardından peç peçe gelen birinci (1973) ve ikinci petrol çokları (1980), krizi daha da derinleştirdi. 1980'li yılların ikinci yarısından itibaren Sovyetler Birliği'nin dağılma sürecine girmesi ve Berlin Duvarı'nın yıkılışıyla (1989) sona eren Soğuk Savaş dönemi, küresel üretim süreçlerinde yaşanan dönüşüm, uluslararası ticaret hacmi ile uluslararası sermaye akımlarının hızlanması ve benzeri görülmemiş seviyelere ulaşması, küreselleşmenin ivmesini artırdı. İzleyen yıllarda gerçekleşen teknolojik gelişmeler ile yerkürenin hemen hemen tamamını etkisi altına alan iletişim devrimi, küreselleşmeyi geri döndürülemez bir boyuta taşıdı.

2. Çağdaş Küreselleşme

1980'li yılların ikinci yarısından itibaren ağırlığını hissettiren çağdaş küreselleşme döneminde, ülkeleri birbirinden ayıran sınırlar zaman içinde anlamını yitirir hale geldi. Yeni dönemde ticari engeller giderek azalırken, sermaye akışları hızlandı; ülkelerde doğrudan yabancı yatırımlar serbestleşti, göçlerin önündeki kısıtlar hafifleyerek teknoloji transferi hızlandı. Bu bağlamda çağdaş küreselleşme, ekonomik, siya-

si, teknolojik, çevre ve kültürel boyutlarda kendini gösterir hale geldi.

Dünya ticareti, İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesinin hemen ertesinden itibaren, gayrisafi yurtiçi hasılanın çok üzerinde, sürekli arttı. Ticari eşyanın yanında, mamul mallar ve hizmetler ihracatı da yükselişe geçti. Dünya ticaretindeki bu artışın temel nedeni ticaretin önündeki vergi, tarife ve kısıtlamaların hızla düşürülmüş olması ve söz konusu dönemde gelişmiş ülkelerin yanı sıra gelişmekte olan ülkelerin de dünya ticaretinde önemli bir rol üstlenmeleridir.

Çağdaş ekonomik küreselleşmenin ikinci bileşeni ise küresel mali piyasalar ile küresel sermaye akımlarının günümüzde kazandığı boyut ve çeşitliliktir. Küresel ekonominin yürütülmesinde uluslararası bankacılık ile uluslararası döviz, tahvil ve bono piyasaları büyük bir rol oynamaktadır.

Üretimin küreselleşmesiyle, geleneksel ulus devlet temelindeki yapının aksine, üretim faaliyetleri küresel çerçevede gerçekleşmekte, üretimin farklı aşamaları farklı coğrafyalarda sonuçlandırılmaktadır. Bu aşamada ortaya çıkan çokuluslu şirketler, portföy yatırımlarından doğrudan yabancı yatırımlara, uluslararası mal ve hizmet ticaretinden turizme kadar pek çok ekonomik alanda faaliyet göstermektedirler. Küreselleşmenin çok aktörlü yapısı, güç, otorite ve yönetim biçimlerini de dönüşüme uğratmakta, nüfuz alanını tüm dünya olarak kabul eden «küresel siyaset» anlayışı giderek güçlenmektedir. Böylece küresel siyaset, ulus devlet, devletler üstü kurumlar, yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşlarının karşılıklı etkileşimi sonucunda şekillenmektedir. Ulus devlet, bu süreçte temel birim olarak varlığını korumakta, ancak yetki ve manevra alanları belirli ölçülerde kısıtlanmaktadır.

Yeni siyaset anlayışı, geleneksel iç/dış politika ayrımını da giderek geçersizleştirmektedir. Bu durum, güvenlik alanında açık bir şekilde kendini göstermektedir. Günümüzde, yüksek askeri teknoloji ve nükleer silahlara sahip ülke sayısının artması; terörist faaliyetlerin küresel ölçekte icra edilmesi; “kimlik” sorununun temel bir çatışma nedeni haline gelmesi; kötü yönetişimin devletlerin iflasına yol açarak küresel güvenliğe zarar vermesi; sınır aşan organize suç, insan ticareti, yasadışı göç, uyuşturucu ticareti, kara para aklama, yasadışı paranın uluslararası dolaşımı gibi yeni risk ve tehditlerin yaygınlaşması, güvenlik alanında da küresel yaklaşımları gerekli kılmaktadır.

Çağdaş küreselleşmenin önemli tetikleyicilerinden biri, son dönemde baş döndürücü bir hızla gelişen iletişim devrimidir.

Çevre, özellikle 1990'lı yılların başından itibaren küreselleşmeyle birlikte anılan önemli konulardan biri haline gelmiştir. Küresel ısınma, hava kirliliği, nükleer ve kimyasal atıklar, kuraklık ve sel felaketleri, biyo- çeşitlilik ve türlerin yok oluşuna ilişkin sorunlar, asit yağmurları, deniz, göl ve akarsu kirliliği gibi sorunlar bu döneme ilişkindir.

Bu sorunların temel özelliği belirli bir yer ya da bölgeden çok küresel ölçekte sonuçlar doğurmalarıdır. Dolayısıyla sorunların çözümü de ulus devlet ötesi bir çaba gerektirmekte, küresel düzeyde bir bilinçlenme sonucunda oluşacak bir uluslararası dayanışma ve iş birliği ihtiyacı doğurmaktadır.

İletişim devrimi nedeniyle günümüz dünyasının genelinde bireyler ve toplumlar arasındaki etkileşim oldukça ileri bir seviyeye ulaşmıştır. Böylece söz konusu bireyler ve toplumların yaşam tarzları temelinde bir ortak payda oluşmakta, farklı zevkler, ilgi alanları gibi konularda belirli bir uyum ve hatta bir örnekliğin oluşturduğu küresel bir kültür ve birikim ortaya çıkmaktadır. Ancak aynı etken, kültürlerarası farklılaşma ve ayrışmaya da neden olabilmekte, küresel olanın yerele ulaşması kadar, yerel olanın da küresele ulaşmasını kolaylaştırmaktadır.

3. Küreselleşme, AB ve Türkiye

Batı'yla Doğu'nun, kuzey ile güneyin buluştuğu, jeostratejik açıdan önemli bir konumda olan, köklü tarihsel geçmişi nedeniyle farklı din ve etnik kimliklerden oluşan genç ve dinamik bir nüfusa sahip Türkiye, çağdaş küreselleşmenin yukarıda sözü edilen tüm boyutlarından etkilenmektedir.

Örneğin, ekonomik küreselleşmenin dinamiklerine uyum sağlamak ve dünya ekonomisi ile bütünleşebilmek amacıyla Türkiye ekonomisi, 1980 sonrasında köklü bir yapısal değişime uğradı. Bu dönemde, korumacı ve ithal ikameci ekonomik yapı, serbest pazar ve ihracat teşviklerine, dış ticaretin, kurun, faizin ve sermaye hareketlerinin serbestliğine dayanan bir yapıyla yer değiştirdi.

Buna bağlı olarak siyasi küreselleşme yönelimiyle birlikte demokratikleş-

me, hukukun üstünlüğü, insan hakları, kadının statüsü gibi konuların yanı sıra şeffaflık, hesap verebilirlik gibi temel yönetim ilkelerinin yerleştirilmesi ve uygulanması çerçevesinde de belli ölçüde yol alındı.

Aslında başka bir ekonomik, sosyal ve kültürel ilişkiler ağının içine girme, onunla bütünleşme niyetinin başlangıcı 1980’li yıllardan çok önceye dayanıyordu. Türkiye, Tanzimat döneminde başlayan Batılılaşma çabalarını Cumhuriyet döneminde de sürdürdü ve hep Batı’ya dönük bir politika izledi. Bu politikanın gereği olarak kurulduğu yıl NATO’ya başvuran Türkiye’nin üyeliği ertesi yıl (1950) kabul edildi ve Türkiye, Batı’nın yanında yer alarak Kore Savaşı’na asker gönderdi.

Bir sonraki adımda Avrupa Ekonomik Topluluğu’na (AET) ortaklık için başvuruldu (31 Temmuz 1959). Kısa süre sonra imzalanan Ankara Antlaşması (12 Eylül 1963) ile taraflar arasında bir ortaklık ilişkisi doğdu.

Türkiye-AET ilişkileri sonraki yıllarda dalgalı bir seyir izlese de, Türkiye AET’ye (AB) tam üyelik hedefinden hiç kopmadı. Devletin ve siyaset kurumunun sürekli ayak sürüdüğü bu inişli çıkışlı ilişkinin ısrarcı ve en tutarlı savunucusu, kuruluşundan itibaren Avrupa Birliği’ne tam üyelik için çaba harcayan TÜSİAD’dı.

Bu çerçevede bir yandan kamuoyunu diğer yandan hükümetleri ve siyaset dünyasını AB üyeliğinin Türkiye’ye sağlayacağı yararlar bakımından aydınlatırken, diğer yandan da AB platformlarına, Türkiye’nin tam üyeliğinin topluluğa kazandıracağı katkıları anlatmayı üstlendi; lobi çalışmaları yürüttü.

TÜSİAD, kuruluş döneminin ilk 10 yılını geride bıraktığında, Türk ekonomisinde lokomotif gücün özel sektör olduğu gerçeğini hayata geçirmişti. 24 Ocak 1980 tarihinde dönemin iktidarının aldığı bir dizi ekonomik kararla (24 Ocak Kararları), Türkiye’de ithal ikameci politika yerine serbest rekabete ve ihracata dayalı bir sanayileşme stratejisinin benimseneceği duyuruldu.

1984 yılında kurulan Turgut Özal Hükümeti, 24 Ocak Kararlarını bir adım daha ileri götürerek serbest piyasa ekonomisine geçişin kapılarını açtı. Türk Parasını Koruma Kanunu yürürlükten kaldırıldı (1985). İhracatın teşvik edilmesine dayalı uygulamalara hızla işlerlik kazandırıldı. Ekonomi, daha önce benzeri görülmemiş bir canlılık içine girdi. Tam da öngörüldüğü gibi, o günün deyiimiyle, Türkiye’de bir “ihracat patlaması”

gerçekleşti.

Türk Parasını Koruma Kanunu'nun yürürlükten kaldırılması, iş adamlarına ihracattan elde ettikleri geliri döviz cinsinden elde tutma hakkı veriyordu. Diğer teşviklerin yanı sıra bu uygulama, Türkiye'de sanayileşme ve girişimciliğin ülke sathına yayılmasına neden oldu. Anadolu'daki sanayici ve iş adamları da bundan olumlu anlamda etkilendi.

Türkiye'nin mevcut üretim yapısıyla ihracatçı bir ülke haline gelmesi tek başına yeterli değildi. Bunun sürdürülebilir ve dünya piyasalarıyla rekabet edecek bir duruma kavuşturulması, teknolojik yenilenmeye dayalı olarak üretimin güçlendirilmesi, serbest kura dayalı piyasa ekonomisini taban ve tavan değerler arasında tutacak kurumsal ve hukuksal altyapının oluşturulması vb gerekiyordu.

Bütün bu süreçte TÜSİAD'ın izlediği politikayı Erkut Yücaoglu "İlk kurucular dönemini izleyen başkanlar da, 1980'lerde Özal hükümetleriyle, sonra da Demirel hükümetleriyle yakın çalışıp piyasa ekonomisi yapısının kurulmasını ana hedef aldılar» diyerek özetliyor.

Öte yandan, Türkiye'nin 1987 yılında tam üyelik için başvuruda bulunduğu Avrupa Ekonomik Topluluğu kendi işinde Gümrük Birliği'ni tamamlayıp Avrupa Birliği'ne dönüştü. AB içinde yer almanın, ülkelerin siyasal olarak da bütünleşmesinin koşullarını belirleyen Kopenhag Kriterleri gündeme geldi. Gümrük Birliği'ne 1995'te giren Türkiye'nin, dolayısıyla TÜSİAD'ın ana gündem maddesi de "Türkiye'yi demokrasiye nasıl taşıyabiliriz?» sorusuyla belirlendi. Erkut Yücaoglu özetliyor:

Kopenhag Kriterleri ile AB, "Sadece ekonomik olarak gümrüklerin asılması kâfi değildir. AB olarak biz demokratik ülkelerin topluluğa gelmesini istiyoruz, çünkü rejim kavgaları olan bir ülke AB müktesebatına uymamaktadır. Dolayısıyla biz bunu da bir kurallar dizisi olarak aday olmak isteyen ülkelerin önüne koyuyoruz» dedi. Bu gelişmenin sonucunda Türkiye'de bir demokratikleşme gereği olduğu ortaya yavaş yavaş sıkıştı. TÜSİAD da tam o dönemde ilk demokratikleşme raporunu yayınladı.

Rahmetli Prof. Dr. Bülent Tanör'ün kaleme aldığı Türkiye'de Demokratikleşme Perspektifleri (1997) hem anayasada hem yasalarda demokratik olmayan unsurları madde madde inceleyip değişmesi gerekenleri gösteriyordu. Bu çalışma TÜSİAD içinde dahi "Bu bizim işimiz mi, biz ne yapıyoruz" gibisinden, biraz kuşkuyla karşılandı. Fakat bu çalışmanın asıl

gerekçesinin AB ve Kopenhag Kriterleri'nin sağlanması olduğu kısa süre sonra anlaşıldı. Çünkü siz devlet olarak «Biz AB'ye gireceğiz» der ve bir yandan da onların kurallarına uymazsanız bu bir çelişki yaratır. Dolayısıyla demokratikleşme çalışmalarının aslı buradan başladı.

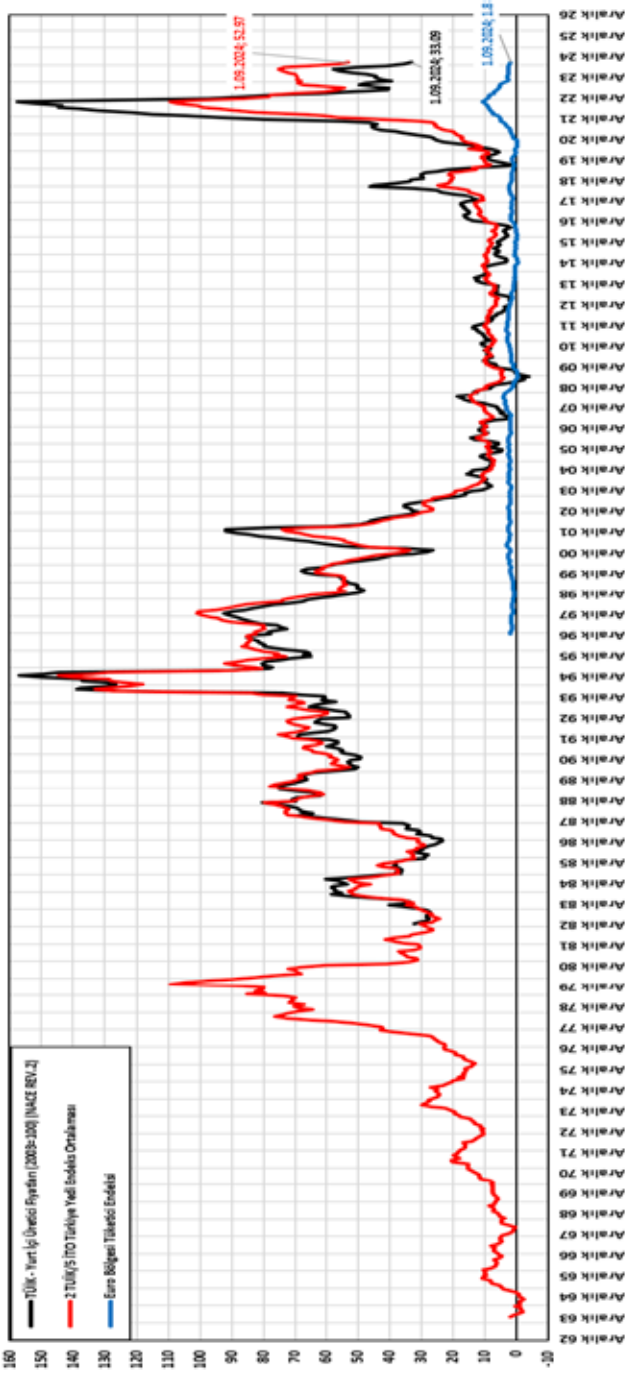
Böylece TÜSİAD, daha önce kendisi isin belirlediği ekonomi politikaların düzenlenmesinde söz hakkı olması platformunun yanı sıra iki yeni misyon daha edinmiş oldu: Biri dünyayla entegrasyon ve bunun gerektirdiği siyasi reformlar; yani demokratikleşme. Diğeri ise sosyal öncelikler. Sosyal önceliklerin ilk çalışması olarak TÜSİAD Eğitim Raporu'nu yayınladı (1990). Daha sonra bu alanda gelir dağılımının bozukluğu, kadın erkek eşitliği, eğitimin yeniden düzenlenmesi, eğitim kalitesinin yükseltilmesi gibi başlıklar altında birçok konu incelendi. Türkiye'nin sosyal güvenlik sistemi incelenmesiyle siyasi reformlar platformu da aynı anda oluştu. Dolayısıyla TÜSİAD üs ana platformda çalışmaya başladı: Ekonomik reformlar, sosyal öncelikler ve siyasi reformlar.

Türk ekonomisinin 1980 sonrasında uluslararası rekabete açılması sağlanan başarı, bir yandan AB müktesebatına uyum, diğer yandan küreselleşmenin siyasi ve sosyal gereklerine uyma çabaları, Türkiye'de hâkim bir zihniyeti de değişime zorluyordu. Bu dönemde (1995-2009) TÜSİAD, kamuoyuna hitap eden genel araştırma raporlarının yanı sıra hükümetlerin gündeminde olan yasal düzenlemeler üzerine çalışmak, Türk iç dünyasının Avrupa Birliği'ndeki örgütlerle, iç dünyalarıyla olan ilişkilerini geliştirmek gibi işlevleri de yerine getirir hale geldi. İlk yurtdışı temsilciliğini Brüksel'de açtı.

1 Temmuz 1994 tarihinde TÜSİAD Genel Sekreteri olarak görev üstlenen Haluk Tükel, Türkiye'nin içine girdiği yeni zihniyet iklimi ve TÜSİAD'ın rolünü şu sözlerle vurguluyor:

O yıllara kadar Türkiye'de ekonominin kötü gidişatı ile siyasal istikrarsızlık baş gösterdiğinde hep askerlere bakılır, askerler kurtarıcı olarak görülürdü. TÜSİAD, özellikle Cem Boyner'in başkanlığı sırasında (1989- 1990) “Küreselleşme, Türk ekonomisinin dışa asılması, Türk iş dünyasının örgütlenmesi, toplumsal düzeyde siyasi ve ekonomik istikrar, sosyal adalet ve demokrasi» formülasyonuyla bu anlayışı kırdı. Bu anlayış, Anadolu'da hızla gelişen sanayici ve iş adamları dernekleri (SİAD) üzerinde etkili oldu.

Grafik 1: Türkiye'de Enflasyon Ocak 1963 -Eylül 2024 (Yıllık % Artış)



III

AB'yle ekonomik
entegrasyon süreci
“SİAD Hareketi”ne
bölgesel ve sektörel
iş dünyası temsili
açısından işlevsellik
kazandırıyor
(1985-1995)



Ömer Dinçkök

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı
(1987-1988)

**“Milli Mücadele ile
başlayarak dönemlere
ayırdığım Cumhuriyet
tarihinin 1980 sonrasını
"Sanayi Demokrasi'sine
Geçiş" olarak tanımlamak
istiyorum.”**

**Sanayi Demokrasisine Geçiş” tanımı içinde bu
süreci de tamamlayacağız. (..) Bu zaman içinde
demokrasi geleneğimizi kurmalı ve sanayi toplumu
olmalıyız. Bu dönemde demokrasinin kurumlaş-
ması için daha çok çaba harcamalıyız. (*)**

Türk toplumu yüzyılların birikimi ve geleneğini temel anlamda muhafaza ederek kalkınmayı hedef kabul etmiştir. Batıyı örnek alarak yapılan bu çalışmalar 200 yıl geriye gitmektedir. Fakat Cumhuriyet dönemine kadar çabalar daha çok eğrileri doğrultmak için olmuş, temel değişiklikler pek başarı kazanamamıştır.

Millî Mücadele dönemi ile Türk tarihinde yeni bir sayfa açılmıştır. Burada önemli olan Türk halkının inanç içinde yeni bir beklenti oluşturmamasıdır.

(*) 15 Ocak 1988, TÜSİAD Genel Kurul Konuşması

Türk halkının inanç ve gelecekte bekletisi, Milli Mücadelenin başarisını ve Cumhuriyetin temelini oluşturmıştır. Gerileme döneminin ezikliği halkın canını bezdirmiş ve bu noktada her şeyi göze aldırıştır. Asker gücü ve teçhizat ile karşı güçlerin üstünlüğü tartışılmaz bir gerçek idi. Buna rağmen kadını ve erkeği ile canına tak eden Türk milleti, bu mücadeleye girmiş; bağımsızlığına ve bütünlüğüne kavuşmuştur.

Esas itibariyle Millî Mücadele'yi başarılı kılan, milletin inancı ve ileriye dönük beklentisidir. Cumhuriyet kurulmuştur ve yeni bir dönem başlamıştır. Bu 'her yönü ile yoktan var etme' dönemidir.

Cumhuriyetin kuruluşundan, yani 1923'ten 1946'ya kadar sayısız reform gerçekleştirilmiş ve kamu öncülüğünde sanayinin temeli atılmıştır. Ancak toplum, çağdaş olabilmek için bir basamak daha ileri gitmenin zamanı geldiğini anlamıştır. Bu batılı, çağdaş ve ekonomisi güçlü bir toplumun ancak güçlü bir demokrasi ile sağlanabileceğinin beklentisidir.

1946-1950 dönem Türk milleti için ikinci bir oluşumun başlangıcını oluşturmaktadır. Bu defa milletin beklentisi eşitlik ilkelerine daha duyarlı, çok partili demokratik sistemdir. Amaç, daha dinamik bir toplum olmak, fikir hürriyeti, kişiye değer vermek ve atılım yapmak olarak sıralanabilir. Toplum bu beklentisini gerçekleştirmek için demokrasinin daha gerçekçi bir biçimde işlemlerini istemiştir. Bu ikinci dönemin başlangıcıydı. Milli Mücadele ve Cumhuriyetin kuruluşu gibi millet inancını ve beklentisini bu defa başka biçimde ifade etmiştir. 1946 ile 1980 dönemi ni bu şekilde tanımlamak istiyorum.

Türkiye'nin birinci kuşak sanayicileri bu dönemde doğmuştur. Özel teşebbüs ile kalkınma fikri ve inancı bu dönemde yaygınlaşmıştır. TUSİAD üyeleri ve bu toplantıda hazır bulunanlar arasında. bu atılımın öncülüğünü yapanlar bulunmaktadır. Sanayi toplumu olmanın en güçlü koşullarını onlar yaşamışlardır.

0 günkü demokrasi devrimi bugünün sanayi toplumunun temelini oluşturmaktadır. 1980 yılına kadar demokrasi ve ekonomi, dönem dönem sancılı yıllar geçirmiştir. Tüm sıkıntılara rağmen tüketen toplum yerine, üreten ve tasarruf eden toplum ilkesini benimsemiştir. Bu dönemde sanayinin kurulmasına yardımcı en önemli teşvik, korumacılık olmuştur. İç tüketime dönük, gümrük duvarları ile korunan üretim, kısa sürede önemli boyutlara ulaşmıştır. Devlet, bu dönemde alt yapı yatırımlarına

başlamış ve batı standartlarını hedef almıştır.

Geç kalmışlığı telafi etmek için hızlı bir dönemden geçtik. Demokrasi'de de bunun sancılarını gördük, fakat her tedavi bizi daha güçlü kıldı. 1980 yılına girdiğimizde politik ve ekonomik alanda çözüm bekleyen nice sorunlar vardı. Uluslararası düzeyde de politik ve ekonomik konularda yeni boyutlar oluştu. Hiç bilinmeyen terör ve uçak kaçırma gibi olaylar 1980'e geldiğimizde çok olağan kabul edilir oldu. 1970'li yılların petrol şokunu önceden kim tahmin edebilirdi ? Petrol şokunu takip eden gelişmeleri bile kestirebilmek güçtü.

Türkiye, 1980 yılına girdiğinde dünyadaki şartlar da çok farklılaşmıştı. Artık Türk toplumu da yeni bir beklenti içinde idi. Bir hamle daha yapmalıydı, yeniden ivme kazanmalıydı. Nitekim 1980 sonrası, üçüncü ve yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur. Ekonomide serbest rekabet ve dışa açılma dönemi başlamıştı. Dikkatle analiz edilecek olursa 1980 sonrasındaki gelişmeler ağırlıklı olarak ekonomik alanda kendini göstermiştir. Milli Mücadele ile başlayarak dönemlere ayırdığım Cumhuriyet tarihinin 1980 sonrasını "Sanayi Demokrasi 'sine Geçiş " olarak tanımlamak istiyorum.

Bu dönemde milletin beklentisi nedir? Gelişmekte olan bir ülkenin nimetlerini kişi hissedebilmektedir. Bazılarından günlük yaşamında faydalanmakta, birçoğuna kavuşabileceğini bilmektedir. Huzurlu bir ortam içinde bilgi ve kabiliyetine göre ödüllendirileceğini, çok çalışmanın karşılıksız kalmadığını bilmektedir. Artık Türk toplumu çalışan ve çalışkan bir toplumdur. Zira ekmeden biçmek mümkün değildir ; La Fontaine'in hikayesindeki Ağustos böceği yerine Karınca gibi çalışıyoruz. Her şeyden evvel rekabet ortamı oluşmuştur. Bu rekabet artık uluslararası çaptadır. Sanayi, müteahhitlik, bankacılık ve diğer hizmet sektörleri daha verimli olmaya mecburdur. Yeni sanayi kuruluşları uluslararası koşullarda, AT üyeliğine hazırlanacak teknolojileri seçmelidir. Uluslararası rekabet gücü olan her sanayi başarılı olacaktır.

Ancak devletin yönetim mekanizması ekonominin dinamizmine uyum gösteremiyor. Önemli olan bürokrasiyi hızlı işler hale getirmenin yanısıra giderek bürokrasiyi azaltmaktır. Bu şekilde kişinin teşebbüs gücü değerlendirilmiş, yatırımlar teşvik edilmiş olur.

Özlemine çıktığımız diğer bir husus ; ekonomi içinde özel kesimin payı

hızla büyümeli, bu suretle kamunun payı küçülmelidir. Faiz politikası ve iç borçlanma, özel kesimin fonlarını kısıtlamakta ve para maliyetini artırmaktadır. İç borçlanmada devletin tedricen piyasadan çekilmesi özel kesim lehine fon rahatlığı ve maliyet düşüklüğünü sağlayacaktır. Serbest faiz dönemi ancak bu koşullar. sağlandıktan sonra başlayabilir ve sanayinin gelişmesine katkısı olur. Bu şartlar düzelmediği sürece özel sektörden yeterince yatırım beklenemez.

“Sanayi Demokrasisine Geçiş” tanımını içinde bu süreci de tamamlayacağız. Bu süreç; Avrupa Topluluğu tam üyeliği ile son bulacak ve tam üyeliğe birlikte yeni bir dönem başlayacaktır. Bu zaman içinde demokrasi geleneğimizi kuralmalı ve sanayi toplumu olmalıyız. Bu dönemde demokrasinin kurumlaşması için daha çok çaba harcamalıyız. Bu amaca mücadele ederek ulaşabiliriz. Ancak bizim mücadelemiz. gücümüzün yettiği ölçüde ve alanlarda olabilir. Enflasyonu kontrol edebilmek bizi aşıyor. Size bir uzmanın tahminini açıklamak istiyorum. Tahmine göre, önümüzdeki beş yıl içinde ekonominin ana koşullarında değişiklik olmadığı takdirde, büyüme hızı ile enflasyon arasında sıkı ilişki sürecektir. Öyle ki; % 6 büyüme hızı % 30 enflasyonla, % 5 büyüme hızı enflasyonu % 25'e indirecektir. Bu tahmin gösteriyor ki enflasyon önümüzdeki yıllarda da yine gündemde kalacaktır.

Paranın değer kaybı geçinme koşullarını güçleştirmektedir. Enflasyon artık denetlenmeli, özellikle sabit gelirli kesimin sıkıntısına son verilmelidir.

Cumhuriyetin kuruluşu ile beraber üç ayrı dönemden söz ettim. Halen üçüncü ve en önemli dönemin içinde olduğumuzu ifade etmeye çalıştım. Bu bölümde sözlerimi şöyle değerlendirmek istiyorum : Ülke olarak, toplum olarak dünyanın gözleri önünde ileriye doğru hızla sıçradık. Biz sıçramak istedik, biz ileri doğru atlamak istedik. ilk hareketi yapmış durumdayız.

Yani ayaklarımız yerden kesildi. ileri bir noktaya doğru bazı ülkeleri geride bırakarak, bazılarına yaklaşmak üzere ilerliyoruz. Dengeler hassas, hesaplar çok kritiktir, bütün bunları bilerek ülke olarak, toplum olarak bu hamleyi özenle ve inanarak yaptık. Ayaklarımızın üstüne ineceğiz ve ancak indikten sonra bir parça nefes alabiliriz. Türk toplumunun her kesimi bunun şuuruna sahiptir. Türk iş adamı, sanayicisi velhasıl tüm iş alemi olarak bu fedakarlığı sürdüreceğiz. Arzumuz kesimler arasında bu

fedakarlığın dengeli olarak paylaşılmasıdır.

Konuşmamı şu ifadelerle tamamlamak istiyorum. Açıkça kabul etmemiz gereken husus, demokrasinin gelişmesi ve kurumlaşması için güçlü bir ekonomiye ihtiyaç vardır. Ekonomiyi güçlü kılmamanın tek yolu ise rekabet düzeni ve ekonomik hürriyetten geçer. Amacın bu olduğunu biliyoruz. Eğer amaç bu ise, politika ve uygulamalarında buna paralel düzenlenmesi gerekir. Özel kesimin tercih edildiği sözlerin yanısıra politikalara da yansımalıdır. Sözlerle uygulamalar arasındaki çelişkiler telafi edilmelidir. AT üyesi ülkeler piyasa ekonomisini başarıyla uygulamaktadır. Türkiye de tam üyeliğe hazırlandığına göre, ekonomisini özel kesim öncülüğünde güçlendirmelidir. Özel kesim kalkınmanın ve üretimin sorumluluğunu kabullenmiştir.

Diyalogdan kaçmamak ve meseleleri konuşarak çözümlemek durumundayız. Özel kesimi güçlü kılmak ve politikalar bu yönde tespit etmek kaçınılmazdır. Bu sağlandığı takdirde özel kesim toplumun refahına hızlı katkı sağlayabilir

1- AB'ye tam Üyelik Başvurusu (1987)¹

Bugün, Avrupa Topluluğu, dünyada süper iki devlete (ABD-SSCB) yakın ekonomik ve endüstriyel bir güce sahip bulunmaktadır. Otuz yaşına girmiş ve çeşitli sorunların üstünden gelmeyi basarmış ise de henüz tam bir politik kişilik kazanamamıştır.

Dünyanın en büyük ticaret yapan tüketici toplumu olup büyük ölçüde dışa açıktır. Sanayi ve tarımda, büyük ihracatçıdır. Diğer süper güçlere göre yıllık fiili çalışma saatleri bir hayli düşürülmüştür. Japonlar yılda 2061 Saat, ABD 1860 saat, AT 1650 saat çalışmaktadır. Nüfusu en yaşlı ülkeler topluluğu arasındadır. Buna karşılık, ortalama doğum oranında dünyada onuncu sıradadır.

Toplulukta yabancı; İş göçüne olan ihtiyaç büyüktür. Ancak, sosyal yasalar ve yüksek sosyal giderler dolayısıyla firmalar kaçak işçi kullanmayı tercih etmektedirler Kaçak işçilerin aktif nüfusa oranı Batı Almanya'da yüzde 8-12, İngiltere'de 7.5-11, İtalya'da 10-35, Belçika'da 16-20, Danimarka'da ise 11 dolaylarında olduğu tahmin edilmektedir. Bu durum, işçilerin serbest dolasımı sağlandığı takdirde, sanayicinin ihtiyacı olan işçileri yasal yollarla almayı tercih edebileceğini göstermektedir.

Topluluk üyeleri ülkeler arasında büyük gelir ve kültür farkları vardır. Çok gelişmiş bölgelerle az gelişmiş bölgeler arasındaki fark 7-10 kat dolayındadır. Halen gümrük birliğinden biraz ileride ama bir konfederasyondan da bir hayli geridedir. Avrupa Topluluğunda, enerji krizinden sonra elektrik, telekomünikasyon, optik, fotoğraf, otomobil, nakliye araçları, kimya sanayileri uzmanlaşma ve teknoloji açısından ABD ve Japonya'ya oranla son 10-15 yılda önemli gerileme olmuştur. Bunun nedeni kısaca henüz 5 sıfır ihtilalinin AT'ta gerçekleşmemesidir. Bu sanayi ihtilali şu hususları kapsamaktadır.

- Sıfır stokla çalışma

1 Avrupa Topluluğu ve Türkiye'nin Tam Üyeliği Sorunu - Makro Bir Değerlendirme (1987) https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/download/7871_05237cfb63bba56f7beadc26d230e60d

- Sıfır iş durması
- Sıfır fire
- Sıfır bürokrasi
- Sıfır gecikme

Uluslararası platformda ne politika ne ekonomi (gümrük ve dış ticaret hariç) ne kültür ve ne de savunma konularında tek görüş verecek bir konumda değildir. Türkiye tam üye olduğu takdirde milli gelir ortalamaları açısından çok geride olmakla beraber kaynaklar, potansiyel imkanlar, kültürel açılardan diğer üyelere önemli ölçüde geride değildir. Türkiye ikinci Dünya Savaşından sonra gümrükler hariç bütün konularda (ekonomik iş birliği, dış ticaret, para, sanayi, teknoloji, savunma vs.) Avrupa ülkeleri ile iş birliği ve beraber olma tutumunu titizlikle sürdürmüştür.

Bu açıdan topluluk ülkelerindeki gelişmeleri yakından tanımaktadır. Ne var ki, kamu yönetiminde ve özellikle ekonomik sorunların çözümünde geciken ıslah çalışmaları yüzünden Avrupa ile ilişkilerimiz son on yılda bir hayli sarsıntı geçirmiştir. Avrupa Topluluğu ile olan ilişkilerimizi düzeltme ve iyileştirme zorunluluğu vardır.

Türkiye için Avrupa Topluluğuna girmeli mi, girmemeli mi tartışması bugün artık bitmiş ve gerekli eylemlerin takvimi ve Stratejisini acele tartışma zamanı gelmiştir.

Bu rapor ilgililere bir referans belge sağlamak, Topluluğa girişte ilgili sorunlar ve eylemler konusunda kamuoyunu aydınlatmak ve mütevazî de olsa çözümlere bir katkıda bulunmak üzere hazırlanmıştır.

(..)

Avrupa Topluluğu ile belli süre sonunda bütünleşme Türk ihracatçılarına 12 Avrupa ülkesinin pazarların tamamen açacak, bu pazarlarda topluluk dışı ülkeler mallarından gümrük alınırken Türk mallar sıfır gümrükten yararlanacaktır. Bu suretle Toplulukla kota uygulamaları ile ilgili sorunlar bitmiş olacaktır. Üretim teknolojisi ve yönetimi çağdaş olan sanayi kuruluşları için bu durum şüphesiz büyük pazar avantajları sağlayacak ve o güne hazır olmak üzere belki de kapasitelerini hemen genişletmeleri

beklenecektir.

Buna karşılık, Türkiye pazarı tam bütünleşmeden sonra bütün Avrupa sanayilerine sıfır gümrükle açılacaktır. 1980'den buyana uygulanan piyasa ekonomisine geçiş için önemli adımların atılması dolayısıyla Avrupa Topluluğu geçiş rejiminin büyük sürpriz veya sıkıntılar doğurmayacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

Bugün yapılacak iş, hangi sanayi yaşar, hangisi yaşamaz tartışmalarını şimdilik bir yana bırakarak, Avrupa'da sanayicilere tanınan bütün kolaylıkları (faiz, devlet yardım, pazar araştırma yardım, ihracat sigortası vs.) kendi sanayicimize en kısa sürede tanımadır. Bu aşamadan sonra yapılacak ilk iş katılma müzakerelerine hazırlanma, gerekli araştırmaların yapılması ve müzakereci uzmanlara verilecek talimatların tespiti ve daha önemli olarak bu işlerin yapılacağı yönetim modelinin saptanmasıdır.

Avrupa Topluluğunun bugüne kadar çıkardığı mevzuatın yeterince hazmedilmeden müzakerelere başlanması, müzakere marjını aleyhimize daraltabileceği gibi sanayimize sağlanacak birçok olanakların kaçırılması da neden olabilir.

Katılma müzakerelerinin ön koşulları sayılan demokratik çerçeve, insan hakları, sendikal ilişkiler konularında yapabileceğimiz hususları kısa sürede gerçekleştirmek meselenin ekonomik veçhesine bir an önce gelmek bakımından özel bir önem arz etmektedir.

Halen Topluluk ülkeleri arasında çözüm bekleyen önemli sorunlar vardır. İspanya ve Portekiz'in 1986 yılı başındaki tam üyeliklere alınmaları yeni sorunlar ortaya çıkarmıştır. Bu durumda, Türkiye gibi büyük bir ülkenin kabulü hususunda bazı handikaplar olabilir ve koşullar yeterli olsa bile Topluluk bu üyeliğe mukavemet göstermeyi bir çözüm olarak görebilir.

Katılma görüşmelerine gelince; AT'nin esas yükünü taşıyacak olan, büyük veya küçük Türk sanayicileri ve iş adamlarıdır. Bu açıdan AT'ine katılma politikasının, özel sektörün aktif katılım olmadan, sadece kamu görevlilerince oluşturulması ve yürütülmesinin yeterli olmayacağı aşikârdır. T.Ü.SİAD'ı ziyaret eden muhtelif yabancı heyetlerin açıkça

tavsiye ettikleri gibi AT ile ilgili bütün iç ve dış toplantı ya temaslara Türk özel sektörünün gerçek temsilcilerinin de aktif olarak katılmasının, özel sektör ile daha sistematik bir iş birliği yapılmasının ve bu amaçla da kurulmuş olan AT Koordinasyon Bakanlığında kamu ve özel sektör ileri gelenlerinin temsil edileceği bir Yüksek AT Danışma Konseyi ihdas edilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. (Böyle bir danışma organı esasen 8/3967 sayılı kararname ile 15.12.1981 tarihinde kurulmuş, ancak henüz tam faaliyete başlamamıştı) Kamu ve özel bütün araştırma kuruluşları çalışmalarını bu konseye sunmalı ve gerekirse bu konseyin talebi ile yeni araştırmalar başlatılmalıdır.

2. Parasal Sistem ve Bankacılık (1988)²

Avrupa Ekonomik Topluluğu bünyesinde parasal entegrasyonu gerçekleştirmek amacıyla kurulan Avrupa Para Sistemi (European Monetary System -EMS) incelenecektir. Birinci bölümde Sistem'in kuruluş nedenleri, sistemin merkezini oluşturan Avrupa Para Birimi (European Currency Unit (ECU)); kur, müdahale ve kredi mekanizmalarının işleyişi hakkında detaylı bir biçimde bilgi verildikten sonra, ikinci bölümde istatistikî veriler karşılaştırmalı değerlendirilerek Sistem'in üye ülkeler açısından başarısı ortaya konulacak ve Türkiye'nin yine veriler ışığında Sistem'e katılma şansı tartışılacaktır.

Avrupa Topluluğu çerçevesinde parasal bütünleşmeyi gerçekleştirmek amacıyla- yan EMS, bölgesel bir “inter-konvertibilite” Sistemine dayanmakta ve ileride, tüm üyeler arasında müşterek bir para biriminin kullanılmasını öngörmektedir.

2 AT ve Türkiye'de Bankacılık Uyumla ilgili sorunlar (1988)
https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/download/7868_6ab760ac7fb46f05641cc36500d23cf2
Avrupa Para Sistemi (1988)
<https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/9032-avrupa-para-sistemi#:~:text=%C4%B0lgili%20Dosyalar-,Avrupa%20Para%20Sistemi,-Raporlar%20Ar%C5%9Fiv>

Ekonomik entegrasyon sağlayan bir toplulukta parasal entegrasyonun gerçekleşmemesi halinde her ülke, kendi parasıyla ilgili olarak bağımsız bir para ve kambiyo politikası uygulayabilecek, bu da bir döviz piyasası gereğini ortaya çıkaracak ve bir kaynak kullanım maliyeti oluşturacaktır.

Ekonomik alanda bütünleşmeyi takiben geliştirilecek bir parasal birliğin sağlayacağı yararlar söyle özetlenebilir:

1. Döviz kurlarına ilişkin belirsizliğin azalmasından kaynaklanan yararlar (belirsizlik, sermaye, mal ve hizmet ticaretini olumsuz yönde etkilemektedir),
2. Döviz piyasasının yol açtığı kaynak kayıplarının maliyetinden tasarruf,
3. Döviz rezervlerinden tasarruf-Sistem yelerinin rezervlerinin ortak bir fonda toplanması, uluslararası rezervlerde ölçek ekonomisi sağlayacaktır. Ortak fonda, dış şoklar, birbirini telafi eder niteliktedir.
4. Üretim faktörlerinin yanı sıra, sermayenin de serbestçe dolaşabilmesi, tüm kaynakların mukayeseli maliyetler prensibi çerçevesinde optimal dağılım ve kullanımını sağlayacaktır.
5. AT'nin uluslararası para birimi kullanmasının sağlayacağı yararlar. (Ortak Para Birimi, dış demeler sorunlarına önemli bir çözüm olarak görülmektedir.)
6. Para bölgesine ye olmanın sağlayacağı uluslararası güvenilirlik ve nihayet ,
7. Para birliğinin küçük ve açık bir ekonomiye sağladığı faydalar. (Küçük ve açık ekonomiler, döviz kurunun spelatif hareketlerinden çok fazla etkilene- bilmektedirler).

Para birliğine katılmanın maliyetleri ile ilgili olarak da şunlar söylenbilir: Ekonomi politikalarını ulusal çerçevede belirleme serbestisinden vazgeçme - ye ülke, kambiyo politikası üzerinde sahip olduğu serbestiyi, para politikasını oluşturan bağımsız faiz politikası, vb. araçlar üzerindeki bağımsızlığını kaybedecektir: Bağımsız bir para politikası ve esnek döviz kuru politikası ülkeye kendi enflasyon hızı ve büyüme hızını seçme olanağı vermektedir. Ancak Sistem'in benimsediği ortak para artış hızı

sonucu gerçekleşen büyüme hızı, enflasyon ve işsizlik oranı, her ülkenin arzulanacağı seviyelerde olmayabilir.

Ayrıca, bölgelerarası dengesizlikler, birliğe üye olduktan sonra ek sorunlar yaratabilecektir. Bu dengesizliği ortadan kaldırmak için zengin ülkelerden fakir ülkelere bir fon transferi gerekebilecektir.

Uluslararası Para Fonu (IMF) ile Avrupa Para Sistemi (EMS) arasında amaç ve yöntem açısından bazı benzerlikler vardır, bunları şöyle sıralayabiliriz:

1. Her iki sistem de parasal alanda istikrar ve uyumu amaçlamaktadır. Buna yönelik olarak ekonomi ve para politikalarının ahenkleştirilmesi gereğini savunmaktadırlar. Burada döviz kurlarının istikrara kavuşabilmesi için iç ve dış dengesizliklerin ortadan kaldırılması gerekli görülmektedir. Bu nedenle kredi imkanlarından yararlanabilmek için her iki sistem de hedef ve politika araçlarının ahenkleştirilmesi ile ilgili koşullar öne sürmektedir.
2. Her iki sistem de dengesizlikleri gidermek için, yarattıkları "fon" ları kullanarak kredi vermektedirler. IMF'deki ana fon, ülkelerin kotalarının yüzde 25'ini SDR (veya eşdeğer konvertibl döviz), yüzde 75'ini ise kendi paralar ile ödemeleri yoluyla kurulmaktadır. Avrupa Para Sistemindeki fon ise, ülkelerin altın ve döviz rezervlerinin yüzde 20'şerlik bölümünü fon hizmetine vermeleri karşılığında yaratılan ECU'lardan oluşmaktadır ve nihayet,
3. Her iki sistem de müşterek bir para birimi oluşturup, yaygın kullanımını sağlamaya çalışmaktadır.

Avrupa Topluluğu Komisyonu Topluluğu Finans Piyasaların şöyle tarif etmektedir: "Bir finansal hizmetin veya bir finansal ürünün veya her ikisinin tedarikini içeren piyasalar, finans piyasalarıdır. Bu piyasalarda genellikle, uluslararası ticari faaliyetler, özel bankacılık, toplu finans hizmetleri, serbest bölge bankacılığı ve para piyasası faaliyetleri yapılır. Diğer taraftan bu piyasalarda yoğun bir biçimde, komisyonculuk, fon yönetimi, teminat ve garantörlük işlemleri, sigorta ve reasürans işlemleri, tüketici ve yapı kooperatifleri kredileri ile sermaye piyasası hizmetleri de yapılmaktadır.

Topluluk ülkelerinde, yukarıda sayılan faaliyetler meri kanunların her üye ülkede farklı olması nedeniyle ayrı özellikler göstermektedir. Ayrıca, bu faaliyetler; bankacılık, sigortacılık ve sermaye piyasasının ayrı ayrı sektörler olarak kabul görmesi sonucu ayrı ve farklı maliyetlerle çalışmaktadırlar.

Topluluk Komisyonu'nun olaya bu ayırım içinde bakması nedeniyle, araştırmamızda bankacılık sektörünü analiz ederken sermaye ve sigortacılık piyasalarını bir yana bırakıp gerektiğinde analiz içinde değerlendirilecek ve Avrupa Topluluğu'nda ticari bankacılığı, sektör analizi çerçevesinde incelemeye ve Türk bankacılık sektörünün bu analiz içinde uyum imkanlarını araştırmaya çalışacağız.

Türk bankacılığının Avrupa Topluluğu bankacılığına uyumu konuyu çalışma, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Avrupa Topluluğunda bankacılığın üye ülkeler açısından ortak ve farklı özellikleri ile Topluluk bankacılığında geleceğe yönelik çalışmalara yer verilmiştir. İkinci bölümde, Topluluk bankacılığında uygulanan fakat Türk bankacılığında uygulanmayan teknikler, hizmetler ile risk kontrolleri açıklanmıştır.

(..)

Türkiye'nin 1990'lı yılların getirdiği fırsatı değerlendirebileceği varsayımından hareket ettik. Diğer ilkelerin deneyimi ışığında, Türkiye'de de kendi koşullarımıza uygun, toplumsal uzlaşmayı sağlayabilecek bir devlet-toplum iş birliği ve ortaklığının olanaklı olduğunu düşündük ve bu yönde ne tür adımlar atılabileceğine ilişkin olarak da biraz olsun katkıda bulunmaya çalıştık.

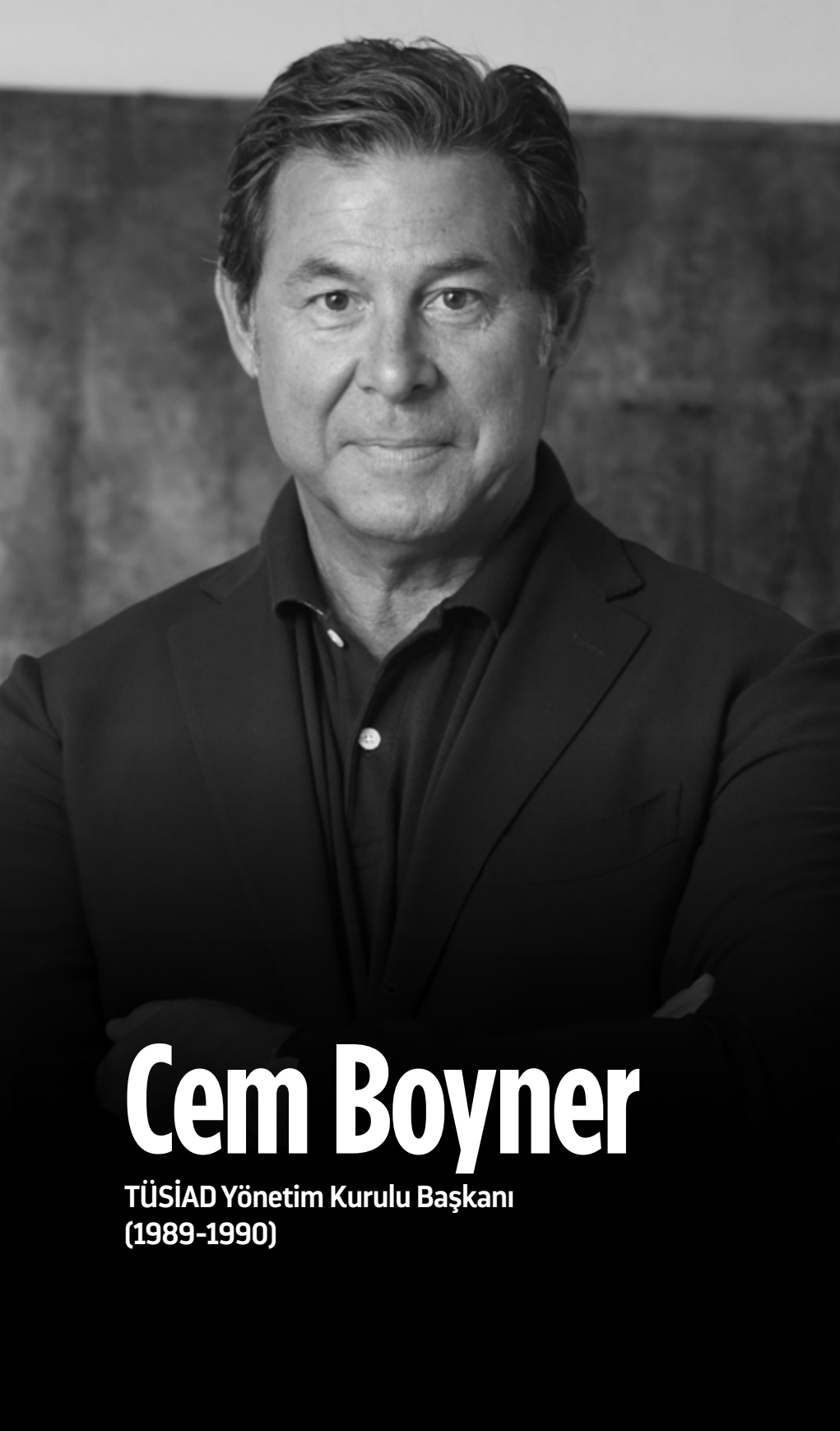
Avrupa Topluluğu Komisyonu Topluluğun Finans Piyasaların şöyle tarif etmektedir: “Bir finansal hizmetin veya bir finansal ürünün veya her ikisinin tedarikini içeren piyasalar, finans piyasalarıdır.* Bu piyasalarda genellikle, uluslararası ticari faaliyetler, özel bankacılık, toplu finans hizmetleri, serbest bölge bankacılığı ve para piyasası faaliyetleri yapılır. Diğer taraftan bu piyasalarda yoğun bir biçimde, komisyonculuk, fon yönetimi, teminat ve garantörlük işlemleri, sigorta ve reasürans işlemleri, tüketici ve yapı kooperatifleri kredileri ile sermaye piyasası hizmetleri de

yapılmaktadır.

Topluluk ülkelerinde, yukarıda sayılan faaliyetler mer-i kanunların her üye ülkede farklı olması nedeniyle ayrı özellikler göstermektedir. Ayrıca, bu faaliyetler; bankacılık, sigortacılık ve sermaye piyasasının ayrı ayrı sektörler olarak kabul görmesi sonucu ayrı ve farklı maliyetlerle çalışmaktadırlar.

Topluluk Komisyonu'nun olaya bu ayırım içinde bakması nedeniyle, araştırmamızda bankacılık sektörünü analiz ederken sermaye ve sigortacılık piyasaların; bir yana bırakıp gerektiğinde analiz içinde değerlendirilecek ve Avrupa Topluluğunda ticari bankacılığı, sektör analizi çerçevesinde incelemeye ve Türk bankacılık sektörünün bu analiz içinde uyum imkanlarını araştırmaya çalışacağız.

Türk bankacılığının Avrupa Topluluğu bankacılığına uyumu konuyu çalışma, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Avrupa Topluluğunda bankacılığın üye ülkeler açısından ortak ve farklı özellikleri ile Topluluk bankacılığında geleceğe yönelik çalışmalara yer verilmiştir. İkinci bölümde, Topluluk bankacılığında uygulanan fakat Türk bankacılığında uygulanmayan teknikler, hizmetler ile risk kontrolleri açıklanmıştır.



Cem Boyner

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı
(1989-1990)

**“ Yüzyıllardan beri sarkaa
sonsuz eşitlik ve sonsuz
hürriyet arasında bir sağa bir
sola sallanmakta. (..) Gelecek
kuşakların görevi sarkacın
duracağı optimum noktayı
bulmak olacak. Öyle bir
optimum nokta ki maksimum
verimlilik ve maksimum
sosyal adalet sağlanabilsin!”**

Eğitim sistemimizi de laik, Atat rk   emsiye
altında birle tirmeliyiz. 1990'lara girerken en
büyük ihtiya ımız açık fikirlilik, yenilikçiliktir.
Taassup ve hele hele gericilik hiç değildir. İslam
aleminin yüzyıllarca gerisinden gelen Hristiyan
alemi aradaki farkı, 16'cı yüzyılda Martin Luther'in
başlattığı reform hareketi ile kapatmayı başardı.
Reform hareketi ile Katolik yobazlığının toplum

üzerindeki baskısını kaldırılarak Avrupa’da orta çağ karanlığı sona erdi. Laik devletlerin temeli bu yüzyılda atıldı. Batı Avrupa’nın ilerlemesi Hristiyan toplumlarının reform ile kendilerini yenilemeleri ile olmuştur. Türkiye ise, Atatürk devrimleri ile laik bir ülke haline gelmiştir. Atatürk’ün kurduğu laik Türk cumhuriyeti yerine orta çağ karanlığını getirmeye kimsenin gücü yetmeyecektir. (*)

Ulusların dünyamızdaki yeri, her ulusun siyasi konumu ve ekonomik gücü ile belirlenir. Ekonomik güç ise şirketlerin ülke ekonomisine katkı ve etkilerine bağlıdır. Olimpiyatlar örneğinde olduğu gibi, her ulusun, şirketlerine bu bitmeyen yarışa en iyi biçimde hazırlaması şarttır. Uluslar şirketleri başarılı olduğu sürece başarılı olurlar. Japonya deyince Bridgestone, Sony, Toyota ve nicelerini, İtalya deyince Pirelli, Fiat, İsviçre deyince saat, bankacıları, çikolatayı anımsarız. Hepsi ülkelerini “dünyanın ileri gelen sanayi Ülkeleri” düzeyine getirmiş başarılı şirket ve sektörlerdir.

Ülkeler şirketleri ile hatırlanır. Onlarla başarılı olurlar demiştim. Peki şirketler nasıl başarılı olurlar? Yenilik ve değişikliğe, hızlı gelişmeye ayak uydurarak, ilerleyerek, sürekli değişkenlik içerisinde ona ayak uydurarak, erken davranıp, gelişmiş bir teknolojiyi kendine uyarlayarak, ürünü öncelikle sunarak, pazardaki belli bir boşluğu ilk doldurarak! Ucuz işçilik, ucuz kapital gibi kısa süreli stratejik avantajlar orta vadede yeterli olmayacaktır. Bu gerçekler bazı soruları da beraberinde getirir.

Neden bazı belirli ülkeler ? Neden o ülkelerin belirli şirketleri ? O ülkeler çünkü işgücüne, teknolojiye ve küçümsenmeyecek bir iç pazara sahiptirler. Ekonomileri tutarlı ve akılcı makro politikalar ile yönlendirilir. O şirketler, çünkü yeterli sermayeye, üretim kapasitesine, haklı rekabet koşullarına, bilinçli tüketici pazarına sahiptirler. Tüketicisi bilinçsiz, alım gücü düşük, kalite kavramı gelişmemiş ülkelerde sanayi, dolayısıyla ihracat “yokuş yukarı” bir çabadır. Üreticinin üretmediği, alışkın olmadığı kalitedeki ürünün pazarlara ihracatı zordur. Bu nedenden gerek kalite gerek satın alma gücü ile gelişmiş bir iç pazar çok önemlidir.

Stalin'in "Papanın kaç tümeni var?" sözünü ekonomi diline "Bir ülkenin

(*) 26 Ocak 1990 Genel Kurul konuşması

kaç tüketicisi var" şeklinde uyarlayabiliriz. Büyüyen ekonomi kalkınan tüketicisiz olmaz! Üreten ve tüketen insanların sayısı, orduları oluşturan asker sayısından daha önemli hale gelmiştir. Bütün bunlar -destek endüstrilerin, tedarikçilerin varlığı -şirketlerin ve rakip şirketlerin yapısı ve yönetim şekli ile doğru orantılıdır. Dahası ve en önemlisi iktidarların, ekonominin makro yönetimi ile ilgili tutarlılığı ve başarısı ya da tutarsızlığı ve başarısızlığı o ülke ekonomisinin başarı derecesini belirler. Ne var ki, hiçbir iktidarın tek başına, ülke sanayisini, uluslararası rekabet düzeyine getiremeyeceğini itiraf etmem gerekir.

Uluslararası rekabet yolu yönetimin sanayi ile uyum içinde çalışması ile gerçekleşir. Sonu sıfırla biten bir yeni yıla girdik. Bu on yıl gibi dile kolay bir sürenin sonu herkesin heyecanla beklediği 2000 yılının başlangıcıdır. Her başlangıç yeni bir heyecandır. Dilerim devletimiz, fazla kilolarını atıp sağlıklı yaşam biçimini benimser. Dilerim, KİT'lerin ve kamu bankalarının özelleştirilmesi artık konuşma konuları olmaktan çıkıp iş konuları haline gelir. Dilerim, 1990'ın gündeminde "Bu yıl kaç bin yeni iş yeri açılacak, fabrikalar verimliliklerini nasıl arttıracak, kaç bin talebe yurt dışına eğitime gönderilecek!" konuları yer alır.

ABD ve Sovyetler tarafından Yalta'da yaratılan çift kutuplar yönetimi döneminin belki de sonuna geldik. Bu gücü onlardan kısa sürede alacak bir başka güç bulunmadığına göre, kendimizi daha az dengeli, daha şok kutuplu, fırsatları ve tehditleri daha bol bir dünyada yaşamaya alıştırmamız gerekecek. Tadını tattığımız demokrasi bütün kuralları ile yerleşecektir. İnsan olmak, insanca yaşamak lüks sayılmayacaktır. Televizyonun düğmelerine dokunduğumuz zaman özel sektörün televizyon kanalları ekranda görünecektir. Demokrasisi de halka daha fazla kulak veren, halka daha fazla güvenen bir demokrasiye dönüşecek. Bu bağlamda hür, bağımsız özel televizyon yayınlarına bir an önce izin verilmesi örnek bir adım olacaktır.

Ne var ki dileğim, insanların Çin seddine, Berlin duvarına karşı duydukları kin ve nefretin acımasız alevlerini akıl ve mantıkları ile söndürmeleridir. Berlin duvarının tuğlaları birdenbire yıkılmak yerine, birer birer sökülme durumundadır. Aksi, dünyamızı ve içinde yaşayan insanları yorup üzecektir. Kontrollü bir değişim sonucu, gerçek demokrasi ve piyasa ekonomisine geçilirken, ani ve kontrolsüz bir değişimin getireceği bilinmeyenidir. Bilinmeyenin cevabı kaos olursa sonucu diktatörlüktür.

Bu arada Azerbaycan olaylarının gelişimi tarihi önyargıların açıklık akımına gene galebe çaldığıma işaret ediyor. Maalesef yıkılmak zorunda olan duvarlar yalnız fiziki olanlar değildir. Ulusların doğruları görmelerini engelleyen manevi duvarların da yıkılması gerekli.

1900'lerin başında Osmanlı bir arada kalmaya çalıştı, 1950'de İngiltere İmparatorluğu bir arada kalmaya çalıştı, bugünlerde tartışılan 1990'larda Sovyetlerin bir arada kalıp kalamayacağı. Şuna inanıyorum ki Türkiye halen bölgedeki tek denge unsurudur. Türkiye kuzeydeki komşusu ile kıyaslandığında küçük bir ülke olmasına karşın aynı komşumuzun arzulanı olduğu değişime yardımcı olabilir. Bunun bir yolu da aramızdaki ticaretin gelişmesi, daha fazla kredi, daha fazla ihracattır. Böylece değişimi Sovyet halkı için dayanılır hale getirmekte yardımcı olabiliriz. Perestroyka mevcut bağnaz ve kokuşmuş düzeni yıkmada çok başarılı oldu. Ne var ki yıkılanın yerine, yıllardır, yenisini koyamadı . Bu boşluk, Sovyetlerde, toplum hayatını olumsuz yönde etkileyen bir unsur oldu.

Doğu Avrupa'daki gelişmelerin (bugüne kadar yaşadıklarımızı kastediyorum) Türkiye açısından olumlu fırsatlar getirdiğini söyleyebiliriz. Bu ülkelerdeki 70 yıllık komünizm, inanılmaz kıskanç toplumlar yarattı. Eski demir perdenin insanları eşit olmayan performansla eşit olmayan ücretler verilmesi gerektiğini anlamakta, buna tahammül etmekte zorluk çekiyorlar. Komünizmden piyasa ekonomisine geçiş oldukça zor olacaktır. Kapitalist sistemi komünist yapmak üzerine çok kitap yazıldı ancak tersi için yazılmış kitap bilmiyorum. Doğu Avrupa'ya romantizm ve ilk hevesle giden pek çok yabancı yatırımcının daha sonraları kararlarını gözden geçirerek Türkiye'ye yöneceklerini umuyorum. Bu ülkelerin yabancı yatırımcılara sunacak müteşebbisleri, piyasa ekonomisi kurallarına ısınmış deneyimli bürokratları ve alt yapı eksiklikleri göz önüne alınırsa Türkiye'nin neden bu ülkelerden en az 10 yıl ileride olduğu anlaşılır. Ancak, kısa vadeli gerçekler bizi aldatmamalı bu ülkelerin komünizm öncesi ekonomik güçleri bizden daha çok üstündü. 1913'te Çarlık Rusya'sının imparatorluk Japonya'sının GSMH'nin dört katına sahipti. 1938'de komünizm öncesi Çekoslovakya Fransa kadar bir üretim verimliliğine sahipti. Macaristan, Polonya, Çekoslovakya'nın ise çok kısa sürede Avusturyalıların hayat standartlarına erişmeleri mümkün olabilir.

Bu devletlerin en az batılılar kadar verimli oldukları alanlar da var. Batı da devletin kontrolündeki alanlar; polis ordu ve eğitim! En önemlisi olan

eğitime bakalım. Bugün Sovyetler Birliğindeki üniversite mezunlarının sayısı ABD'dekinden fazladır. Üniversiteli araştırma/geliştirme Bilim adamlarının sayısı Japonya'dan fazladır. Kişi başına düşen doktor sayısı Avrupa'daki en gelişmiş ölkelerden daha fazladır. Böylesine olağanüstü bir insan altyapısına sahip bu ölkelere, batılı komşu pazarlarını açın, batı "know how"ını ve sermayesini gönderin, imkanlar verin, Avrupa'nın kap-lanları haline gelmeleri birkaç yıllarını alır. İşte asıl sorun bence bu alan-dadır. Türkiye'yi şimdiden hazırlamazsak yüzyılın sonunda kendimizi pek tatsız bir konumda bulabiliriz. Türkiye de gelişmiş ölkeler gibi doğu Avrupa'daki değışime yardımcı olmalıdır. 40 yıllık verimsiz ve modası geçmiş politik sistemlerden kurtulanlara yakın ilgi duymalıdır. Dünyanın bu bölgesinde yasayan, bugüne dek ezilmiş iyi insanlara yardım edelim; onlara hürriyeti, demokrasiyi, adaleti ve eşitliği anlatalım. Demokrasiye, hürriyete, adalete ve eşitliğe barış içinde ulaşmalarını sağlayalım. Doğ u Avrupa'daki ve Sovyetler Birliğindeki gelişmelerin NATO ve Varşo-va Paktlarının önemini azaltması ve soğuk savaş döneminin sonunu müjdelemesi ile Türkiye'nin stratejik öneminin azalmakta olduğu tezine katılmadığımı, tersime Türkiye'mizin son gelişmeler ışığında stratejik öneminin önemli ölçüde arttığına dikkatinizi çekmek istiyorum. Bundan böyle, kendi kendimize başarmak zorunda olduğumuz gerçeği ile karşı karşıyayız. Bu bir değışiklik ise değışen doğ u Avrupa'daki ve özellikle Sovyetler Birliğindeki gelişmeler raydan çıkarsa yaşlı dünyamız tekrar sıkıntılı karışır bir döneme girer. İmparatorlukların, büyük blokların yırtılışını dünya kolay hazmedemiyor. Tarih bu hazım döneminin yakla-şık 100 yıla yakın sürdüğünü yazıyor. Daha Osmanlı imparatorluğunun yıkılışının etkilerini hazmedemedi dünya. Ortadoğu'ya bakın İsrail, Filis-tin meselesine, balkanlara bakın. Şartlar ne gösterirse gösterebilir Türkiye bölgedeki dengeyi sağlayacak tek güçtür ve bu gidişle böyle kalacaktır. Paktların desteğinin zayıflaması ihtimal dahilinde. Türkiye belki de bu rolü tek başına üstlenmek durumunda kalacaktır.

Tüm bunların ışığında, nedenleri ve sonuçları üzerinde fazlaca düşün-mededen Türk ordusunu modernleştirme çalışmalarının yavaşlatılması yönünde heyecan ve romantizmin aklımızın önüne geçmesine engel olabilmeliyiz. Ancak, tabuların, duvarların yıkıldığı bir dönemde savunma giderlerimizin, kaynakların , özellikle para ve insan gücünün silahlı kuvvetlerce verimli bir şekilde kullanılması konularının, serbestçe tartışılmasının zamanı gelmiştir. Kavramların dokunulmazlığı savının

arkasına sığınarak doğruyu bulabileceğimiz kanısında değilim. Ulusça heyecanla uyum göstereceğimiz açıklık akımının, savunma giderlerinin tartışılmasında da etkili olmasını bekliyoruz.

TÜSİAD yönetim kurulu olarak geçtiğimiz yıl görevi aldığımızdan bu yana demokratik çerçevede hep toplumsal uzlaşma istedik. Toplumsal uzlaşmayı savunduk. Toplumsal uzlaşma konusunun taraftar bulduğunu görmek aydınlık gelecek için çok umut vericidir. Ancak bu uzlaşma denen şey birileri isterse iyi, öbürleri isterse kötü olan bir şey değildir. Güçlü iken uzlaşmayı benimsememek zayıf iken benimsemek insanoğlunun zaafıdır. Böyle olması onun değerini düşünmez. Fırsat bu fırsattır. Yönetimin en tepelerinden uzlaşma çağrıları gemlerdedir. Erken seçim isteyenler bu kararın uzlaşmaksızın alınmasını daha mı kolay sanmaktadırlar? Önemli olan toplumsal uzlaşmanın gerçekleşmesi, kimin teklif ettiği değildir. Önce siyasiler daha sonra de toplumun birbirleri ile çıkar çelişkileri olan kesimlerinin uzlaşması. Ülkenin yararına olacak her kararın, her yeniliğin konuşarak, anlaşarak gerçekleşeceğine inanıyoruz. Ancak mikrofonlardan değil, yüz yüze ve göz göze. TÜSİAD yönetim kurulu olarak, ilk günkü gibi medenice uzlaşmanın koşulsuz savunucusu olduğumuzu huzurunuzda tekrarlıyor, tarafları daha iyi bir Türkiye için anlaşmaya, uzlaşmaya tekrar davet ediyoruz. Kalkınma bölgeler arasında dengeli değildir. Refah eşit dağıtılmamıştır. Birleştirici olmalıyız.

Eğitim sistemimizi de laik, Atatürkçü şemsiye altında birleştirmeliyiz. L990'lara girerken en büyük ihtiyacımız açık fikirliliktir, yenilikçiliktir. Taassup ve hele hele gericilik hiç değildir. İslam aleminin yüzyıllarca gerisinden gelen Hristiyan alemi aradaki farkı, 16'cı yüzyılda Martin Luther'in başlattığı reform hareketi ile kapatmayı başardı. Reform hareketi ile Katolik yobazlığının toplum üzerindeki baskısını kaldırılarak Avrupa'da orta çağ karanlığı sona erdi. Laik devletlerin temeli bu yüzyılda atıldı. Batı Avrupa'nın ilerlemesi Hristiyan toplumlarının reform ile kendilerini yenilemeleri ile olmuştur. Türkiye ise, Atatürk devrimleri ile laik bir ülke haline gelmiştir. Atatürk'ün kurduğu laik Türk cumhuriyeti yerine orta çağ karanlığını getirmeye kimsenin gücü yetmeyecektir. Kutsal bir kavram olan dini, kişi vicdanı ve tanrı arasında bir kavram olmak-tan çıkarıp, kamu düzenini yönlendirmek, Türkiye'yi karanlıklara itmek üzere siyasi amaçları uğruna istismar etmeye yönelik zihniyet başarılı olamayacaktır.

Yöneteninden yönetilenine kadar ulusça birbirimizi ayıran özellikler yerine birleştirici yönlerimizi konuşarak kaynaşabilen, sevgi dolu, hoş görülü insanlar olmalıyız. Yaşadığımız yüzyılda kapitalizm kendini yenileyerek sosyal tarafı ağırlıklı bir piyasa ekonomisine geçmeyi başardı. Kapitalizm geçmişte yenilenme ve değişme yeteneğini kanıtladı. Komünizm değişebilme, gelişebilme yeteneğini hala kanıtlamak zorundadır. Yüzyıllardan beri sarkaç sonsuz eşitlik ve sonsuz hürriyet arasında bir sağa bir sola sallanmakta. Sol sonsuz eşitlik, sağ sonsuz hürriyet. Doğu Avrupa'daki gelişmeler sarkacın merkez civarında durması gerektiğini gösterdi. Yani hem eşitlik hem de özgürlük. Gelecek kuşakların görevi sarkacın duracağı optimum noktayı bulmak olacak. Öyle bir optimum nokta ki maksimum verimlilik ve maksimum sosyal adalet sağlanabilsin. Bugünün piyasa ekonomisi daha verimli olmanın yanı sıra daha çok sosyal ağırlıklı olmak zorundadır. 1990'ların piyasa ekonomileri insancıl olmaya yönelecek. İnsan mutluluğunu esas alan piyasa ekonomilerine dönüşmek zorunda. Yani maksimum verimliliğe, sosyal adaletten fedakarlık yapmaksızın ulaşmaya çalışırken bugünün ve geleceğin nesilleri için içinde yaşanmaya değer bir çevre hazırlamak zorundayız. Bugünün sosyal adaleti ve verimliliği uğruna, yarınki kuşaklar için sağlayacağımız çevre koşullarını düşünmek zorundayız. Önümüzdeki on yılda ; çevre kirliliği yakında önemli bir problemimiz daha vardır: Hızlı nüfus artışı. Gelecekte insanlar Lenin'in dediği gibi "elleri ile değil ayakları ile oy verecekler". Yalnızca doğu batı arasında değil, gelişmiş ülkeler ve üçüncü dünya ülkeleri arasında da insanlar, fakirlikten kurtulmak için nasıl köyden şehre göç ediyorlarsa, uluslar de daha zayıf, fakir ve verimsiz ülkelerden daha müreffehlerine göç edeceklerdir. Bu konuları gözden uzak tutmak bugünkü yöneticilerin yakalarına yapışıp kalacak bir sorumluluk olacaktır.

1990'da çalışan kesimin, özellikle işçilerin ücretlerinde reel artış istekleri gündeme gelecektir. Çözüm, kısa zamanda eldeki sanayii teknolojik olarak yenilemekten geçiyor. Ucuz İşçiliğin sonsuza kadar en önemli ihracat avantajı olmayacağı ortada. Bu yeni dönemde sanayinin kendini yenileme ve değişen roş#llara uyarlama yeteneği imtihan olacaktır. Adaptasyonda, yeni yatırımlarda gecikme uluslararası rekabet şansımızı dolayısı ile ihracatımızı olumsuz etkileyecektir. Türkiye'nin geleceği kendi elindedir. Ülke kalkınması, modernleşmesi , rekabet gücü elde etmesi bizlerin ve ülkeyi yönetenlerin bundan sonra yapacaklarına bağlıdır. Teknolojinin

tarhini incelersek görürüz ki dünyadaki teknolojik icatların % 95'i son 30 yılda gerçekleşmiştir. Yüzyılım başında 2 milyara ulaşan dünya nüfusu son yüzyılda 5 milyarı geçiyor. Binlerce yıl uçamayan insanoglu son 70 yılda aya gitmiştir. 1990'ların önemi 80'li 70'li yıllar gibi olmayacak. 1990'larda 1 yılı boşa geçirmek 80'lerdeki 3 yıla, 70'lerdeki 5 yıla bedel olacak. Boşa geçirecek günümüz yoktur. Boşa öldürecek zamanımız yoktur. 1988'i ve 89'u adeta boşa geçirdik, 1990 için çok dikkatli olmalıyız. 1990'a mutlaka fark getirmeliyiz. Hemen yarın sabahtan itibaren.

Dünyadaki demokratikleşme hareketlerini ilgi ve iyi niyetle izliyoruz. Totaliter rejimler yerlerini gerçek demokrasilere bırakmak üzereler. Gelişmeler Doğu Avrupa ile sınırlı mı kalacak, doğumuza güneyimize de sirayet mi edecek, belirsiz. Ancak demokrasi kelimesini de iyi anlamamız gerekli. Liberalizmin babası sayılan Hayek şöyle diyor : "Tek kişinin çoğunluk üzerindeki mutlak hakimiyeti nasıl arzu edilmezse, çoğunluğun da azınlık üzerinde mutlak hakimiyeti arzu edilmez demokrasilerde". Monarşilerden farklı olarak demokrasiler anayasa hükümleri ye örf ve adetlerle sınırlıdır. Çoğunluğun sınırsız yetkisi demokrasileri dejenere eder. Demokrasilerde hükümetler çoğunluğa dayanarak istedikleri her şeyi yapamazlar. "Kararlar halkın sesi olmak zorundadır, çoğunluğun sesi değil" diyor Hayek. Yönetim bilimi koalisyon becerisi haline gelmiştir. AT, 12 ülkenin koalisyonudur. 12 ülkenin çelişen çıkarlarını bir arada yürütmeyi başardıkları bir koalisyon. Bu sözlerimle hükümet yönetiminde koalisyon önerdiğim anlaşılmasın. Koalisyon sözünden, ortak ulusal çıkarlar için ortak olmayan özel çıkardan fedakârlık anlaşılmalı. Dünyadaki gelişmeler ışığında iktidarlar, ülkeleri, anlaşarak, danışarak, paylaşarak yönetmeni öğreneceklerdir. İş alemini, işçi sendikalarını, üniversiteyi, basını yok sayarak, rakip sayarak, "gücüm var, dolayısıyla istediğimi yaparım" dönemi sona ermektedir. Çeşitli birimler olarak ; Hükümet, Muhalefet, bürokrasi, iş alemi, işçi sendikaları, tarım kesimi, üniversite anlaşmayı sağlamak zorundayız. İş birliği olmaksızın yaşam dünyada kalmadı.

AT ile ilişkilerimize gelince AT Komisyonu'nun Türkiye'nin üyeliğini tarih vermeden ertelemesinin önemli bir nedeni, ülkemizin bugünkü ekonomik ve sosyal yapısından ziyade Avrupa'da son günlerde doğu-batı ilişkilerindeki gelişmelerin Türkiye'nin tam üyelik müracaatı ile ilgili görüşmelerin önüne geçmesidir. Nitekim objektif çalışmaları ile tanınan "World Economic Forum'un" son raporuna göre ekonomik dinamizm,

mali piyasalardaki gelişme dışı açılma, sosyal-politik stabilite konularında Türkiye, AT üyesi Portekiz, Yunanistan ve İspanya'nın ilerisinde bulunmaktadır. Bu durum, AT Komisyonu'nun Türkiye konusundaki kararının son durumu değerlendirme yerine Türkiye konusundaki eski önyargılı fikirlerden etkilendiğini ve kendimizi AT ülkelerinde ve basınlarında henüz yeterince tanıtamadığımızı göstermektedir. Ancak önümüzdeki üç yılın belirsizliği ve daha sonra birkaç yılın müzakereyle geçeceği göz önüne alınırsa en az 5 yıllık kararsızlık devresi yaşanacağı anlaşılmaktadır. Bu dönem ekonomimiz, sanayileşmemizi, AT'nin tüm koşullarına karşılık ve vecibe olmaksızın hazırlamak için iyi bir fırsat oluşturmaktadır. Türkiye tüm ekonomik meseleleri at üyesi bir ülke gibi daha global ve geniş açıdan görme ve felsefe ve uygulamalarını ona göre düzenleme durumuna kendimi alıştırmalıdır. 1989 gibi bir temelin üzerine oturması, 1990'ın Türkiye'ye büyük ilerlemeler getirecek bir yıl olmasını belki engelleyebilir, ancak 1990'ın 1989'daki daha iyi bir yıl olacağı kesin. Piyasa ise bizim görüşümüzde. Ekonomik kararlarımızda Ankara'ya daha az bağımlı olmalıyız demiştim. Daha cesur ve iyimser olursak, piyasa ekonomisini daha fazla özel sektörün yönlendirmesinde etkili olabiliriz.

1980'den sonra başlatılan politikalarda önemli hatalar anlaşılmıştır. Altyapı yatırımları ve imalat sanayii verimli yatırımları arasında dengenin sağlanamamasının bedeli ortaya çıkmıştır. 1989'da altyapı yatırımlarının payı % 73'e çıkmış, verimli yatırımlar % 27'de kalmıştır. Altyapı yatırımlarının sermaye/hasıla katsayısının yüksekliği nedeniyle enflasyona çare bulunması giderek güçleşeceği için dengenin verimli endüstri yatırımları lehine radikal olarak değişmesi gereği sanırım anlaşıldı.

Tüm hizmet giderlerinde bütçe payları açısından önemli azalışlar vardır. Hizmetlerdeki kaynaklar ile yapılır. Bütçenin önemli bir bölümünün iç ve dış borç faiz ödemelerine ayrılmış olması ülkeyi kolay ve akılcı yönetilebilir olmaktan çıkarmaktadır. İçinde yaşadığımız günlerde geçmişteki hataların anlaşılıp düzeltmeler yapıldığını memnuniyetle takip ediyoruz. Bütçenin sırtına kambur olan iç borçların hem vadeleri uzatılmaya çalışılıyor hem de faizleri hızla aşağıya çekiliyor.

Piyasa ekonomilerinde Merkez Bankaları Hükümetlerin ekonomi politikalarını yürütme işinde pasif bir rolde değildirler. Merkez Bankalarının dünyada ve kendi ülkelerindeki ekonomik gelişmeleri takip ederek,

ülkenin orta ve uzun dönemli çıkarlarına uygun hedeflerini saptamaları şarttır. Bu amaçları gerçekleştirebilmek için Türkiye’de Merkez Bankası’nın tüm siyasi müdahalelerden uzak, özerk bir yapıya kavuşturulması sürecini memnuniyetle izliyoruz. Ayrıca bu yıl olduğu gibi Merkez Bankası’nın parasal hedefleri her yıl başında açıklaması ve kesin bir zorunluluk olmadıkça revize etmemesi özel sektörün yatırım planlaması açısından yararlı olacaktır.

Dünyadaki son gelişmelerin ışığında 1990’larda yöneticilerin halka daha fazla güvenmeleri beklenmeli. Daha katılımcı toplum, Daha çok uzlaşma, danışarak yönetim, daha çok insana saygı, Daha adil gelir dağılımı, daha çok halka güven, Daha çok ”Devlet insanlar için”, daha az ”İnsanlar devlet için”...Ve nihayet ”vergimi ödüyorum dolayısı ile karşılığında hizmet bekliyorum” sesleri. Bunlar gündemlere yerleşecek...

Genel kurul sayın üyeleri, Yönetim kurulu arkadaşlarımla birlikte çok hareketli ve zor şartlarda geçen 19’uncu faaliyet yılımızı sınırlı imkanlarla başarılı kılmak için yurtiçinde ve dışında çaba gösterdik. Türkiye'nin kamu yararına çalışan gönüllü bir kuruluşu olarak TÜSİAD, objektif çalışmalarıyla kamuoyunda “Doğru Ses” olma özelliğini hassasiyetle korumaktadır. Türkiye'nin muhtelif yerlerinde TÜSİAD benzeri birçok dernek kurulmasını da geçmiş başarıların örnek ve model alınması olayı olarak yorumluyor ve bu kuruluşlara çalışmalarında başarılar diliyorum. 1989 çalışmalarına şahsen katılan üyelerimize , başta genel sekreterimiz olmak üzere tüm TÜSİAD ekibine ve yıl içinde destek ve güvenini esirgemeyen siz sayın üyelerimize yönetim kurulu adına teşekkür ediyor, saygılar sunuyorum.

3. Şirketler Hukuku (1989)

Bilindiği üzere, Avrupa Topluluğu, ticaret hukuku sistemlerinde ahenk sağlama çalışmalarını Roma Antlaşması'nın 54'üncü maddesine göre tek pazar olayından çok evvel başlatmış bulunmaktadır.³

Komisyon'un bu çalışmalardaki ana hedefi kısaca iş ve yatırım atmosferi açısından Topluluk 'ta homojen bir yasal düzen yaratmaktan ibarettir. Bu suretle öncelikle nispeten az disiplin uygulayan devletlerde Şirketlerin birleşme ve devralmalardaki sakıncalar önlemek istemiştir.

Daha sonraki koordinasyon çalışmalarında ise şirket hesaplarının bütün ülkelerde kolaylıkla anlaşılması suretiyle Topluluk yatırımlarının ve şirket birleşmelerinin kolaylaştırılması amacı güdülmüştür.

9ugüne kadar Avrupa Topluluğu şirketler yasasındaki ahenkleştirme çalışmaları, üyelerin yasalarındaki ortak noktalarda anlaşmalar ile sınırlı kalmakla beraber, Birleşmiş Milletler Hükümetler Arası Uzman Grubu'nun AT direktiflerini örnek olarak önemesiyle, AT standartları uluslararası bir nitelik kazanmış bulunmaktadır.

Ülkemiz açısından konunun ikinci önemi ise Avrupa Ekonomik Çıkar Grupları 'nın özel bir şirketin veya kişilerin bir projeyi gerçekleştirmek üzere sermaye şartı aranmadan bir araya gelmeleridir. Bu gruplar bir Avrupa şirketi olarak AT üyesi ülkelerde yeniden kuruluş formalitesi aramadan faaliyet gösterebileceklerdir. Bu grupların ilk başarılı örneği AIRBUS şirketi olmuştur.

Avrupa Ekonomik Çıkar Grupları iyi kullanıldığı takdirde Avrupa pazarlarına girsek isteyen büyük ve orta Türk şirketler4ne önemli bir kolaylık sağlamaktadır. Derneğin, hammadde temini, ihalelere girme, ortak araştırma yapmak isteyen Türk Şirketleri Avrupa'da bir partner bulma suretiyle kolayca Avrupa şirketi haline gelebileceklerdir.

3 AT'de Şirketler Hukuku ve Sermaye Piyasası Çalışmaları (1989) <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/9027-at-de-sirketler-hukuku-ve-sermaye-piyasasi-calismalari#:~:text=%C4%B0lgili%20Dosyalar-,AT%27de%20C5%9Eirketler%20Hukuku%20ve%20Sermaye%20Piyasas%C4%B1%20C3%87al%C4%B1%C5%9Fmalar%C4%B1,-Raporlar%20Ar%C5%9Fiv>

Ülkemizin AT'na tam üne olsun veya olmasın AT'daki Şirketler yasasındaki gelişmeleri yakından takip etmesi ve değerlendirmesi, piyasa ekonomisi ve dışa açılma politikamızın başa; şartlar ndan birisi haline gelmiş bulunmaktadır.

Bu rapor, konunun Türk kamuoyunda gereğince tartışılması; amacıyla hazırlanmıştır.

Avrupa Topluluğu bünyesinde Şirketler Hukuku ve Sermaye Piyasası; çerçevesinde sürdürülen çalışmalar, genel çizgileri ile gözden geçirdiğimiz ve hazırlanan yönergelerle öngörülen hedefleri belirlediğimiz bu etüdümüzde ayrıca Konsey tarafından çıkarılan Tüzük ile kurulması öngörülen "Avrupa Ekonomik Çıkar Gruplaşması" modelini inceledik.

"Avrupa Ekonomik Çıkar Gruplaşması;" 1989 yılı isinde yürürlüğe girecek bir model olup birden fazla üye Devletten firmaların iş birliği yapmalar; için elverişli bir işletme türü olarak dikkat çekmektedir.

Avrupa Şirketi "Societas Europea" konusunda yollardan beri sürdürülen çalışmaların sonuçlandırılması için Komisyon'un yeniden harekete geçtiğini ve üye- rinde hassasiyetle durduğu noktaları bir muhtıra ile ilgili taraflara duyurduğu- nu belirledik. Böyle bir "Avrupa tipi Anonim Şirket'in kurulmasa da sınırlar ötesi iş birliği yönünden son derece yararlı sonuçlar verecektir.

Yönerge olarak hazırlanan ve üye Devletlerde yürürlüğe giren metinleri de birinci bölümde sıralamış bulunuyoruz. Yürürlüğe' giren yönergelerden büyük bir bölümünün ülkemize uyumu sorun yaratmayacak, esas itibariyle çeşitli kıta Avrupası ülkeleri Şirketler hukuku kaynaklarından yararlanılarak hazırlanan Türk Ticaret Kanunu'nun öngördüğü modelle temelde bir çatışma söz konusu olmayacaktır. Ancak, Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kanunu çağın gerekleri de dikkate alınacak modern hukuk anlayış içinde yeniden gözden geçir4lmek gerekir.

Burada yapılması gerekli olan ciddi bir hukuk reformu olup, süratle hazırlanacak birkaç kanun metni ile halen yürürlükte olan sisteme monte edilmesi değil; oluşturulacak bir "İlim Heyeti"nin birkaç yıl sürecek bir incelemesi sonucu kaleme alınacak kapsamlı bir "Kanunname" hazırlanmasıdır.

Oldukça dar kapsamlı Topluluk yönergelerinin kesinleşmesi en az beş altı yıl geçtiğini, bazılarının ise çok daha uzun süreler üzerinde çalışılıp

olgunlaştırıldığını yukarıda gördük. Türk Ticaret Kanunu tasarısı da aynı şekilde uzun bir çalışma ürünü olup gerek bilim adamlar gerekse yasama organı tarafından kapsamlı bir şekilde değerlendirilmiştir.

Biz, aşağıda önereceğimiz değişiklikler Türk Ticaret Kanunu'na monte edilirken sistemin bozulmasından endişe etmekteyiz. Şirketler Hukuku çalışmaları bir bütün halinde ele alınmalı Sermaye Piyasası Kanunu ile uyumlu bir yaklaşım sergilenmelidir.

4. Çevre Politikaları (1990)⁴

Yirmi birinci yüzyıla yaklaşırken çevrenin kazandığı önem ve bu önemin sürekli araması ile bütün ülkelerin bu konuda taşıdıkları sorumluluk da artmaktadır. Çevreye verilen zararlar ve ortaya çıkan sorunlar yalnız gelişmiş ülkelerde değil gelişmekte olan ülkeler için de önem kazanmıştır.

Tabii varlıkların korunması, kaynakların en iyi ve akılcı şekilde kullanılması, insanların temiz ve sağlıklı bir çevrede yaşamda ihtiyacı konunun önemini artan bir şekilde ortaya çıkarmaktadır. Bu çerçevede her ülkede hem özel hem de kamu kesiminin olduğu kadar tüm yurttaşların artan bir şekilde çevre duyarlılığına sahip olması gerektiği anlaşılmaktadır.

Çevre değerlerini tahrip etmeyen bir kalkınma anlayışı bugün hemen her ülkenin üzerinde düşündüğü ve tanıştığı bir konu haline gelmiştir. Dengeli ve sürekli bir kalkınma için tabii kaynakların ve çevre sağlığının korunması temel ilke olmalıdır.

Avrupa Topluluğuna tam üyelik için başvurmuş olan Türkiye'de de çevre koruma konusunda AT'deki uygulamaların benimsenmesi, gerekli tedbirlerin kısa sürede alınması şarttır.

TÜSİAD Ekonomik Araştırmalar Bölümü tarafından hazırlanan 'Avrupa Topluluğu'nda Çevre Politikaları ve Uygulamaları ' adlı bu raporda özellikle su, hava kirliliği ve atıklar konusunda yapılan düzenlemeler özetlenmiş ve gerektiğinde ayrıntılara inebilme amacıyla mevzuata ait referanslar bir bölüm halinde rapora eklenmiştir.

4 Avrupa Topluluğu'nda Çevre Politikaları ve Uygulamaları (1990)
https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/download/7872_eb77a-012fe77a8029a02b7c378efccac

Avrupa Topluluğu Çevre Politikası diğer Topluluk politikaları (tarım, ticaret veya ulaştırma vb.) gibi 1957 Roma Antlaşması, içinde yer almamıştır. Bunun nedeni o tarihlerde bugünkü anlamda bir çevre koruma fikrinin yaygın olmayışıdır. Ancak 1972 yılında Topluluk hükümet veya devlet başkanlarının Paris'te yapılan toplantıda Topluluk Çevre Politikası ortaya çıkmış ve ekonomik gelişme ile birlikte yaşam kalitesinin artırılmasının sağlanması, bu nedenle çevre koruma konusuna özel bir önem verilmesinin gereği belirtilmiştir. Bu tarihten sonra Çevre Politikası Topluluğun en çok üzerinde durduğu politikalardan biri haline gelmiştir.

Çevre Politikası konu ile ilgili olarak çıkarılan yüzden fazla kanun ile desteklenmiş ve konu Avrupa Parlamentosu ve Avrupa Konseyi gibi Topluluk kurumlarının da geniş çapta ilgisini çekmiştir. Bu gelişmeler neticesinde Avrupa Tek Senedi içinde çevre koruma ile ilgili olarak önemli bir bölüm ayrılmıştır.

Topluluğun çevre politikası konusundaki başarısı çeşitli faktörler ile açıklanabilir. Bunlardan ilki Komisyon'un bu konudaki dinamik çalışmalarıdır. İkinci olarak da üye ülkelerde kamuoyunun konuya olan ilgisinin giderek artmasıdır. Böylece konu Avrupa Parlamentosu'ndan daha fazla destek ve ilgi görmüştür. Son olarak da yakın bir geçmişteki bazı olayların çevre korumanın önemini arttırdığı söylenebilir.

Topluluk çevre politikasının amacı, içinde yaşanan çevrenin ve yaşam şartlarının kalitesinin yükseltilmesidir. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi yönünde Topluluk Birinci Eylem Programı'nda (1973 - 1976) yer alan Çevre Politikası ile ilgili genel prensipler şöyle özetlenebilir:

1. En iyi çevre politikası kirliliğe neden olan şartların olumsuz etkilerini önlemeye çalışmak yerine , bunları kaynağında yok etmektir. Bu nedenle teknik gelişme sağlanmalı ve Topluluğu en az maliyet getirecek ekonomik ve sosyal gelişmeye uygun olacak şekilde çevre politikası düzenlenmelidir.
2. Tüm teknik planlarda ve karar aşamalarında faaliyetlerin çevre üzerindeki etkileri. dikkatle incelenmelidir.
3. Ekolojik dengeyi bozacak faaliyetlerden kaçınılmalıdır. Tabii çevrede kaynaklar kısıtlı miktarda bulunmaktadır. Tabii çevrenin kirliliği absorbe etmesi ve zararlı etkileri nötr hale getirmesi bir dereceye kadar sağlanabilir. Bu nedenle doğal kaynaklar dikkatli bir şekilde

kullanılması gereken varlıklarımız olup, ziyan edilmemelidirler.

4. Çevre koruma konusunda etkin bir politika uygulanması isteniyor ise teknik ve bilimsel standartlar geliştirilmeli ve bu alandaki araştırmalar teşvik edilmelidir.
5. Kirleten öder prensibi dikkate alınmalıdır. Ancak, özellikle belli bir geçiş dönemi için bazı istisnalar ve özel uygulamalar gerekebilir.
6. Bir ülkedeki faaliyetlerin, diğer bir ülkede çevre üzerinde zarara yol açmamasına özen gösterilmelidir.
7. Topluluk ve üye ülkeler çevre politikası çerçevesinde gelişmekte olan ülkelerin çıkarlarını da gözetmeliler ve alınacak önlemlerin bu ülkelerin ekonomik gelişmeleri ve ticaretleri üzerindeki olası etkileri göz önüne alınmalıdır.
8. Global bir çevre politikası gerçekleştirilmesine yönelik çalışmaların etkinliği uzun dönemli bir bakış açısına sahip Avrupa Çevre Politikasının belirlenmesiyle mümkün olacaktır. Bu nedenle, Topluluk ve üye ülkeler çevre konusunda çalışan uluslararası organizasyonlarda seslerini daha iyi duyurmalı ve bu konudaki katkılarını andırmalıdır.
9. Çevrenin korunması herkesin dikkatle üzerinde durduğu bir konu haline gelmeli ve kamuoyu konunun önemi bakımından aydınlatılmalıdır. Topluluk'ta politikanın başarısı her kesimden, her sosyal gücün çevrenin korunması ve iyileştirilmesi konusuna önem vermesine bağlıdır.
10. Kirliliğin her çeşidi ile ilgili olarak neler yapılacağı (mahalli, bölgesel, ulusal, Topluluk ve uluslararası seviyede) belirlenmeli ve koruma altına alınacak coğrafi alanlar saptanmalıdır.
11. Bu uzun dönemli bakış açısı çerçevesinde, ulusal programlar koordine edilmeli ve Topluluk politikalarıyla uyum sağlanmalıdır. Ancak bu tip bir koordinasyon ulusal düzeyde gelişmeleri sınırlandırmamalıdır.

Komisyon tarafından yayınlanan İkinci (1977-1981), Üçüncü (1982-1986) ve Dördüncü (1987-1992) Eylem Programlarında AT Çevre Politikası çeşitli yönleri ile tartışılmıştır. 1992'ye kadar olan dönemi kapsayan Dördüncü Eylem Programı'nda daha önceki eylem programların da pek

rastlanmayan ölçüde sıkı çevre standartlarına yer verilmiştir. Bu standartlar hem genel kamuoyunun isteklerini hem de Topluluk sanayiinin iç ve dış piyasalardaki faaliyetleri açısından gerekli uygulamaları içermekte Dördüncü Program'da ayrıca toprağın, kıyıların, dağların ve şehirlerin korunması konusuna da önem verilmiştir.

Çevre sorunlarının sanayi politikaları ile entegrasyonuna sadece kirliliğin önlenmesi veya çevresel olumsuz etkilerin değerlendirilmesi olarak dar bir çerçevede bakılmamalıdır.

Sınai kuruluşların yeri ve tasarımı, üretilecek mamullerin ve üretim metotlarının seçimi, sınai atıkların idaresi konularında da ekolojik durum göz önüne alınmalıdır. Sanayi açısından diğer önemli bir konu ise çevre koruma ile ilgili yasaların imalat, sınai strateji ve uzun vadeli yatırımlar açısından uyum sağlanabilmesi için yeterli süre sağlayacak şekilde çıkarılmasıdır. Bununla birlikte çok sıkı çevre standartlarının uygulanması genellikle modası geçmiş üretim yöntemleri ve teçhizat kullanan eski sanayiler ile ufak ve orta ölçekli kuruluşlar için sorun yaratabilir.

Ancak, eskimiş teknolojiler kullanılmasının çevre kirliliğine ve kaynak israfına neden olduğu da unutulmamalıdır. 1992 yılında Topluluk 'ta Tek Pazar'ın gerçekleşmesi durumunda, birbirinden çok farklı olan ulusal düzeydeki çevre standartlarının birbirleri ile uyumu büyük önem taşıyacaktır.

Çevre politikası ve sosyal politika arasında da özellikle işçilerin sağlığının korunması, eğitim ve genel olarak çalışma şartları açısından önemli bağlar mevcuttur. Mikro ekonomik seviyede çevre koruma ile ilgili düzenlemeler sınai maliyetleri arttırıyor ve istihdam üzerinde olumsuz etki yaratıyorsa da, çeşitli çalışmalar bazı çevre önlemlerinin dolaylı veya dolaysız yoldan istihdam yarattığını göstermiştir. Örneğin, şehir merkezlerinin korunması, kötü kullanılmış arazilerin eski haline getirilmesi çalışmalarının istihdam yaratıcı etkilerinin olduğu bilinmektedir.

Enerji kullanımı ve çevre koruma amaçları arasında da bir denge kurulması şarttır. Enerji üretimi büyük çoğunlukla fosil yakıtlardan elde edildiği için atmosferde kirlenme kaçınılmaz olmaktadır. Çevre kirliliğinin önlenmesi için gerekli önlemler de enerji maliyetlerini arttırmakta ve farklı enerji kaynakların rekabetçi fiyatlarını etkilemektedir. Enerji tasarrufu ile ilgili olarak alınan tedbirler, kaynakların akılcı kullanımı ve fosil yakıtlar

dışındaki alternatif enerji kaynaklarının kullanımının yaygınlaştırılması yönündeki enerji tasarrufu ile ilgili olarak alınan tedbirler hava kirliliğinin azaltılmasına olumlu katkıda bulunmaktadır.

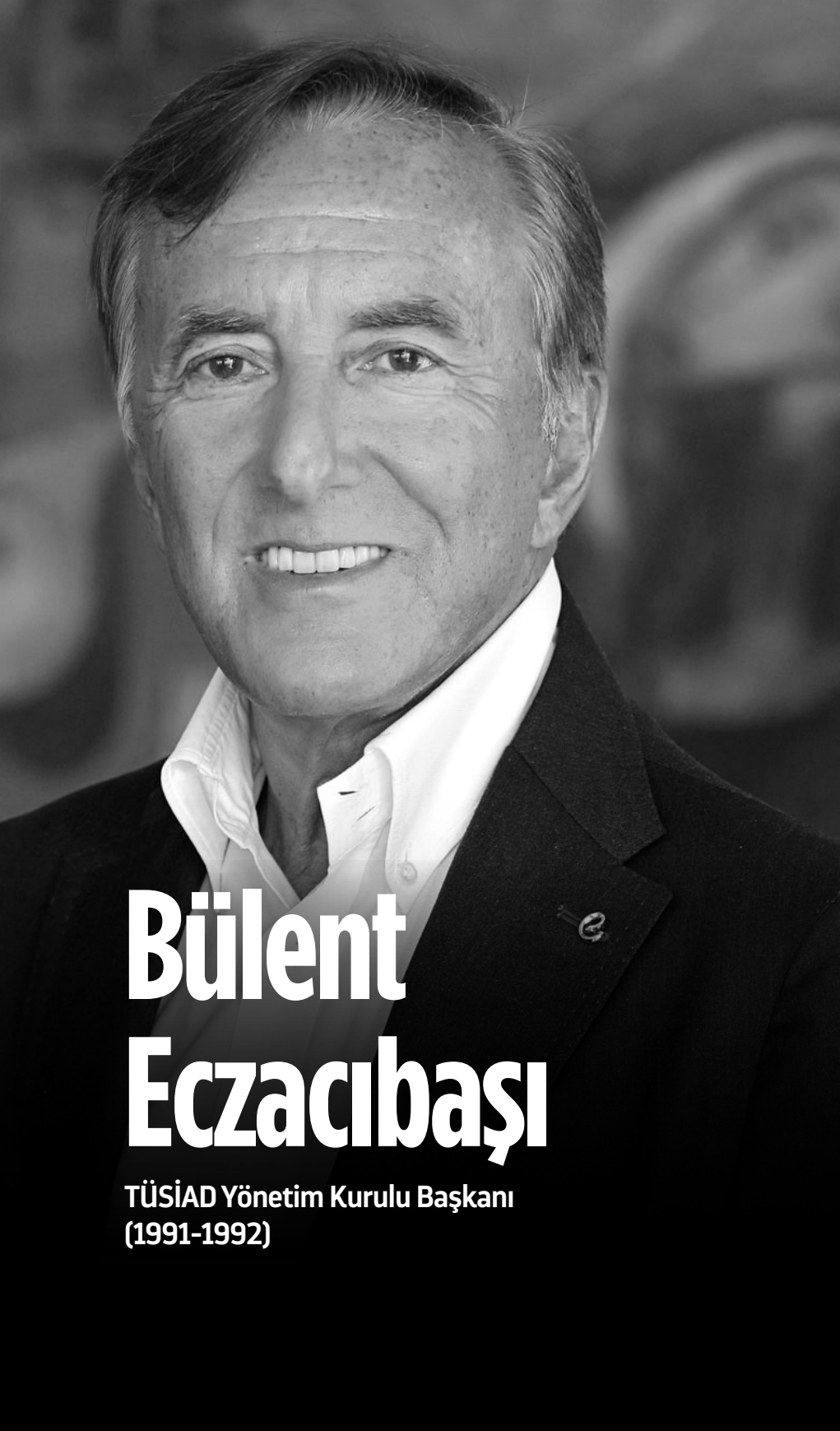
Hava kirliliği ve gürültü gibi çevresel etkiler nedeni ile ulaştırma ve çevre problemleri arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle araçların gürültüye ve hava kirliliğine neden olmayacak şekilde düzenlenmeleri şarttır.

Çevre korumanın, o çevrede oturan herkesin ortak olarak iizerinde durması gereken bir konu olduğu görüşünden hareketle 1988 yılında AT Konseyi ve Eğitim Bakanları toplantısında çevre eğitimi konusunda önerge yayınlanmış, üye ülkelerde ve Topluluk seviyesinde çalışmaların arttırılması kararlaştırılmıştır.Çevre eğitiminin amacı, bu konudaki sorunlar ve çözümler hususunda kamuoyunun bilinçlenmesinin sağlanması, tabii kaynakların en akılcı şekilde kullanılması ve çevre koruma faaliyetlerine herkesin aktif olarak katılımının sağlanmasıdır.

20. yüzyılın son yarısı tarımın, sanayinin ve kentleşmenin çok hızlı geliştiği bir dönem olmuştur. Hızlı gelişme sonucu zaten kit olan kaynaklar sınırsızca kullanılmış ve doğal ortamı ve insan sağlığına tehdit edici bir çevre kirlenmesi ile karşı karşıya kalınmıştır. Böylece soruna hem ulusal ve uluslararası alanda ilgi giderek artmıştır.

AT'ye tam üyelik başvurusunda bulunan ülkemizin çevre ile ilgili konularda Topluluk ülkeleri ile şimdiden sıkı bir iş birliğine girmesi ve bu alandaki programlara uyum sağlanması şarttır. Su kirliliği, gürültünün azaltılması, kimyasal, biyolojik ve nükleer kirlenme, doğal ortamın korunması, tankların boşaltılması ve temiz teknoloji kullanımı gibi çevre ile ilgili konulara uyum konusunda daha fazla dikkat göstermemiz şarttır. Sağlıklı bir çevre, ekonomik gelişmenin temel koşullarından biridir. Çevre korunmasına verilen önem, gelecek kuşaklara ve ülke kalkınmasına verdiğimiz önemin de bir göstergesi olacaktır.

"Avrupa Çevre Politikası" adlı bu raporda Topluluğun su kirliliği ve hava kirliliği ile atık yönetimi konusundaki politikaları ile çevre koruma ile ilgili mevzuat ele alınmıştır. Bu çerçevede yayımlanan yönetmelikler, direktifler, kararlar ve halen AT Bakanlar Kurulu'nda bulunan öneriler de dahil olmak üzere, Avrupa Toplulukları mevzuatının tüm listesi en son %1'inde verilmiştir.



Bülent Eczacıbaşı

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı
(1991-1992)

“Sivil toplumun
gelişmesi,
çağdaşlaşmanın
motorunu ve
güvencesini
oluşturuyor.”

**Çağdaş dünyada, hukuk kurallarının geçerliliğini
ve adaleti sağlayan bir düzene sahip olmadan istik-
rarlı biçimde gelişebilmiş bir ülke bulunmuyor. (*)**

Geleneğimize uyarak, bugünkü Genel Kurul toplantımızı hem ülkemiz-
deki ekonomik ve politik gelişmeleri, hem de TÜSİAD'ın çalışmalarını
gözden geçirmek için bir fırsat olarak değerlendirmek istiyorum.

Değerlendirmeye, dünyadaki gelişmeler ve ülkemizin dış ilişkileri üze-
rinde durarak başlamak yerinde olacaktır. 1998 yılında, daha Önce Doğu
Asya'da ortaya çıkan krizin yayılma eğilimi göstermesi tüm dünyada
endişe yarattı. Rusya'nın politik sorunlarla bütünleşen derin bir ekono-
mik krize sürüklenmesi ülkemizdeki kaygıları yoğunlaştırdı. Öte yandan,
ekonomik anlamdaki küreselleşme 1998 yılında da baş döndürücü hızını
korudu. Çok büyük ölçekli şirket birleşmelerine tanık olduk. Küreselleş-

(*) TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanı olarak yapılan 14 Ocak 1999
Genel Kurul Toplantısı konuşmasından alıntı

menin hukuk ve siyaset alanındaki sonuçlarının da tüm dünyada giderek belirginleştiğini izledik. 21. yüzyıla yaklaşırken artık açıkça görüyoruz ki, bu gelişmelere ayak uyduramayan bölgeler ve ülkeler, çağımızın dışında kalacaklar.

Türkiye'miz 1998 yılında da dış ilişkileri açısından yoğun sorunlar yaşamaya devam etti. Yunanistan'la, Kıbrıs'a "S300" füzeleri yerleştirilmesi bunalımı, Avrupa Birliği ile Lüksemburg Zirvesi'nde Türkiye'nin "aday üye" sayılmaması sorunu, Suriye ile PKK yüzünden tırmanma eğilimi gösteren anlaşmazlık, İtalya ile ilişkilerde Abdullah Öcalan'ın iadesi konusunda baş gösteren kriz. İlk akla gelen dış sorunlarımız oldu. TÜSİAD'ın dış sorunlarımız konusunda Türkiye'nin ve özel kesimimizin görüşlerini dünya kamuoyuna yansıtmakta ve çözümlere katkılar getirmekte ne kadar etkin bir konuma ulaştığını son iki yıl içinde açıkça gördük. TÜSİAD, bütün bu konularda, daha önce UNICE ve Avrupa Sanayi Federasyonları ile kurduğu ilişkilerden yararlanarak ve 1997 yılında açılan Brüksel Daimî Temsilciliği kanalı ile, Türk tezini uluslararası platformlarda anlatmak amacıyla girişimlerde bulundu. Avrupa Siyaset Araştırmaları Merkezi (CEPS) ile 1997 yılında ortaklaşa düzenlenen "AB-Türkiye İlişkileri Konferansı'nda kurulan ilişkiler ve benimsenen tezler, bu çerçevede yararlı bir altyapı yarattı.

Brüksel Daimî Temsilciliği'nin çeşitli Avrupa platformları ile ilişkiler bakımından sağladığı katkılar değerlendiren TÜSİAD Yönetim Kurulu, 1997 yılında düzenlenen Amerika ziyareti ile orada da bir temsilcilik açmanın koşullarını oluşturdu ve TÜSİAD Washington D.C. Temsilciliği geçtiğimiz yıl açıldı. Temsilciliğimizin, uluslararası konularda Türkiye'nin görüşlerini Amerika Birleşik Devletleri'ndeki çeşitli platformlarda anlatıp açıklamak kadar, ülkemizin IMF ve Dünya Bankası gibi kuruluşlardaki etkinliğini artırmaya da katkıda bulunacağından eminiz.

Genelde ülkemizin tanıtımına yönelik çalışmaların yetersiz olması hepimizin üzerinde birleştiği bir sorundur. Türkiye'nin tezlerini ve sorunlarını yurtdışındaki odaklara anlatmak açısından TÜSİAD'ın çok ciddi katkıları olduğu kuşkusuzdur. Ancak TÜSİAD dış dünya ile yaşadığımız pek çok sorun temelinde, tanıtım konusunun çok ötesine geçen bazı temel sorunlarımızın yattığı kanısındadır. Ülkemizin çağdaş dünyaya ayak uydurmak açısından önemli eksiklikleri vardır, bu eksiklikler özellikle AB ve genelde Batı dünyası ile sorunlarımızın çözümünü güçleştirmekte,

hatta giderek derinleştirmektedir. İnaniyoruz ki her açıdan çağdaş dünya ile bütünleşmiş bir Türkiye tüm dış sorunlarının çözümünde çok daha güçlü olacaktır. Bu nedenle TÜSİAD'ın, Türkiye'nin çağdaşlaşmasına katkıda bulunmak amacıyla yaptığı çalışmaların tanıtım çalışmalarından da önemli olduğu düşüncesindeyiz

TÜSİAD, bu kapsamda yer alan, "Demokratik Standartların Yükseltilmesi" genel başlığı altında topladığımız çalışmalarını iki yılı aşkın bir süredir yürütüyor. Bu çalışmaların temelinde, ekonomik ve toplumsal sorunlarımızın ancak demokrasinin güçlendirilmesi ile giderilebileceği inancı vardır. Hazırlanan raporların tartışıldığı toplantılara bilim ve iş adamları ile parlamento üyeleri de katıldılar, demokrasimizin geliştirilmesi açısından son derecede önemli katkılar ortaya kondu.

Çağdaş dünyaya uyum sağlamakta en kritik anahtarın bir ülkenin hukuk düzeni olduğu görüşü, bu yılki Kalite Kongresi'nin ana konusunun seçiminde rol oynadı. Çağdaş dünyada, hukuk kurallarının geçerliliğini ve adaleti sağlayan bir düzene sahip olmadan istikrarlı biçimde gelişebilmiş bir ülke bulunmuyor. Zaman zaman, bu kurala aykırı uygulamalarla gelişme iddiasında olan Ülkeler görülse de er ya da geç başarısızlığa uğruyorlar. Bugün ülkemize baktığımızda da çağdaş gereksinimlere cevap veren ve gelişimin yolunu açan bir hukuk düzeni göremiyoruz. Her yıl Kalite Derneği ile ortaklaşa düzenlenen Kalite Kongresi'nin 1998 yılında konusu işte bu düşüncelerle "Hukuk Düzeninde Kalite" olarak belirlendi ve kongre her açıdan büyük bir başarı ile gerçekleştirildi.

TÜSİAD ülkemizdeki kalite hareketine sağladığı katkılarla ulusal sanayimizin rekabet gücünün geliştirilmesine büyük bir hizmet yapıyor. TÜSİAD bu yöndeki hizmetlerine TÜBİTAK ve Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı ile ortaklaşa yürüttüğü Teknoloji Kongresi ve Teknoloji Ödülü çalışmaları ile yeni bir halka daha eklemiş oldu. Yaşamımızın her alanına kaliteyi getirmek kadar, ileri teknolojiler yaratıp uygulamayı da TÜSİAD çağdaşlaşmanın vazgeçilmez koşullarından biri olarak görüyor.

Sivil toplumun gelişmesi, çağdaşlaşmanın motorunu ve güvencesini oluşturuyor. TÜSİAD, ülkemizde sivil toplumun öncü kuruluşu olmanın verdiği sorumluluğu yerine getirerek, sanayici ve İş adamları dernekleri arasındaki ilişkileri geliştirmeye yönelik çalışmalarını son iki yılda artırdı; Türkiye'nin her köşesinden sanayici ve iş adamları dernekleri veya yaygın deyimiyle "SİAD'lar" arasında iki zirve toplantısının düzenlenme-

sine ön ayak oldu. Bu çalışmalar sonucunda "SİAD'lar Zirvesi" süreklilik kazanarak bağımsız bir platforma dönüştü.

TÜSİAD, ağırlıkla üzerinde durduğu orta vadeli istikrar programının gereğini bu dönemde de gündemden düşürmedi. Ancak, TÜSİAD'da son dönemlerin en belirleyici özelliklerinden biri de siyasi sistemimize yönelik çalışmaların yoğunluğu olmuştur. Bu çalışmalar, siyasi istikrara kavuşamadığımız sürece dengeli ve istikrarlı sosyo-ekonomik gelişmenin mümkün olamayacağı, ancak siyasi istikrara giden yolda siyasi sistemimizden kaynaklanan engellerin bulunduğu yönündeki İncancımızın ürünüdür. Bu çalışmalar kapsamında, Türkiye için yeni bir seçim sistemi arayışları 1998 yılında da sürdürüldü, bu amaçla araştırmalar yaptırıldı; toplantılar düzenlendi.

Özetlemek gerekirse. TÜSİAD bu dönemde destek kitlesini genişletme, görüşlerini toplumun tüm kesimlerine tanıtmaya ve yayma açısından çok büyük mesafe aldı. Ağırlık taşıyan ülke sorunlarından hiçbirisi, TÜSİAD çalışmalarının kapsamı dışında kalmadı. TÜSİAD Yönetim Kurulu, iki yıllık çalışmaları ile, Türk iş dünyasının tüm temel konulara ilişkin görüşlerini, bilimsel verilere dayalı bir biçimde gündeme getirdi ve kamuoyuna mal etti. TÜSİAD ülke sorunları ile ilgili görüşlerini ortaya koymakla kalmadı. sorunların çözümüne katkı getirmeyi hedef alan tutumunu korudu. ülke yararlarını her şeyin üstünde tutan ve siyasi çekişmelere hiçbir şekilde taraf olmayan geleneksel tutumunu sürdürdü.

Bütün bunları Yönetim Kurulumuz Türkiye'nin çalkantılı ortamında iki yıl gibi bir süreye sığdırmak başarısını gösterdi. Görev süresi bugün son bulan Yönetim Kurulumuzu, bu son derecede başarılı çalışmaları nedeniyle içtenlikle kutluyor, kendilerine teşekkür ediyorum

5. Sanayileşme, Ulusal Katılım, Toplumsal Uzlaşma (1992)⁵

Demokratik bir rejim ve piyasa ekonomisine dayalı bir sistem içinde Türkiye ekonomisini ve sanayileşme sürecini etkin bir şekilde nasıl yönlendirebilir, nasıl yönetebilir? Bu soruyu aydınlığa kavuşturmak için önce ekonomik performans ile siyasal yönetim arasındaki ilişkiyi Avrupa ve Uzak-doğu ülkeleri örnekleriyle birlikte sistematik bir biçimde inceledik. Daha sonra, 1960-80 ve 1980-91 dönemlerinde Türkiye'nin ekonomik performansının bu dönemlere damgasını basan yönetim biçimleriyle yakından ilgili olduğunu göstermeye çalıştık. Sonuç bölümünde ise, bu bilgi ve bulguların ışığında, 1990'ların başında yol ayrımına gelmiş olan Türkiye'nin hangi koşullar altında toplumsal uzlaşmaya dayalı ortak bir yönetim sistemini gerçekleştirebileceğine ilişkin önerilerde bulunduk.

Çalışma, piyasa-duyarlı ekonomik sistemler arasındaki ekonomik performans farklılıklarının, ekonomik sistemlerin karma veya özel-sektör ağırlıklı olmalarından daha çok, yönetim sistemlerinin "tek-merkezli", "çok-merkezli" veya "ortak yönetim" nitelikleri taşıyıp taşımadıklarından kaynaklandığını göstermektedir. Bu açıdan bakarsak, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, neden İtalya ve İngiltere'nin, Almanya, Avusturya ve İsveç'e göre daha düşük bir ekonomik performans gösterdikleri, neden 1970'li yıllardaki global ekonomik krizden en çok etkilenen ülkeler oldukları da açıklık kazanmış olur: İtalya ve İngiltere çok-merkezli yönetim sistemlerine, diğer üç ülke ise ortak yönetim sistemlerine sahiptir. Diğer taraftan, yine ikinci Dünya Savaşı'ndan sonra, Fransa ve Japonya gibi ül-

5 Sanayileşmede Yönetim ve Toplumsal Uzlaşma (1992)
https://TÜSİAD.org/tr/yayinlar/raporlar/item/download/7949_47405d9ee9a4546a5dcec6317751278e

Ulusal Katılım ve Uzlaşma Sempozyumu (1992)
https://TÜSİAD.org/tr/yayinlar/raporlar/item/download/7989_b1898183070b9ef8af29fe63dcb89062

keler çok başarılı bir şekilde ihracata yönelik kalkınma ve sanayi politikaları izleyebilmelerini merkezci yönetim sistemlerine borçludurlar.

Bu örneklerden yola çıkarsak, Türkiye'nin, İkinci Dünya Savaşı'ndan, özellikle demokratik rejime geçtiği 1950'den sonra, izlediği kalkınma ve sanayileşme politikalarında neden diğer ülkeler kadar başarılı olamadığı konusu da açıklık kazanmış olur. Türkiye hiçbir yönetim sistemini istikrarlı bir kurumsal zemine oturtamamış, bölünmüş ve kutuplaşmış bir çoğulculuk ile askeri (veya yarı-askeri) merkeziyetçi rejimler arasında gidip gelen kısır bir döngüyü bir türlü kıramamıştır. Fakat 1990'lı yıllar Türkiye için hem demokratik hem de ekonomik açıdan yeni bir fırsat alan oluşturmaktadır.

Ekonomik gelişmede dünya sıralamasının önlerinde yer alan ülkelerin her birinin kendine özgü bir toplumsal uzlaşma modeli vardır. Tarihsel gelişmeleri içinde bu ülkeler toplumsal yapılarının gereklerine uygun bir uzlaşma modelini toplumun önündeki hedeflere en kısa sürede varabilmek amacıyla geliştirmiş, yerleştirmiş, güçlendirmişler. Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki olağanüstü ekonomik gelişme dönemi toplumsal aktörlerin önemli hedeflere ulaşabilmek için birlikte çözüm üretmeleriyle mümkün olmuştur. Refah devleti uygulamalarının gelişmesi ve artan gelirden toplumun tüm kesimlerinin yararlanabilmesi ekonomik büyüme için gerekli istikrar ortamının yaşamasını sağlamıştır.

1970'lerde başlayan bir kriz döneminin sonuna gelinirken İkinci Dünya Savaşı sonrasında şekillenen ekonomik yapının artık değiştiğine tanık oluyoruz. Sermaye hareketlerinin gücü, bilgi/iletişim teknolojilerinin ekonomik yapılanmaya ve yönetim sistemlerine etkisi dünya ölçeğinde bir yeniden yapılanmayı ve iş bölümünü de gündeme getirdi. Henüz tüm boyutlarıyla ortaya çıkmamış olan bu ekonomik yapılanmanın toplumsal uzlaşma modelleri ve katılım üzerinde de mutlaka izdüşümleri olacak.

TÜSİAD'ın düzenlemiş olduğu sempozyuma katılarak değerli katkılarda bulunan bilim adamlarının bu kitapçıkta okuyacağınız tebliğleri yedi ülkenin toplumsal uzlaşma modellerini inceliyor. Korporatist düzenlemenin en yoğun olduğu Japon ve İskandinav modellerinden, sosyal gruplar arasındaki iş birliğinin çok zayıf olduğu ABD modeline geniş bir yelpaze

karşımıza çıkıyor. Tebliğlerin belki de en önemli öğretisi ise, toplumsal uzlaşmanın yer, zaman ve şartlara uygun olarak oluşturulmasının ve mutlaka dinamik bir yenilenme içinde olmasının önemi. Dünya ekonomisinin bugünkü yapısında yeni arayışlar içinde olan tüm ülkeler Almanya ve Japonya da dahil olmak üzere, toplumsal uzlaşma modellerini daha yeni niteliklerle destekleme durumundalar. Bu bakımdan sempozyuma katkıda bulunan tüm konukların ortak yargısı önümüzdeki dönemlerde yönetsel ve toplumsal katılımın büyük önem kazanacağı. Toplumsal uzlaşmada katılım arayışlarını göz ardı eden yaklaşımların, yeni arayışlara ters düşeceği panelistlerce vurgulanıyor.

AT ülkelerindeki uygulamadan örnek alınan Sosyal ve Ekonomik Konsey önerisi, TÜSİAD'ın hem toplumsal uzlaşma hem de katılım için önerdiği bir çözümdür. Türkiye'nin hem kendi sosyal ve ekonomik yapılanmasında vardığı kritik yol ayrımı, hem daha önce değindiğimiz dünya ekonomisindeki yeni oluşumlar, ülkemizde de toplumsal uzlaşma arayışları'na hız verilmesini gerektiriyor. Yasal dayanaklarla kurulması önerilen bu Konsey, uzlaşmayı tepede oluşturarak katılım Ögesini dışlamayı amaçlamamaktadır. Tersine, Türkiye toplumunun dinamizminden kaynaklanan arayışları, ortak gelişme hedeflerine varmak konusundaki özlemleri, siyasal düzeyde temsil edebilmek amacını gütmekte. İleri ülkelerin deneyimleri ve ekonomik başarıları ışığında bu panelde sunulan analizlerin ve önerilerin Türkiye'nin kendi arayışlarına katkıda bulunacağına inanıyoruz.

6. Yerel Yönetim Sistemi (1992)⁶

Bir ülkede yerel yönetimler, özellikle şehir yönetimleri gerek demokrasi ve gerekse piyasa ekonomisi kültürünün oluşması ve kalıcı bir biçimde kök salması bakımından son derece önemlidirler. Demokratik davranışların ilk eğitimi yerel planda yaşar, ilçe ve köy sakinleri karşılıklı fikirlere saygı ve toleransı yerel düzeyde öğrenirler. Bugün ülkemizde giderek olgunlaşmakta olan sert siyasal çekişmelerin kökeninde yerel demokrasinin konusundaki yeterli deneyiminin olmaması yattığı söylenebilir. Gerçekten, bugün il, ilçe ve köyler düzeyinde halk yerel yönetimlere yeterince katılamamakta ve kendisini yerel toplumun ayrılmaz bir parçası sayamamaktadır.

Halkın yeterince katılmadığı bir yerel yönetimde yerel hizmetler hem etkin bir biçimde yapılamamakta hem de denetlenememektedir. Çok başarılı şehir yönetimleri kurulamadığı gibi suistimallerin yaygın olduğu ve önlenemediği bildirilmektedir. Şehirlerde aşırı nüfus yığılmasına ve artan diğer sorunlara karşı ne yerel yönetimler ve ne de merkezi otoriteler etkin çözümler üretememişlerdir. İstanbul başta olmak üzere birçok büyük şehrimizde bu durum artık açıkça gözlenmektedir.

Ayrıca yerel yönetimler piyasa ekonomisi esaslarına göre düzenlenmediği takdirde kaynak israfı kaçınılmaz olmakta ve optimal bir şehir yönetim sistemi bir türlü kurulamamaktadır.

Ülkemizde şehir yönetimlerini yerel yönetimler ile ilgili genel sistemimizden soyutlayarak çözümlenebilecek kesinlikle mümkün değildir. Zira, büyükşehirlerin bugünkü sorunlarından çoğu yerel yönetim sistemimizden boşluk ve aksaklıklarından doğmakta ve bu sistemin düzeltilmesi halinde

6 Yerel Yönetimler Sorunları ve Çözümleri (1992)

<https://tusiad.org.tr/yayinlar/raporlar/item/9155-yerel-yonetimler-sorunlar-ve-cozumler#:~:text=%C4%B0lgili%20Dosyalar,-Yerel%20Y%C3%B6netimler%20Sorunlar%20ve%20%C3%87%C3%B6z%C3%BCmler,-Raporlar%20Ar%C5%9Fiv>

bunların çoğunun kendiliğinden ortadan kalkabileceği düşünülmektedir.

Bu bakımdan, büyükşehir yönetimlerinin düzeltilmesi için yapılacak ilk iş yerel yönetim reformunun bir an evvel gerçekleştirilmesidir.

Bu rapor Türkiye'de şehir yönetimleri ve yerel yönetim sorunlarının kamuoyunda yeterince tartışılmasını sağlama amacıyla hazırlanmıştır.

Raporun üçüncü bölümünde büyükşehirlerle (özellikle İstanbul) ilgili genel sorunlar gözden geçirilmekte, son beş bölümde ise yerel yönetimlerle ilgili reform önerileri yer almaktadır.

60-70 yıldan bu yana Türkiye'nin en belirgin özelliklerinden birisi toplumsal, ekonomik ve siyasal alanlarda hızlı bir değişimi yaşamakta olmasıdır.

Siyasal değerler ve kurumlarla, toplumsal ve ekonomik göstergeler açısından ülkeye damgasını vurmuş olan bu özelliğin dışında kalmış hemen tek kurum, kamu yönetim sistemimizin yerel topluluklara hizmet üreten kesimidir.

Merkez yönetimi düzeyinde kimi düzenlemelerin sınırlı da olsa gerçekleştirilmiş olmasına karşılık, kamu yönetim sistemimiz in bu kesimi, merkezin taşra kuruluşları ve yerel yönetimlerle birlikte, Cumhuriyet'in kurulduğu dönemden bu yana çağın gereklerine uygun bir gelişmeye konu olamamışlardır.

İlginç olan, bu kesim de aslında yukarıdaki anlamda olumlu bir değişimin gerçekleşmemiş olmasına karşılık belirgin bir gerilemenin, hatta yozlaşmanın ortaya çıkmış olmasıdır.

XXI. yüzyılın eşiğindeki Türkiye'de toplumun yönetim sisteminden beklentilerinde ise önemli değişimler olmuştur. Toplum artık yönetim sistemin den üstlendiği hizmetleri kayn ak savurmadan, etkin ve verimli bir şekilde üretmesini istemenin yanında toplumdaki demokratik, çoğulcu ve özgürlükçü yaşam özelemlerinin, yönetim sistemine somut olarak yansımaları da beklemektedir.

Oysa çeşitli araştırmaların sonuçları yönetim sistemimizin yerel topluluklara hizmet üreten kesiminin etkili ve verimli hizmet etmekten çok uzak düşmüş olduğunu, bunun yanında geleneksel merkezîyetçi yönetim

anlayışının sürdüğü bu kesimin, yerel demokrasinin sağlıklı işlemlerini kolaylaştırıcı olmasa bir yana, tam tersine ülkemizde demokrasinin kökleşmesini, yerel demokrasinin sağlıklı işlemlerini önleyici ve yozlaştırıcı rol oynadığını açıkça ortaya koymuş bulunmaktadır.

Bu durumda yapılması gereken; yönetim sistemimizin, merkezin taşra kuruluşları ve yerel yönetimleri içerecek biçimde yerel topluluklara hizmet üreten kesimin, cesur ve köktenci bir biçimde yeniden yapılandırılmaktadır.

Bu yeniden yapılanmanın güçlü ve demokratik yerinden yönetim anlayışı doğrultusunda gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Güçlü ve demokratik yerel yönetim kurumu, yerel topluluklara, temsil edici organlar aracılığı ile, yerel hizmeti er üzerinde uygulanabilir kararlar alma, bunları uygulayabilmek için (vergi koymak dahil) kaynak yaratma ve örgütlenme yetkileri vererek, kendi kendilerini özgürce yönetme olanağı sağlamaktadır.

Bu niteliklere sahip yerel yönetimler, Batı Avrupa topluluklarının feodalizmden kapitalizme geçerken tarih sahnesine çıkardıkları özgün bir kurumdur. Anılan toplumlardaki değişmelere koşut olarak yerel yönetimlerin giderek demokratik nitelikleri gelişmiş ve günümüzde aşağıdan yukarıya doğru örgütlenmiş demokratik düzenin yapıcı, vazgeçilmez temel kurumlarından birisi olma özelliği, kazanmıştır.

Bu nitelikte bir kurum, ne yazık ki bizim toplumsal yapımızda kendiliğinden oluşmuş ve gelişmiş değildir. Ara kurumları yadsıyan merkeziyetçi Osmanlı toplumsa I ve siyasa I yapısı buna izin vermemiştir.

Bu neden le yerel yönetim kurumunun Osmanlı yönetim sistemine girişi biraz zorlamayla ve ithal yoluyla olmuştur. Dolayısıyla, idari vesayet aracılığı ile merkez in koyu sultanı altına konularak, güçlü demokratik yerel yönetimlerin oluşmasına geçit verilmemiştir.

Cumhuriyet döneminde de yerel yönetimlerin kaderi pek farklı olmamış, kimi parlak vaatlere karşın, güçlü demokratik yerel yönetimler bir türlü kurulamamıştır.

Bunun nedeni Cumhuriyet döneminde de geleneksel merkeziyetçi yöne-

tim anlayışının tekrar tekrar üretilmiş olmasıdır.

Merkeziyetçi-bürokratik yönetim anlayışı demokratik, güçlü yerel yönetimi, dolayısıyla yerel demokrasiyi dışlar. Bir başka yönüyle de yerel seçmen e, yerel politikaya, kısacası yerel demokrasi ye güvensizlik, inançsızlık anlamı taşır.

Ne var ki ulusal düzeyde demokrasiyi yaşattığını, işlettiğini savunan bir düzen için, bu durum kendi kendisi ile ters düşme anlamı içermektedir. Çünkü, eninde sonunda, ulusal düzeyde parlamentoyu, yürütme organını oluşturma, kısacası ülkeyi yönetme yetkisi verilmiş olan aynl seçmene, aynı politikacıya, bir ili, ilçeyi ya da kenti, kasabaya yönetmek açısından güvenmemek gibi kendi içinde açıklanması olanak dışı bir çelişkiyi de birlikte getirir.

u nedenle demokrasisini sağlıklı işletmek isteyen ülkemizin artık eski yönetim anlayışlarını bir kenara bırakıp, yerel düzeyde yönetim sistemine yepyeni yaklaşımlarla bakması gerekmektedir.

Bu yeni yaklaşımın temelini, yukarıda da belirtildiği gibi yerel topluluklara güçlü, demokratik yerel yönetimler aracılığı ile yerel hizmetleri özgürce yönetme yetkisini vermek amacı oluşturmalıdır. Bu amaca ulaşmak için güçlü demokratik yerel yönetim kurumu ithal edilmiş değil, öz be öz kendi durumumuz gibi, demokrasimizin ve yönetim sistemimizin vazgeçilmez bir ögesi olarak benimsenmelidir.

Yeniden yapılanmada, yerel düzeyde temel hizmet birimleri illerde, ilçelerde, kasabalarda, kentlerde ve büyük kentlerde, yerel yönetim kuruluşları olmalıdır. Bu kuruluşların halkımızın demokrasi isteklerine denk düşecek niteliklerle donatılması büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla hemşerilerin yalnız seçimle değil, bilgi edinme haklarına dayalı saydam yönetim anlayışı ve sivil toplum örgütleri aracılığı ve bilinen tüm katılım yöntemleri ile yerel yönetimleri sürekli etkilemelerine ve denetim altında tutmalarına olanak sağlanmalıdır.

Denemeler, böyle bir yerel yönetim kurumunun, yerel toplulukların etkili ve verimli hizmet beklentileri için en uygun örgütsel ortamı yarattığını göstermektedir. Bunun nedeni, yerel yönetimin kaynaklarını, ilke olarak yerel topluluğun sağlamasıdır.

Kaynağı sağlayan yerel topluluk, onun harcanmasını da etkin bir şekilde denetlemektedir.

Bir yandan toplumun uzun daha iyi hizmet beklentilerine, öte yandan çoğulcu, katılımcı, insana yönelik, kısacası demokratik yönetim isteklerine cevap verecek sonuçlar yaratması amaçlanan böyle bir yeniden yapılanma, küçük-büyük yerleşim yerlerinin Türk insanı için çağdaş ve uygarca yaşanan birer mekan niteliği kazanmasına yardım etmesi yanında, kırsal alanlar ekonomik ve sosyal yönlerden daha çekici duruma getireceği için, özellikle büyük kentlerimizdeki aşırı nüfus yığılmasının önlenmesi ne de önemli ölçüde katkıda bulunabilecektir.

Kuşkusuz özerk yerel yönetim düzeninde merkez yönetiminin ulusal amaçları, hedefleri, ilke ve standartları belirleyerek, bunlara hukuka uygunluklarını denetleyerek, uyulmasını güven altına almak, yerel yönetimlerin sorunlarının çözümüne yardım ve destek sağlamak ve mali denge aracılığı ile yerel yönetimler arasındaki dengesizlikleri gidermek gibi önemli işlevleri olacaktır.

Konu ile ilgili belirtilmesi gereken bir nokta da şudur: Demokratik ve güçlü yerel yönetim ağırlıklı bir yönetim sisteminin sağlıklı işlemesi için ülke bütününde bireysel hak ve özgürlüklerin tümüyle sivil toplum örgütleri, kitle iletişim araçları gibi demokrasinin öteki önemli kurum ve ilkelerinin geçerliliklerinin sağlanması da büyük önem taşımaktadır.

Bu Rapor 'da önerilen model, yukarıdaki temel görüşler doğrultusunda hazırlanmıştır. Modelin temel özellikleri ve niteliklerinin belirlenmesinde, yerel yönetimlerin yeniden düzenlenmesine ilişkin olarak son 4-5 yıl içinde çeşitli kuruluş ve araştırmacılar tarafından yapılmış olan çalışmaların verilerinden yararlanılmıştır.

Modelde büyükşehir belediyeleri ile öteki belediyelere ilişkin bugünkü yapı ilke olarak korunmakta, ancak kent yönetimimizin günümüzde önemli boyutlara ulaşmış sorunların aşarak, başarılı hizmet üretebilmelerinin bu Rapor 'da dile getirilmiş olan çözüm önerilerinin uygulamaya yansıtılması koşulu ile mümkün olabileceğine inanılmaktadır.

Model'in önerdiği önemli yapısal değişiklik illerde ve ilçelerde güçlü bir yerel yönetim birimi oluşturulmasıdır. Kentlerde "mahalle" örgütü

ne yeni ve önemli bir işlev verilmesi de Rapor' un özgün önerilerinden birisidir.

Son yıllardaki çabalar Türkiye'de yerel yönetimler konusunda çağın gereklerine uygun güçlü ve demokratik bir yerel yönetim kurumu oluşturulması açısından ümit verici gelişmeler olarak değerlendirilebilir.

Bununla birlikte yerel yönetim sistemimize ilişkin olarak yukarıda açıklanmış olan sorunlara köktenci bir çözüm henüz gerçekleştirilememiştir. Bunun temel nedeni ülkemizde uzun yıllardan beri egemen olmuş olan merkeziyetçi-bürokratik yönetim geleneğinin bir türlü terk edilememiş olmasıdır. Bunun doğal sonucu olarak, yerel toplulukların kendi kentlerini, köylerini, il ve ilçelerini, kendi oluşturdukları yerel yönetimler aracılığı ve özgürce yönetmelerine olanak sağlayan bir yönetim sistemi oluşturulamamıştır.

Günümüzde yerel yönetimlerin görevler, yetkiler, mali kaynaklar, insan gücü, örgütlenme açılarından karşı karşıya bulundukları sorunların temelinde bu yanlış yönetim felsefesi yatmaktadır. Oysa günümüzün siyasal, toplumsal ve ekonomik koşulları ve toplumun uzun beklentileri ile tümenden ters düşen bu yanlış yönetim anlayışı, kamu yönetiminin yerel düzeyde örgütlenmesi bakımından ortaya çıkmış olan sorunlara, köktenci ve tutarlı çözümler üretilmesini önlemektedir.

Bu nedenle merkez yönetiminin taşra kuruluşları ile yerel yönetimleri ortak bir yönetim anlayışı içinde birlikte ele alacak bir yeniden yapılanmanın gerçekleştirilmesi artık bir zorunluluk haline gelmiş bulunmaktadır.

Yerel yönetimlerimizin yeniden düzenlenmesi ve geliştirilmesi söz konusu olduğunda bu doğrultudaki çabaların, örneğin, günümüzde en rahatsız edici sorunların ortaya çıktığı metropol belediye yönetimlerinin veya yalnız İstanbul metropolünü sorunlarının çözümü amacıyla ile sınırlandırılması eksik ve yanlış olacaktır.

Çünkü metropol alanların sorunları ile kırsal alan yerel yönetimleri sorunlarını arasında doğrudan ilişki vardır. Metropol alanlara kırsal alanlardan hızlı göçün nedenleri arasında, bu alanlara hizmet götürmekle görevli yönetim birimleri olan köy, il özel idaresi, küçük belediyeler ve merkezin taşra kuruluşlarının hizmet üretmekteki başarısızlıklarının rolü

ve etkisi azımsanmamalıdır.

Bu nedenle yerel yönetimlerin geliştirilmesi çalışmaları metropol alan belediyeleri, standart belediyeleri, küçük belediyeler, köyler ve il özel idarelerini kapsamalı, ayrıca yerel topluluklara götürülen hizmetlerin önemli bir kesimini üstlenmiş olan merkez yönetiminin taşra kuruluşlarının yerel yönetimler sistemi ve modeli kapsamında durumlarının ne olması gerektiği de birlikte ele alınmalıdır.

7. 21. Yüzyıla Doğru Türkiye: Geleceğe Dönük Bir Atılım Stratejisi (1991-1993)⁷

Son on yıl içinde alt yapının yenileştirilmesi ve ekonomi politikalarının serbestleştirilmesi, Türkiye ekonomisini giderek artan biçimde dünyadaki iktisadi güçlerin karmaşık ilişkilerine almıştır. Bir yandan hem kamu kuruluşlarının hem de özel kesimin uluslararası toplumla yoğunlaşan karşılıklı bağlantıları, öte yandan başlıca ekonomilerin 1980'lerde hızlanan dışa açılma ve dünya ekonomisi ile bütünleşme (küreselleşme) süreci, TÜSİAD yöneticileri arasında, ülkenin geleceğine yönelik yeni bir strateji geliştirilmesinin gereği konusunda görüş birliği yaratmıştır.

Türk toplumu gelecekte dış dünya ile ilişkilerin nasıl yürütüleceğini, dünyadaki yeni eğilimlerden nasıl yararlanılabileceğini ve ülkenin sınırlarının ötesindeki ekonomik gelişmeye katılımın nasıl artırılacağını araştırmak ve saptamak zorundadır. Bu anlayışın ışığı altında 1989 Mart'ında TUSİAD, Türkiye'nin sos- yo-ekonomik gelişmesinin, 21. yüzyılın dünyasının ekonomik ve jeo- politik yapısını biçimlendirecek yeni güçler önünde nasıl yönlendirilebileceğiyle ilgili stratejik konuları araştırmaya karar vermiştir.

"21. Yüzyıla Doğru Türkiye: Geleceğe Dönük Bir Atılım Stratejisi"

7 21. Yüzyıla Doğru Türkiye: Geleceğe Dönük Bir Atılım Stratejisi (1991-1993)

<https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/9587-21-yuzyila-dogru-turkiye-gelecege-donuk-bir-atilim-stratejisi>

baktığını taşıyan bu araştırma, disiplinler arası bir çalışmadır. Dört bölümden oluşan araştırmanın, ülkenin geleceğine yönelik yeni bir anlayışın geliştirilmesi yolunda bir görüş birliğinin sağlanmasına katkıda bulunacağı umulmaktadır. Araştırmanın getirdiği çeşitli önerilerin ise, Türkiye ekonomisinin geleceği üstünde belirli etkilerinin olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, bu çalışmanın dayandığı felsefe ve ilkelerin daha da geliştirilerek ekonominin geleceğini belirlemede yararlanılacak bir bakış açısını tanımadığı söylenebilir. Bütün bunların yanı sıra, dünya pazarlarına açılma, dünya ekonomisi ile bütünleşme, barış içinde refah toplumuna ve mutlu bir geleceğe doğru ilerleme konusunda Türkiye'nin özlemlerinin ve kararlılığının uluslararası topluluğa gösterilebilmesinde bu çalışma aracılığıyla yardımcı olunması temel amaçlardan birisidir.

Bu araştırma sanayi kuruluşlarının yöneticilerinden, üniversiteler ve TUSIAD uzmanlarından oluşan bir araştırma kurulu tarafından, Maliye ve Gümrük Bakanlığı, Millî Eğitim Bakanlığı, Tarım, Orman ve Köy-işleri Bakanlığı, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Başbakanlık Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı, Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü ve TC Merkez Bankası'nın katkılarıyla yürütülmüştür.

Çalışma sırasında ekonomik ve sosyal konularda çeşitli kesimlerin görüşlerinin alınabilmesi amacıyla, bazı siyasi liderler, hükümet üyeleri, sanayi kuruluşlarının yetkilileri ve basın temsilcileri ile çeşitli tartışma toplantıları düzenlenmiştir. Bu toplantılarda araştırmanın amacı ve nasıl yürütüleceği yoğun biçimde tartışılmış ve ortaya çıkan görüşler, araştırma için bir esiri kaynağı olmuştur.

Türkiye ekonomisinin bir incelemesini yapan bu araştırma; (i) Cumhuriyet'in kuruluşundan bu yana Türkiye'nin önemli ölçüde sosyo-ekonomik gelişim gösterdiğini, (ii) var olan bazı darboğazların hızlı büyümeyi engellediğini, (iii) dünyanın ekonomik ve jeopolitik koşullarında süregelen yapısal değişiklikler karşısında, Türkiye'nin de kalkınmada sürekliliği sağlayacak temel bir politika değişikliğine yönelmesinin ve kaynaklarını daha rekabetçi bir biçimde kullanmasının ülke için önemli fırsatlar yaratabileceğini ortaya koymaktadır.

Türkiye'nin gelişmiş ülkelerle aradaki açığı kapatabilmesi bu fırsatlardan en geniş ölçüde yararlanmasına bağlı olacaktır. Ancak bunun için, Türkiye'de yatırım yapanlar ve ekonomiye yön verenler uluslararası pazarlarda rekabet gücüne ulaşacak, ülkeye önemli ölçüde döviz kazandırıcı fırsatlar, katma değer ve istihdam yaratabilecek mal ve hizmetler konusunda zor seçimler yapma durumundadırlar. Bu çalışma, sonuç olarak, bazı sektörlerin Türkiye'nin hızlı büyümesinde ve uluslararası piyasalarda yer edinmesinde lokomotif rolünü üstlenebileceğini göstermektedir. Belli sanayilerin konumunu yeniden biçimlendirebilmek için Türkiye'nin, rakip ülkelerle ilişkili olarak son derece özenle ve yenilikçi bir görüşle seçilmiş atılımcı stratejiler uygulaması gerekecektir.

Gerekli teknolojilerin ve sermayenin sağlanması için Türkiye'nin, ABD, AT ülkeleri ve Japonya gibi sanayileşmiş ekonomilerle ilişkilerini bütünlendiren stratejik programlar üstünde çabalarını yoğunlaştırması zorunludur. Ayrıca, Türkiye, kendine özgü stratejik konumundan yararlanabilmek için, çoğu Avrupa'nın yeniden yapılanması çabalarına ve Akdeniz ile Orta Doğu'daki kalkınma girişimlerine de etkin biçimde katkıda bulunmalıdır.

Rekabet gücüne sahip bir ekonomi yaratabilmenin önkoşulu, ekonomik istikrarın sürekliliğini sağlayarak, serbest piyasaya gerçekten yaratacak nitelikteki girişimlere uygun ortamı açan politikalara özel önem verilmesidir. Enflasyonu kontrol altına alabilmek için de sıkı para politikası, verimliliğin teşviki, bütçe önceliklerinin yeniden gözden geçirilmesi, vergilemede etkinliğin artırılması yoluyla kamu borçlarının azaltılması ve en önemlisi, toplumda enflasyonist beklentilerin kırılması gibi önlemler dik- katli bir biçimde düzenlenip uygulamaya konulmalıdır. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin özelleştirilmesi ve sermaye piyasasının geliştirilmesi de birbirlerinden soyutlanmış girişimler-biçiminde değil; rekabetçi bir serbest piyasa ekonomisinin kurulmasına dönük genel amaçlarla ilişkisi içinde yürütülmelidir. Aynı anlayışla, sanayinin uzun dönemli olarak geleceğin ekonomik oluşumlarına uygun bir tutum alabilmesi amacıyla, ekonomi politikaları saydam olmalı ve sık sık değiştirilmemelidir. Bu amaçla çatışmada, dünya çapındaki yönelimleri ve bu yönelimlerin Türkiye'nin geleceği üstündeki stratejik etkileşimlerini izleyerek, hükümet,

partiler, sanayi ve üniversiteler arasında sürekli diyalogun gerçekleştirileceği bir forum rolü oynamak üzere bir "Ekonomik Stratejiler ve Politika Alternatifleri Enstitüsü" kurulması önerilmektedir.

Yukarıda sözü edilen öneriler büyük önem taşıyabilir, güçlü ve ekonomik açıdan etkin bir ulusun gelişimi için tek başlama yeterli olamazlar. Türkiye'de hükümetlerin dikkat ve çabalarını, sanayinin de desteğini alarak, insan kaynakları üstünde yoğunlaştırmaları gerekir. İnsanların yeteneklerinin ve dünya görüşlerinin, genel sosyo-ekonomik strateji ile uyumlu biçimde geliştirilmesi ülkenin geleceği açısından zorunludur. İleri ekonomilerin büyük hızla bilgi toplumunun geliştirilmesini amaçlayan bir ortama yönelmeleri nedeniyle, gelecekteki işgücünün becerilerinin, disiplininin ve çalışma ahlakının erken dönemlerde bu ortama uygun bir biçim almasını sağlayan okulöncesi eğitime ayrı bir önem verilmelidir. Ayrıca, ortaya çıkarılacak stratejik sektörlerin gereksindiği yeni yetenekleri düzenli olarak yetiştirebilmek için de teknik öğrenim baştan sona yeniden gözden geçirilmeli ve çağdaştırılmalıdır. Bir toplumun gelişmesinin, öğretmen ve üniversite öğretim üyeleriyle, tüm eğitici kadrolarının profesyonel ve sosyal niteliklerine son derece bağlı olduğu gerçeği üstünde özenle durulmalı ve bu konuda toplum uyanık tutulmalıdır.

20. yüzyılın başlangıcından bu yana birçok ülke, gelişme ve kalkınma için çeşitli ekonomik ve politik ideolojileri denemiştir. Yapılan denemelerin sosyo-ekonomik kalkınmanın etkenleri konusunda yararlı bulgular sağlamış olmalarına karşın, bu bilgilerden kesin sonuçlar çıkarıp ekonomik kalkınma için evrensel bir model kurmak zordur.

Yüzyılın ilk yarısında, özellikle iki dünya savaşından kaynaklanan önemli sosyal ve ekonomik sarsıntılar yüzünden, sosyal bilimciler ve iktisatçılar hangi ideolojinin ötekilerine oranla ne gibi temel değerler taşıdığını açıkça ortaya koyamamışlardır. Bazı ülkeler, serbest piyasa kapitalizmini ya da merkezden planlamacı komünizmi seçerken, Türkiye gibi başka bazı ülkeler ise, uygulama biçimine göre başarı derecesi değişen orta yolu, yani "Karma Ekonomiye" benimsemişlerdir.

Bununla birlikte yüzyılın ikinci yarısındaki deneyimler, özellikle Japonya ve Doğu Asya ülkelerindeki ekonomik mucizeler; savaştan sonra Batı

Almanya'nın hızlı yükselişı: ABD ve İngiltere gibi sanayileşmiş ülkelerin rekabet güçlerindeki görece azalma; Latin Amerika ülkelerindeki yüksek enflasyon ve ağır dış borç yükü, ve son olarak Doğu Avrupa'da merkezden planlanan ekonomik sistemin çöküşü, ekonomik büyümede rol oynayan etkenler konusunda uluslara çok daha sağlıklı fikirler vermeye başlamıştır.

Araştırmanın Dayandığı İlkeler

Ana Model

Rekabetçi bir sanayinin başarıyla gelişmesi için gerekli olan koşulların belirlenmesi yanında, istihdam yaratmak, döviz kazanmak, enflasyonu kontrol altına almak, eğitim sistemini geliştirmek gibi amaçların da sağlanabilmesi için, araştırmada makroekonomik ve mikroekonomik gereklerle eşit ağırlık verilmiştir. Çalışmada buna uygun olarak, belli sanayilerin başarıya ulaşabilmesi amacıyla gereken temel etkenler ile para ve dış ticaret politikası gibi makroekonomik politikalar arasında dinamik ilişkiler kurmayı deneyen bir modelden yararlanılmıştır. Model, makroekonomik politikalar rekabetçi bir ekonominin oluşmasına yönelik mikroekonomik girişimleri desteklediği ölçüde, öncelik verilen sanayilerin sağlayacağı başarıların, makroekonomik politikaların da başarılı sonuç vermesine yardımcı olacağı varsayımına dayalıdır.

Bakış Açısı

Çalışma, Türkiye'nin dünya ekonomik haritasında kendisini başarıyla konumlandırabilmesi için gerekli stratejileri belirlemek amacıyla, küresel (global) bir bakış açısı ile yürütülmüştür. Bu amaca uygun olarak, sosyo-ekonomik sorunların çözümünde ve genel kalkınma yönünün belirlenmesinde, dünyadaki yeni ana yönelimlerden nasıl yararlanılabileceği araştırılmıştır. Geniş bir stratejik seçenekler dizisi belirleyebilmek amacıyla bir "dıştan- içe çözümleme" yaklaşım benimsenmiştir. Böylece Türkiye'de var olan ekonomik etkinliklerin arasında bulunmayan, ya da kaynak yetersizlikleri dolayısıyla olanakların dışına çıktığı düşünülen

fırsatların da tanımlanıp sergilenmesine çalışılmıştır.

Kapsam

Atılımcı bir stratejinin başarıyla uygulanabilmesi, hem teşvikler, vergi politikalar ve benzeri ekonomik politikalara, hem de insan kaynaklarına ilişkin politikalara bağlı olarak, o ulusun becerile- rine, tutumlarına ve dünya görüşüne dayanır. Bu nedenle her iki alana da çalışmanın kapsa- mında yer verilmiştir. Ekonomi politikalarının başarısı insanlarda belli iş becerileri ve ustalıklarının geliştirilmesini de gerektirdiğinden, Türki- ye'nin eğitim siste- mine değişik bir açıdan bakılmıştır.

Ayrıca son kırk yıl içinde, ulusal ekonomilerin birbirlerine bağımlılığının artması; çok kutuplu bir dünyanın oluşması (ABD, AT ve Japonya'dan oluşan üçlü: TRIAD); bölgeler arasındaki refah farklarının büyümesi ve en önemlisi, teknolojik devrimin ilerlemesi gibi, dünya ekonomi- sini şekillendiren bazı eğilimler de belirginleşmiştir. Bugün herhangi bir ulusun geleceğini biçimlendiren çabalarda, söz konusu eğilimlerin ulusal sosyo- ekonomik gelişim aşamaları üzerindeki stratejik etkilerini dikkate almak zorunlu olmuştur. Özellikle tüm makroekonomik girişim- lerde, teknolojik yeniliklerin dünyaya yayılmasının ulusların ekonomik etkinliklerini, çalışma koşullarını, sosyal yapılarını, rekabet güçlerini ve ticaret yapılarını uzun dönemde büyük ölçüde değiştireceği göz önün- de tutulmalıdır. Bu kapsam da TRIAD kendi içinde giderek daha fazla bütünleşir ve görelî olarak daha hızlı gelişirken, bu grupla yakın ilişkiler kurmak amacıyla etkin stratejiler oluşturabilen gelişmekte olan ekono- miler büyük yararlar elde edebileceklerdir. Bu bölgedeki 700 mil- yon tüketicinin ekonomik çekim gücü, gelişmekte olan ülkelerin ekonomik ilerlemesinde gerçekten çok önemli etkiler yarat- maktadır. Değişik ülkelerin ulaştıkları ekonomik etkinliğin farklılığı ve yeni beliren eğilim- ler, birçok ulusu, ekonomi yönetimlerinin ana ilkelerini bu çerçevede yeniden gözden geçirmeye zorlamaktadır. Son on yıl içinde ekonomi po- litikalarının serbestleştirilmesi ve alt yapının yenileştirilmesi Türkiye'ye de sosyo-ekonomik gelişimini, dünyadaki eğilimlere uygun olarak nasıl yönlendirirse, gelişmiş ülkelere yetişebileceği ve dünya ekonomisinde daha ağırlıklı bir rol oynayabileceği konuların incelemesi ve araştırması için güçlü bir temel sağlamıştır.

Çalışmanın Amaçları ve İçeriği

Çalışmanın amaçları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

1. Türkiye'nin gelişmekte olan diğer ülkelerde karşılaştırmalı olarak, bugüne kadarki sosyo-ekonomik değişimini değerlendirmek ve kalkınma sürecini yavaşlatan etkenleri tanımlamak,
2. Serbest piyasa ekonomisine sarsıntısız bir geçişin tamamlanması amacıyla başarılı ülke örneklerinden alınan derslerin Türkiye'ye nasıl uygulayabileceğini belirlemek,
3. Dünya çapında sanayiler "ın kurulması ve ülkenin sürekli, düzenli bir büyümeyi sürdürmesi amacıyla gerekli olan sosyo- ekonomik ortamın yaratılmasının yöntemlerini araştırmak,
4. İnsan kaynağının geliştirilmesi için kullanılabilecek yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımları belirlemek.

Bu amaçlar doğrultusunda, Türkiye'nin bazı önemli makroekonomik göstergeleri ve sanayi ile ilgili verileri başka ülke ekonomileri ile karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiş; bazı siyasi liderler, hükümet üyeleri, sanayi ve üniversite çevreleri ile Türkiye'nin sosyo-ekonomik sorunları konusunda görüşmeler yapılmıştır. Çeşitli sektörlerden temsilcilerin katılımıyla oluşan araştırma gruplarınca sektörlerin gelişme çizgileri, bugünkü konumları ve olası rekabet üstünlükleriyle Türkiye'nin gelecekteki ekonomik gelişmesine uyumları incelenmiştir. Ayrıca Türkiye'nin rekabet gücü ve gelecek için öncelikleri konusunda, sanayici ve yöneticiler arasında anketler yürütülmüştür.

Temel Varsayımlar

Çalışma, başarılı bir ekonomik kalkınma için birbiriyle uyumlu üç temel etkenin gerektiği inancına dayanmaktadır:

İnsan Kaynaklarına Yatırım: Sürekli ve hızlı kalkınmaya erişmek isteyen her ulusun, yüksek bir okuryazarlık oranına ulaşması bir ön koşuldur. Hiçbir ülke düşük bir eğitim düzeyiyle ilerleyemez. Başarılı ülke örnekleri, her sosyo-ekonomik gelişmenin öncesinde, insan kaynağına önemli yatırımlar yaptığını ve sağlıklı bir eğitim sisteminin kurulduğunu

gösterir.

İyi Yönlendirilmiş Serbest Piyasa Ekonomisi: Merkezden planlanan ekonomilerin çöküşü ve karma ekonomilerin yetersiz kalan başarı düzeyleri, planlı ekonomi yaklaşımının sınırlarını tartışmaya açmaktadır. ABD ve İngiltere gibi sanayileşmiş ülkelerin rekabet güçlerinin göreceli olarak azalmasına karşılık, Japonya ve yeni sanayileşmekte olan Asya ülkelerinin hızlı kalkınması belirli düzeydeki stratejik bir yönlendirmenin, kaynakların daha etkin dağılımına ve hızlanan verimlilik artışlarına yol alabileceğini ortaya koymaktadır.

Makroekonomik İstikrar: İstikrarsız bir ekonomik çevre, kalkınma için gerekli uzun dönemli programlama ve yatırımlardan caydırıcı bir ortamdır. Latin Amerika ülkelerinin geçirdikleri deneyimler, uzun süren yüksek enflasyon dönemlerinden sonra ülkenin geleceği hakkında güven yaratmanın ne ölçüde zor olduğunu gösterir. Öte yandan, İkinci Dünya Savaşı sonrasında TRIAD'da ve yeni sanayileşen Asya ülkelerinde istikrarlı bir ekonomik ortam, sanayi kesiminin sürekli olarak yüksek düzeyde yatırım yapabilmesini sağlamıştır.



Halis Komili

**TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı
(1993-1996)**

“ 21. yüzyılda güçlü bir ülke olmanın yolu, güçlü bir ekonomiye ve tüm sistemi ayakta tutacak katılımcı ve sağlam bir demokrasiye sahip olmaktan geçiyor.”

Gerçek milli birlik ve beraberlik, hamasi nutuklarla, vatan millet edebiyatıyla değil, toplumsal yaşam temel ilkelerinde ve ülkenin uzun vadeli hedeflerinde ortaklık sağlanarak gerçekleştirilir. Biz işte bu ortaklığın hukuksal çerçevesini belirleyen bir öneriyle ortaya çıktık. Bu öneriyi şekillendirirken kendimize şu soruyu sorduk: Türkiye çağdaş bir dünya ülkesi olmayı mı istiyor yoksa bir taşra ülkesi olarak kalmayı mı? Elbette birinci şıkka evet dedik, Türkiye çağdaş bir dünya ülkesi olmalıdır. Bunun için de insan haklarına ve hukuk devletine dayalı çoğulcu, özgürlükçü bir demokrasiye sahip olmalıdır. işte "Türkiye'de Demokratikleşme Perspektifleri" başlıklı rapor bu bakış açısını cisimleştirdi. (*)

(*) Halis Komili, 23 Ocak 1997, TÜSİAD Genel Kurul Konuşması

Türk Sanayicileri ve iş adamları Derneği 'nin 27. olağan genel kurulunda hepimizi saygıyla selamlıyorum. Türkiye 'nin son derece önemli gündem maddelerinin olduğu bir dönemde. TÜSİAD'da görev bayrağının el değiştirmesi için bir araya gelmiş bulunuyoruz. TÜSİAD'ın genel kurulları, çoğu zaman, derneğin dönüp kendine baktığı, misyonunu ve vizyonunu değerlendirdiği toplantılar olmuştur. içinde bulunduğumuz dönemin özellikleri, gündemdeki olaylar, derneğin demokratikleşme ile ilgili son çalışmaları, bu genel kurulun da yararlı tartışmalara kapı açacağıının işaretlerini veriyor.

Konuşmamım başında, kısa bir süre için geçmişe dönmek istiyorum. TÜSİAD'ın kuruluş dönemi olarak nitelenebilecek 1970-80 yılları arasında, dernek bütün enerjisini Türkiye 'nin dikkatini dünya ekonomisindeki gelişmelere çekmek ve özel sektörün ülke kalkınmasının lokomotifi olması gerektiğini anlatmak için harcıyordu. Türkiye 'de serbest piyasa ekonomisinin uygulanmaya başlanmasında, TÜSİAD'ın 1971-80 dönemindeki öncü çalışmalarının çok önemli bir payı olduğunu bugün artık herkes teslim ediyor.

80'li yıllarda. rekabet gücünü yükseltmeye çalışan dışa açık bir ekonomide, özel sektör artık en önemli belirleyici güç haline geldi. Biz de piyasa ekonomisinin kurallarının yerleşmesi, kurumsal yapılanmanın oluşması üzerine yoğunlaştık. Türkiye ekonomisi yeni bir kalıba dökülmeye başladı. Arna beklenmedik bir anda kalıp çatladı. Dengeler bozuldu, ekonomide istikrarsızlık kural haline geldi. Yüksek enflasyon süreklileşti. Gelir dağılımı hızla bozulmaya başladı. Ve bütün bu gelişmelerden serbest piyasa ekonomisi suçlandı.

Neyse ki zaman, en büyük yargıç olarak, gerçeği bütün çıplaklığıyla ortaya serdi: Ekonomiye çıkmaza sürükleyen siyasal istikrarsızlıktı.

1994 krizinde, bir laboratuvar deneyini izler gibi, ekonomiyi, piyasa mekanizmasına yapılan müdahalelerin rayından çıkardığını; politikacıların, kriz ortamına rağmen seçim ekonomisinden vazgeçmediklerini; kamu sektörünün hastalıklı yapısıyla krizi derinleştirirken, özel sektörün gücü ve esnekliği ile, krizin ağır sonuçlarının hafifletildiğini hep birlikte gördük, yaşadık.

Siyasi partilerin, iktidarda kalma çabası içinde, birbirleriyle yarış halinde ekonomiyi tahrip eden uygulamalara yönelmeleri, politikanın ekonomi-

ye olumsuz etkisinin tek biçimi değil. Siyasetin bir kör döğüşü biçiminde sürmesi, ülkenin ihtiyaç duyduğu reformların uygulamaya konmasını da engelliyor. Böylece bir yanda tahribat bütün hızıyla sürerken, öte yanda her türlü onarım çabası da fiilen engellenmiş oluyor. Çünkü, kısa dönemde oya tahvil edilmesi mümkün olmayan hiçbir uygulama siyasetçilerin gündemine girmiyor. Ve siyaset sahnesinin hiçbir köşesinde, herhangi iki aktör arasında uzlaşma sağlanamıyor.

Kamuoyunun 1994 krizi sırasında net bir şekilde gördüğü bu gerçek, TÜSİAD için 80'lerin ikinci yansından itibaren belirginleşmeye başlamıştı. Bunun sonucu olarak TÜSİAD, bir yanda 2000'li yılların Türkiye'si için gerekli ekonomik stratejilerin oluşturulmasına yoğunlaşırken, öte yanda mevzi bazı çabalarla, demokratik siyasal yapının aksayan yönlerini gözler önüne sermeye çalıştı 1989-90 yıllarında yayımlanan "Yasalarımız, Haklarımız" başlıklı çalışma, 1991-1992 yıllarında, 9 öğretim üyesine hazırlatılarak Meclis başkanlığına sunulan ve dönemin Meclis Başkanı tarafından yayınlanan Anayasa çalışması, 1993- 96 yılları arasında yayınlanan kamu yönetiminin yeniden yapılanmasını öneren ve seçim sistemleri üzerine tartışma açan üç çalışma, bu arayışın ürünleriydi.

Vardığımız nokta şöyle özetlenebilirdi: Türkiye 'de, serbest piyasa ekonomisinin uzun dönemli kalıcılığını sağlamak için, bunun gereklerinin toplumsal uzlaşma içinde yerine getirilmesi gerekir. Bunu sağlamanın ise bir tek yolu vardır: Diyalog kanalları açık, mümkün olan en geniş katılım- lı, çoğulcu demokratik bir siyasal yapı.

Geçmişte yaptığımız bu kısa gezintiyi burada kesip, hızla bugüne gelelim.

1994 krizinden herkes dersler çıkardı. Bu krizden ders çıkarmayanlar sadece hükümetler oldu. Ekonominin rayından çıkmasına neden olan popülist politikalar ve seçim ekonomisi uygulamaları kriz sonrasında da sürdü. Bugün de sürüyor. Buna karşılık, hükümetler, krizin tekrarını önleyebilecek yapısal önlemlerin alınması doğrultusunda bir tek adım atmıyor.

Bugün, geçici rahatlatıcı etkileri olan bazı parasal operasyonlarla, ekonomiye nefes aldirmaya, zaman kazandırılmaya çalışılıyor. Niyetimiz kimseyi kötümserliğe sevk etmek değil. Ama bazı kesimlerde esmeye başlayan iyimserlik havasını gerçeklerle uzaktan yakından ilgisi olmadığını da söylemek zorundayız. Bu durumun benzerlerini daha önce de yaşadık.

Bu rahatlamaların kalıcı olamayacağını artık çok iyi biliyoruz. Çünkü bu operasyonların hiçbiri makro dengelerde değişiklik yaratmıyor. Özel-
leştirilmeye hız kazandırılması sevindirici ama, bunun da bütçeye geçici
ferahlama sağlama ötesinde bir yararı olması beklenmemeli. Çünkü söz
konusu olan ekonomide yapısal değişimin planlanması ve bu planın adım
adım uygulanması değil, günü kurtarma çabası.

Hal böyle olunca, yapılanların hiçbiri sıkıntılara çözüm, yaralara merhem
olamıyor. Atılan her adım, kısa vadenin girdabında kaybolup gidiyor.
Türkiye hiçbir önemli ve ciddi konuda sorunları kökten halletme,
onlardan kurtulma yolunu seçmiyor; onlarla birlikte oyalamaya kendini
alıştırıyor, zaman öldürüyor. Oysa zaman öldürmek, fırsatları öldürmek-
le eşdeğerdir.

Bu toplum bugün, ülkeyi 2000'li yıllarda gelişmiş ülkeler arasına sokabi-
lecek vizyona ve siyasi iradeye sahip yöneticilere ihtiyaç duyuyor.

Vizyon dediğimiz nedir? Vizyon gerçeklik yüzümüze çarpmadan önce
onu görebilme yeteneğidir. Dünyada olup bitenleri okuyabilmektir

Peki gelişmiş ülkeler arasına girmek ne demek? İletişim çağına ayak
uydurmak demek. Teknoloji üreten bir ülke olmak, bunun için gerekli
insan kaynaklarını bugünden hazırlamak demek. Demokrasi dünyasına
adım atmak demek. Laik eğitim düzeni içinde, sorgulama kültürü almış,
yasaklarla büyümemiş, yaratıcı insanlar yetiştirmek demek. Sanki Avrupa
Birliği 'ne yarın girecekmişiz gibi, ülke ekonomisinin Maastricht kriterle-
rine yaklaşılmasına çaba sarf edilmesi demek. Uzun dönemli sanayileşme
stratejisine, eğitim ve istihdam politikalarına sahip olmak demek. Bütün
bunlar için gerekli ekonomik, sosyal, siyasal reformları yapmış olmak
demek.

Türkiye, siyasetini istikrara kavuşturamadığı, uzlaşma yollarını bulamadı-
ğı için önündeki fırsatları kullanamıyor. Bu yüzden de özlediği atılımı bir
türlü yapamıyor. Toplum güvensizlik ve hayal kırıklığı içinde, sistemden
kopma ya da mutlak anlamda içine kapanma noktasına doğru sürükleni-
yor.

Siyasetçilerimiz, bugüne kadar, bu güvensizliği ve hayal kırıklığını besle-
mekten başka bir şey yapmadılar. Süreç, toplumda hayal kırıklığı yaratan-
ların, kendilerinin de hayal kırıklığına uğramaktan kurtulamayacakları
bir noktaya doğru hızla akıyor. Eğer bu kaos sürerse, bu ülke kimseye yar

olmadan. dünya ülkeleri sıralamasında bugünkü yerinden daha aşağılara kayıp gidecek.

Bunu önlemenin bir tek yolu var. Türkiye'nin ihtiyaç duyduğu ekonomik, siyasal ve sosyal reformları yapmak ve bu reformların gerçekleşmesi için gerekli toplumsal uzlaşmayı sağlamak.

Peki bu toplumsal uzlaşma nasıl sağlanacak? Cevap son derece açık: Demokrasiyle. Ülkeyi kargaşadan kurtaracak adım, demokrasinin genişletilmesi adımıdır. Uzlaşma sağlanması gereken ilk nokta budur.

Toplumca birbirimize güvenebilmek için karşılıklı yeni taahhütler etrafında bir araya gelmeliyiz. Gerçek milli birlik ve beraberlik, haması nutuklarla, vatan millet edebiyatıyla değil, toplumsal yaşam temel ilkelelerinde ve ülkenin uzun vadeli hedeflerinde ortaklık sağlanarak gerçekleştirilir.

Biz işte bu ortaklığın hukuksal çerçevesini belirleyen bir öneriyle ortaya çıktık. Bu öneriyi şekillendirirken kendimize şu soruyu sorduk: Türkiye çağdaş bir dünya ülkesi olmayı mı istiyor yoksa bir taşra ülkesi olarak kalmayı mı? Elbette birinci şıkka evet dedik, Türkiye çağdaş bir dünya ülkesi olmalıdır. Bunun için de insan haklarına ve hukuk devletine dayalı çoğulcu, özgürlükçü bir demokrasiye sahip olmalıdır. işte "Türkiye'de Demokratikleşme Perspektifleri" başlıklı rapor bu bakış açısını cisimleştirdi.

Bu rapor, siyaset sahnesinde konunun muhatabı olan herkesin üzerine bir sorumluluk yüklemiştir. Bu sorumluluk, toplumun sistemi sorguladığı bir dönemde, mevcut kargaşa manzarasından Türkiye'nin geleceğini olumlu yönde şekillendirecek bir gelişim çizgisi çıkarmaktır. Bu sorumluluğu samimi olarak paylaşanlar, TÜSİAD'ın raporunu dikkatli bir şekilde inceliyorlar, tartışıyorlar. Tartışma yerine karalamayı tercih eden ve bunu raporun bütünlüğünü gözden saklayıp bir yönünü öne çıkararak yapan her zamanki siyasi unsurlar ise, aslında, dünyanın yaşadığı değişimin Türkiye'ye yansımalarına karşı direnmeye çalışıyorlar. Varlıklarını ancak böyle bir ortamda sürdürebilecekleri için. ülkenin geleceğinde olumlu bir sorumluluk üstlenmek yerine, bugünkü yapıyı sıkı sıkıya korumaya çalışıyorlar. Bu tutucu siyaset anlayışının, 180 sayfalık bir raporu Milli Güvenlik Kurulu meselesine indirgeme çabasının arkasında da bu mantık yatıyor.

Bu raporun kamuoyuna sunulduğu günden beri hep aynı yönde sorulara muhatap olduğum için, konuya bir açıklık getirmek istiyorum.

Önce raporda ne dendiğine bakalım. Aynen raporun 74. sayfasındaki ifadelerle aktarıyorum: "Türkiye çağdaş bir demokrasiye yönelmek istiyorsa milli savunma ile iç ve dış güvenlik sorunlarını ayırmalı, TSK'yı sadece milli savunma ile ilgili alanda tutmalıdır. Bu açıdan, 1960 öncesinin Milli Savunma Yüksek Kurulu örneği, yaşanmış ve ulusal bir model olarak yeniden düşünülebilir; çünkü askeri ve savunmayla ilgili konularda sivil otorite ile askeri kanat arasında iş birliği ve bilgi alışverişine ihtiyaç olduğu yadsınmaz."

Yani raporda, Milli Güvenlik Kurulu'nun kaldırılması değil, görev ve yetkilerinin yeniden tanımlanması öneriliyor. Neden? Çünkü çağdaş demokratik normlar, sivil otoritenin belirleyiciliğinin altını çiziyor.

Peki Milli Güvenlik Kurulu, bugünkü haliyle Türkiye 'de önemli bir görevi yerine getirmiyor mu? Evet getiriyor. Yalnız dış güvenlikle değil, iç güvenlikle ilgili konularda da ülke için zaman zaman hayati sayılabilecek fonksiyonlar üstleniyor. Böylece yönetim boşluklarının yaratabileceği sakıncaları ortadan kaldırıyor.

Raporda bu konu, Milli güvenlik Konseyi 'nin ilgi ve etkinlik alanları sıralandıktan sonra şöyle dile getiriliyor: "Bu geniş ilgi ve etkinlikler alanı ile mevcut yetkiler, kullanıldıkları takdirde, MGK'yı adeta bakanlar kurulu ile eşdeğer bir konuma yükseltmektedir. Buna yol açan en önemli etkenlerden biri de sivil hükümetlerin kimi zaman ciddi yönetim boşlukları yaratmış olmalarıdır."

Sivil hükümetler böyle bir boşluk yaratmışsa, bu boşluğun doldurulması tabidir. Bu bir anlamda rejimin de sigortasıdır. Bu açıdan altını çizerek söylemek istiyorum ki, bu raporun ne temel ne de öncelikli meselesi Milli Güvenlik Kurulu değildir. Zaten, siyasi sorumluluk kavramı yönetim kültürümüze yerleşmeden, MGK boyutuna öncelik vermek, kamuoyu nezdinde en güvenilir kurum olan Türk Silahlı Kuvvetlerine yapılacak en büyük haksızlık olurdu. Kaldı ki, rapor herhangi bir öncelik tanımlaması yapmadan, mevzuatın genel bir taramasını ortaya koymuştur. Öncelikler, bu raporun değil, siyasi düzeyin, yani parlamentonun meselesidir.

Bu raporun bir bütün olarak üzerinde durduğu nokta , Türkiye 'deki demokrasinin standartların yükseltilmesi ve batı ülkelerinin seviyesine

getirilmesidir. MGK konusu da çalışmada gelişmiş batı demokrasilerinin standartlarına göre ele alınmıştır. Türkiye, bunu kendisine uygularken, elbette yönetimde boşluk yaratmama perspektifiyle hareket edecektir. ilginç olan şu ki, gerekli sorumlulukları üstlenmeyerek ülke yönetiminde boşluk yaratanlarla, geniş yelpazeli bir demokrasi tartışmasını MGK konusuna kilitlemeye çalışanlar aynı çevrelerdir.

Kanaatimizce, bu konunun bu biçimde tartışılması demokratik standartlarımızın yükseltilmesine olumlu bir katkı sağlamayacaktır.

Değerli üyeler,

TÜSİAD 'm demokrasi raporunu açıkladığı gün, Ankara'daki basın toplantımızdan birkaç saat sonra, Amerika Birleşik Devletleri Başkam Clinton, yemin ederek görevine başladı. Başkan Clinton, bütün dünyanın izlediği konuşmasında özgür insandan, global toplumdan, bilgi çağından söz ediyordu. Yurttaşların sorumluluk bilincinin önemi, yeni bir toplumsal birlik ruhunun yaratılmasının gereği, gelecekte her yurttaşın en önemli varlığının eğitim olacağı bu konuşmanın belli başlı çizgilerini oluşturuyordu. En önemlisi, bu konuşma, güçlü bir demokrasinin, bir ülkenin rüyalarını gerçekleştirmesindeki rolünün altını çiziyordu.

Başkan Clinton, 21. yüzyıla ilişkin vizyonunu bu çizgilerle ortaya koydu. Rüyalarını gerçekleştirebilecek bir ülkenin başkam olmanın güveniyle konuştu. Ülkesi güçlüydü çünkü dünyanın en gelişkin ordusuna sahipti. Ülkesinin silahlı kuvvetlerinin bu konumunu koruyacağından emindi, çünkü arkasında çok güçlü bir ekonominin var olduğunu biliyordu. Uzun dönemde ekonomisine güveniyordu, çünkü bu mekanizmayı sağlam bir demokrasi ayakta tutuyordu. Dünyanın en güçlü ülkesinin başkam 21. yüzyıla ilişkin rüyasını anlatırken işte bu nedenle demokrasinin altını kalın biçimde çiziyordu.

Evet, 21. yüzyılda güçlü bir ülke olmanın yolu, güçlü bir ekonomiye ve tüm sistemi ayakta tutacak katılımcı ve sağlam bir demokrasiye sahip olmaktan geçiyor. işte bu yüzden, demokrasinin altını biz de kalın çizgilerle çizmeliyiz. TÜSİAD bunu ilk kez söylemiyor. Hatırlayacaksınız, 25 yıldönümümüzü kutlarken şöyle demiştik: "25 yıl sonra, kaydettiği gelişmelerle her alanda örnek gösterilen, yepyeni bir Türkiye'de yaşıyor olacağız. Demokrasiden vazgeçmeden hızlı kalkınmanın, adil gelir bölüşümünün, barış içinde bir arada yaşamanın mümkün olabileceğini

dünyaya kanıtlamış olacağız.

"25 yıl sonrasına ilişkin hedeflerimizi gerçekleştirebiliriz. Çünkü bu potansiyele sahibiz ve bugünden yarına geçişin anahtarını biliyoruz. Eğitimi bayrak yaparak, kadına yaşamda hak ettiği ve ihtiyacımız olan gerçek yeri vererek, sivil toplum kuruluşlarını desteleyerek, toplumun farklı kesimlerini yönetime daha çok katarak, insan haklarına saygıyı on plana çıkararak, siyasete yeni bir şekil vererek, laik demokratik rejime sahip çıkıp, yarım kalan demokrasi devrimimizi tamamlayarak bütün bunları başarabiliriz."

Gelin rüyamıza sahip çıkalım ve onu gerçekleştirmek için demokrasiyi kendimize rehber yapalım. Teşekkür ederim.

8. Enerji (1994)⁸

Enerji, üretim işlemlerinde kullanılması zorunlu bir girdi ve toplumların refah düzeylerinin yükseltilmesi için gerekli bir hizmet aracı olarak, ekonomik ve sosyal kalkınmanın temel taşlarından birisidir. Bu nedenle ekonomiye, yeterli ve güvenilir enerjinin, yerinde, zamanında ve düşük maliyetle sağlanması büyük önem taşımaktadır.

Geleneksel enerji kaynaklarının tükenme eğilimine girdiği, enerji fiyatlarının artış göstermesinin beklendiği, enerji kullanımından kaynaklanan çevre sorunlarının büyüdüğü bir dönemde enerji planlaması, özellikle enerji kaynakları kit, ithal kaynakları bağımlı, yetersiz döviz kaynaklarını sahip ülkeler için yararlı ve zorunlu bir araç olarak görülmektedir

Sektörde planlı hareketi zorunlu kılan bir neden de enerji projelerinin çok uzun hazırlık ve yatırım süreleri ile yüksek finansman ihtiyacı gerektirmesidir. Madenler, rafineriler, l9Ol'Ulaatlar ve elektrik santralleri bu projelere örnek olarak verilebilir. Bu nedenle enerji talebinin uzun yıllar öncesinden sağlıklı analiz ve çalışmalarla tahmin edilmesi, talebe cevap verecek uygun çözüm yollarının bulunacak, gerekli projelerin isimlendirilmesi, finansman paketlerinin oluşturulması ve yatırım çalışmalarının zamanında başlatılması büyük önem taşımaktadır.

Enerji sektör planlaması yapılırken ekonomik ve sosyal hedef ve imkanlarla iççice, bütünleşmiş bir çalışma içine girilmelidir. Enerji, ekonomik kalkınma ve modern yaşam için zorunlu l ir girdidir. Aynı zamanda teminindeki güçlükler, ihtiyaç gösterdiği doğal ve finansal kaynaklar ve yarattığı çevre sorunlarıyla kalkınmayı engelleyici bir etken de olabilir. Bu nedenle sektör faaliyetleri planlama ve politikalar oluşturulurken, olumlu ve olumsuz taraflarıyla ülke, doğa ve ekonomi için en uygun enerji üretim ve tüketim yapısının belirlenmesi arayışı içine girilmelidir.

Enerji sektör(ünde, çoğu zaman algılandığı şekilde sadece elektrik

8 Vedat Şahin, "Enerji Sektöründe Geleceğe Bakış: Arz, Talep ve Politikalar" TÜSİAD, 1994

enerjisi değil, kömür, petrol, doğalgaz, odun, hayvan ve bitki artıkları gibi bittim enerji kaynakları ele alınmaktadır. Halen ülkemizde elektrik enerjisinin nihai enerji tüketimi içindeki payı yüzde 10 gibi düşük bir düzeyde bulunmaktadır.

Sektörde ekonomik olmak kaydıyla yerli veya ithal bütün enerji kaynaklarının değerlendirilmesi; birincil ve ikincil enerji taleplerinin, güvenilir bir arz yapısı içinde en ekonomik tarzda karşılanması esas alınmalıdır.

1980'li yıllarda, sektör üretim ve tüketim değerlerinde, ekonomik ve sosyal gelişmeye paralel olarak önemli artışlar saklanmış; enerji göstergelerinde iyileşmeler izlenmiştir. Enerji ithalatında döviz yetersizliğinden kaynaklanan darboğazlar giderilmiştir. Elektrikte zorunlu ithalat sona ermiştir. Tüketicinin enerji ihtiyaçları halen kesintisiz şekilde karşılanabilmektedir.

Ancak bütün bu gelişmelere rağmen ülkemizde kullanılan kişi başına birincil enerji ve elektrik enerjisi değerleri, gelişmiş ülkeler ortalamalarının oldukça altında bulunmaktadır.

Sektörde yapısal sorunlar devam etmektedir. Kuruluşlar arasındaki kopukluklar, birincil enerji üretiminde yetersiz gelişmeler, elektrik alt sektöründe bazı dönemler yetersiz, bazı dönemler aşırı yatırım uygulamaları, kömür projesi olmaksızın yatırım süren linyit santralleri, üretim ve iletim hatları arasındaki dengesizlikler, elde bulunabilirlik değerleri düşük, aşırı atıl üretim kapasiteleri, sektörde koordinasyonsuzluğa ve yetersiz bir planlara uygulamasına işaret etmektedir.

Enerji, sanayi üretiminin artırılması, toplumsal ve bireysel refahın yükseltilmesi için kullanımı kaçınılmaz bir girdidir. Teknolojinin gelişimine, modern araç ve cihazların günlük hayata daha fazla girişine paralel olarak enerji tüketimi hızla artmaya devam etmektedir.

Enerji kullanımı temel itibarıyla bir amaç değil, araçtır. Belirli bir hizmetin gereği belirli miktarda enerjiye ihtiyaç duyulur ve bu ihtiyacı cevap verecek çok sayıda alternatif teknoloji ile enerji kaynağı bulunmaktadır. Enerji talebinin, toplam enerji miktarı yerine, yakıtlar hazırda ayrı ayrı olarak belirlenmeye çalışılması, yakıtlar arası dönüşüm olasılıklarını göz ardı ettiğinden orta ve uzun dönemde hatalı projeksiyonlara yol açmak-

tadır. Bu nedenle talebin, enerji birimiy1e bir genel talep olarak belirlendikten son1'a alternatif kaynakların toplam arz içindeki paylarının ve rollerinin belirlenmesi en sağlıklı yaklaşım olmaktadır.

Bugün enerji deyince genellikle elektrik enerjisi akla gelmektedir. Halbuki halen elektrik, nihai enerji tüketimi içinde sadece yüzde on ve elektrik üretimi için kullanılan enerji kaynakları birincil enerji içinde bizde yirmi beş gibi düşük paylara sahip bulunmaktadır.

Elektrik bir ikincil enerji kaynağı türüdür. Kömür, petrol, doğalgaz, hidrolik ve nükleer enerji gibi birincil enerji kaynaklarından, santrallarda bir çevrim işlemi sonucu elde edilir. Bu nedenle elektrik talebi ile birincil enerji talebi arasında direkt bir ilişki mevcuttur.

Enerji tesisleri uzun planlama ve yatırım süresi ve yüksek finansman ihtiyacı gösteren büyük projeleridir. Elektrik santrali, rafineri, kömür madeni ve doğalgaz boru hattı projesi gibi tesislerin, talebin ortaya çıkmasından uzun yıllar önce ele alınıp, yatırımlarının başlatılması zorunlu olmaktadır. Bu nedenle planlama enerji sektöründe kaçınılmaz ve çok yararlı bir araç olarak görülmektedir.

Planlama ve yatırım uygulamasında gecikmeler, daima acil ve optimal çözüm dışı maliyetli tercihlere yol açmakta; enerji maliyetlerini artırarak, ekonomik faaliyetleri ve vatandaşın refah düzeyini olumsuz şekilde etkilemektedir.

Bu çalışma ile, 1985 yılında tamamlanan “Turkey: Energy Planning and Policy Options” adlı doktora tezi içinde başlatılan sektörel elektrik ve birincil enerji talep modelleme yaklaşım ve enerji arz ve talep projeksiyonları yenilenmekte ve 2000’li yıllara geçerken kurulması uygun görülen enerji arz sistemi ve takip edilmesi gereken enerji politikaları gündeme getirilmektedir.

Orijinal çalışmada, 1950-1981 yılları arası veri seti kullanılarak talep modelleri oluşturulmuş; nüfus, katma değer ve diğer ekonomik ve sosyal göstergelerden oluşan senaryolar çerçevesinde, belli başlı tüketici grupları itibarıyla, 1999 yılına kadar elektrik ve birincil enerji talep tahminleri yapılmıştır. Bu talep projeksiyonları ile 1982-1992 yılları arası tüketim gerçekleştirmeleri karşılaştırıldığında, çalışmanın oldukça tutarlı sonuçlar

üretmiş ol duğu tespit edilmiştir.

Bu nedenle modelin daha sağlıklı bir veri seti oluşturularak ve analiz edilecek tüketici grubu sayısı artırılarak yenilenmesinde yarar görülmüştür. Bu amaç doğrultusunda veri seti 1991 yılına kadar geliştirilmiş; daha fazla sayıda tüketici grubu için modeller kurulmuş ve projeksiyonlar, yeni katma değer ve nüfus senaryoları çerçevesinde yenilenmiştir. Bu kitapçığın ilk bölümünde kalkınmada enerjinin önemine değinilerek, sektörece son yıllarda uygulanan politikalar ve gelişmeler özetlenmekte, daha sonra talep modelleme çalışmasına geçilmektedir. Elektrik ve birincil enerji talep modellerinin oluşumu izah edilmektedir.

9. Devletin Yeniden Yapılanması (1995)⁹

Devletin yeniden yapılandırılması reformunun iki önemli boyutu vardır:

- **Kamu ekonomisinin yeniden yapılanması,**
- **Kamu yönetiminin yeniden yapılanması.**

Kamu ekonomisinin yeniden yapılanması reformu, devletin ekonomik faaliyetlerinin sınırını çizmeyi amaçlamaktadır. İşte burada "optimal devlet" adı verilen yeni bir devlet felsefesi ortaya çıkmaktadır. Optimal devlet, kamu kesiminin en uygun görev ve fonksiyonlarının tespit edilmesini hedeflemektedir. Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında, devletin yönetim yapısının reorganizasyonu, personelin verimli çalıştırılması, bütçe sisteminin yeniden düzenlenmesi, denetimde etkinliği sağlanması, bürokrasinin azalması gibi konular önem kazanmaktadır. Bu rapor, konunun önemini dikkate alarak, bu hususlar hakkında bir tartışma ortamı yaratılması amacıyla hazırlanmıştır.

9 Optimal Devlet (1995)

https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/download/1697_1c0ba90c-0bc98f9c7a1d9b344d3a649f

10. Eğitim (1995)¹⁰

İnsanlığın günümüzde ulaşmış olduğu kimine göre “Bilgi Toplumu”, kimine göre “Endüstri Sonrası Toplum” olarak ifade edilen aşamada bilgi ve bilgili insan ekonominin en önemli girdileri haline gelmiş olup teknoloji artık “Sanayiin temel girdileri olan hammadde, enerji ve enformasyonu, kullanılabilir mal ve hizmetlere dönüştüren bilgiler kümesi” olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, bilim, teknoloji ve iyi yetişmiş insan gücü artık gelen üretim faktörleri arasında sayılmaktadır. Yüksek öğretim bu bağlamda hayati bir önem taşımaktadır, zira, yüksek öğretim kurumları hem üst düzey insan gücünün kaynağıdır, hem de yüksek öğretim sisteminin bir parçasını oluşturan üniversitelerin bir kısmı yeni bilgilerin üretim odak noktalarıdır. Dolayısı ile bir ülkenin yüksek öğretim sistemini o ülkenin bilim ve teknoloji sisteminden bağımsız olarak ele almak, eksik, hatta yanlış sonuçlara varılmasına neden olabilir. Yüksek Öğretim, Orta Öğretim ve İlk Öğretim kademesine dayalı olduğu için bu eğitim kademeleri arasındaki öğrenci geçişleri önem taşıdığı gibi yükseköğretim kurumları alt eğitim kademelerindeki öğretmenlerin de kaynağıdır.

Bu çalışmada Türkiye'nin yükseköğretim, bilim ve teknoloji yapısı yukarıda çizilen çerçeve içinde incelenmiş ve bu yapıyı oluşturan tüm kurum ve kuruluşların bu- günkü durumları ile ülkemizi Bilgi Toplumu çağına taşıyacak niteliklerden tümüyle yoksun olduğu saptanmıştır. Bu raporda gelişmiş ülkelerdeki yükseköğretim, bilim ve teknoloji yapılan karşılaştırmalı bir şekilde ele alınarak Türkiye'nin yakın gelecekteki gereksinimlerini karşılayacak yapının ne olması gerektiği belirlenmiş ve bu- nu gerçekleştirmek için uygulanmasını gerekli gördüğümüz politikalar ve kurumsallaş- ma modeli önerilmiştir.

10 Türkiye'de ve Dünyada Yüksek Öğretim, Bilim ve Teknoloji Raporu (1995)

<https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/8926-turkiyede-ve-dunya-da-yuksek-ogretim-bilim-ve-teknoloji-raporu>

Batı'daki Yüksek Öğretim kurumlarının beşinci Orta Çağ Avrupası üniversiteleridir. Türkiye'deki Yüksek öğretim kurumları ise daha önce var olan medreselerin, yani bize özgü geleneksel kurumların evrimi ile ortaya çıkmış değildir. Tam tersine, bu kurumlar medreselerin yerini almak üzere Batı'dan olduğu gibi aldığımız ve de topluma özümsetmek için özel bir çaba gösterme gereğini duymadığımız kurumlardır. Bu nedenle Türkiye'nin Yüksek Öğretim alanında halen karşı karşıya bulunduğu sorunları doğru teşhisler koyabilmek, sağlıklı ve gerçekçi çözümler önerebilmek için Yüksek Öğretimin gerek Batı'daki gerekse ülkemizdeki gelişimini tarihsel bir perspektif içinde iyi anlamanın ve yüksek öğretim kurumlarının evrim modellerinin seçiminde belirleyici rol oynayacak bugünkü başlangıç koşullarının doğru saptanmasının gerekliliği kanımızca açıktır. Bu düşünceden hareketle Yüksek Öğretim, Bilim ve Teknolojinin, batıdaki tarihsel gelişimine bu çalışmada geniş yer verilmiştir.

Türk Yüksek Öğretim Sistemindeki öğrenci ve öğretim elemanlarına ilişkin istatistikler her yıl Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi'nce yayınlanmaktadır. Bu çalışmada bunların en yenisi olan 1992-1993 öğretim yılına ait istatistikler kullanılmıştır. Ülkemizde halen 53'ü faal, 57 üniversite vardır. Bu üniversitelerin 5'i özel kurumdur.

Türk Yüksek Öğretiminin iki darboğazı şunlardır:

- Bir yandan ülkemiz genç nüfusunun yarattığı demografik baskı, diğer yandan da üniversiteden beklenen bilgi üretim işlevi göz önüne alındığında karşı karşıya bulunulan nitelikli öğretim üyesi eksikliği;
- Kaynak kıtlığı ve en az bunun kadar önemli olarak mevcut kaynakların verimli bir şekilde kullanımına olanak vermeyen bütçe sistemi ile karar alma mekanizmaları.

11. Demokratik Reformlar (1997)¹¹

TÜSİAD, özel sektörü temsil eden sanayici ve iş adamları tarafından 1971 yılında, Anayasamızın ve Dernekler Kanunu'nun ilgili hükümlerine uygun olarak kurulmuş, kamu yararına çalışan bir dernek olup gönüllü bir sivil toplum örgütüdür.

TÜSİAD, demokrasi ve insan hakları evrensel ilkelerine bağlı, girişim, inanç ve düşünce özgürlüklerine saygılı, yalnızca asli görevlerine odaklanmış etkin bir devletin var olduğu Türkiye'de, Atatürk'ün çağdaş uygarlık hedefine ve ilkelerine sadık toplumsal yapının gelişmesine ve demokratik sivil toplum ve laik hukuk devleti anlayışının yerleşmesine yardımcı olur. TÜSİAD, piyasa ekonomisinin hukuksal ve kurumsal altyapısının yerleşmesine ve iş dünyasının evrensel iş ahlakı ilkelerine uygun bir biçimde faaliyette bulunmasına çalışır. TÜSİAD, uluslararası entegrasyon hedefi doğrultusunda Türk sanayi ve hizmet kesiminin rekabet gücünün artırılarak, uluslararası ekonomik sistemde belirlen ve kalıcı bir yer edinmesi gerektiğine inanır ve bu yönde çalışır. TÜSİAD, Türkiye'de liberal ekonomi kurallarının yerleşmesinin yanı sıra, ülkenin insan ve doğal kaynaklarının teknolojik yeniliklerle desteklenerek en etkin biçimde kullanımını; verimlilik ve kalite yükselişini sürekli kılacak ortamın yaratılması yoluyla rekabet gücünün artırılmasını hedef alan politikaları destekler.

TÜSİAD amaç ve faaliyetlerini, ülke gündeminde bulunan ekonomik ve sosyal konulardaki görüşlerini, bilimsel çalışmalar ile destekleyerek kamuoyuna duyurur.

TÜSİAD Parlamento İşleri Komisyonu tarafından hazırlanan "Türkiye'de Demokratikleşme Perspektifleri" başlıklı

11 Türkiye'de Demokratikleşme Perspektifleri (1997)
https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/download/1696_f66d3fd972267ed45e74e09b969e28d0

bu çalışma, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi öğretim üyesi Prof. Dr. Bülent Tanör tarafından yazılmıştır. Çalışmanın koordinasyonu Komisyon Başkanı Can Paker tarafından yapılmıştır.

Demokrasi için katkıya çağrı

Türkiye'nin gelişmiş batı ülkeleri arasında yerini alması için, gerekli ekonomik ve sosyal altyapının kurulması ve geliştirilmesinde aktif rol almak üzere 1971 yılında kurulan Türk Sanayicileri ve İş adamları Derneği, 1980'lerin ikinci yarısına kadar bu misyonunun gereklerini daha çok ekonomi alanında yerine getirdi. Kamu yararına çalışan dernek statüsünde, gönüllü bir sivil toplum örgütü olan TÜSİAD, bu alandaki çalışmaları sonucu, Türkiye'nin serbest piyasa ekonomisi rejimini benimsemesinde öncü bir rol üstlendi.

80'lerin ikinci yarısı, serbest piyasa ekonomisinin tüm boyutlarıyla yerleşmesinin, bir yandan, bu yönde yasal ve kurumsal düzenlemelerin yapılmasına bağlı olduğunu bütün çıplaklığıyla ortaya çıkardı. Öte yandan, siyasal istikrarsızlığın, ekonomik ve sosyal gelişmenin önündeki en önemli engellerden biri olduğu da yine aynı dönemlerde iyice belirginleşmeye başladı. **Türkiye'de, serbest piyasa ekonomisinin uzun dönemli kalıcılığının, ancak, toplumsal uzlaşma için diyalog kanalları olan, mümkün olan en geniş katılımlı çoğulcu demokratik bir siyasal yapı içinde sağlanabileceği görüldü.** Böylece dikkatler Türkiye'nin tarihinden, kurumsal yapılarından, siyaset kültüründen kaynaklanan; ülkede ekonomik ve siyasal demokrasinin gelişmesini yavaşlatan etkenler üzerinde yoğunlaştı.

Bu çerçeve içinde TÜSİAD, bir yanda 2000'li yılların Türkiye'si için gerekli ekonomik stratejilerin oluşturulmasına yoğunlaşırken, öte yanda mevzi bazı çabalarla, demokratik siyasal yapının aksayan yönlerini gözler önüne sermeye çalıştı. 1989-90 yıllarında yayınlanan "Yasalarımız, Haklarımız" başlıklı çalışma, 1991-92 yıllarında 9 öğretim üyesine hazırlatılarak Meclis başkanlığına sunulan ve dönemin Meclis Başkanı tarafından yayınlanan Anayasa çalışması, 1993-96 yılları arasında yayınlanan, kamu yönetiminin yeniden yapılanmasını öneren ve seçim sistemleri üzerine

tartışma açan üç çalışma, bu bakış açısının ürünleriydi.

Türkiye'nin sorunlarının ekonomik ve siyasal demokrasi zemininde çözülebileceği ve ülkenin gelişmesine ancak bu yolla ivme kazandırılabilceği TÜSİAD'a özgü bir görüş müdür?

Hayır. Türkiye'nin 1995 yılında Gümrük Birliği anlaşmasını imzalamış olması, Avrupa ile entegrasyonun Türkiye için bir devlet politikası olduğunu gösterdi. Bu dönemdeki çabaların kamuoyunda büyük destek bulması, aynı hedefin toplumun önemli bir kesimi tarafından da paylaşıldığını ortaya koydu.

Avrupa ile entegrasyonun ekonomide ve siyasette demokrasinin genişletilmesi anlamına geldiğini, bunun bir önkoşul olduğunu da bilmeyen kalmadı. Öte yandan, uzlaşma ve diyalog sözcüklerinin hemen her sorunun ele alınışında vazgeçilmez kavramlar olması, bunun en geniş biçimde hayat bulacağı demokrasi zeminine olan özlemi sık sık dile getirmiş oluyordu.

Böyle bir dönem içinde, ülkeyi daha açık, daha katılımcı ve daha şeffaf bir rejime doğru götüren gelişmelere siyasal ve toplumsal düzeyde bazı dirençlerin oluşması kaçınılmazdı. Nitekim, ekonomik ve siyasal konjonktür, bu direnç noktalarının güç kazanmasını da sağladı. Ve gelişmeler, demokrasinin tüm alanlarda yayılması ve yerleşmesi doğrultusunda değil, ters yönde seyretmeye başladı.

Açıkça görüldü ki, ekonomik ve siyasal demokrasinin kurumlaşması, Türkiye'nin önünde sonunda yaşayacağı zorunlu bir süreç değil, ülkenin aydınlık geleceği için demokrasinin tek çıkar yol olduğunu düşünenlerin kesintisiz çabalarının bir ürünü olabilirdi ancak.

Bu ortamda TÜSİAD, Türkiye'nin ekonomisine çeki düzen vermenin ve ekonomiyi istikrara kavuşturmanın yolu üzerinde dururken, siyasal istikrarsızlık engelinin bu yolu tıkamaması için demokrasinin zaafplarının giderilmesi gereğinin altını da sistematik olarak çizmeye başladı. Tüzüğünde tarif edilen misyonu açısından birincil önem taşıyan bu konu, 1996 yılında, diğer alanlardaki gibi somut ve bütünlüğü olan çalışmalar

yapmak üzere dernek günde- mine alındı.

"Türkiye'de Demokratikleşme Perspektifleri" başlıklı çalışmanın, kamuoyuna sunulmaya hazır hale geldiği dönemde yaşadıklarımıza baktığımızda, bu çalışmanın Türkiye'nin uzun bir süredir ihtiyaç duyduğu açılımı sağlayabileceğini bir kez daha gördük.

Bu çalışmanın üzerinde son düzeltmeler yapılırken, gazete manşetlerinde, Susurluk skandalıyla ilgili soruşturmaların tamamlandığı, 35 kişinin yargı önüne çıkacağı haberleri yer alıyordu. Bir genç kızın, kutsal bildiği değerlerin istismarı yoluyla, kendilerini tarikat şeyhi olarak sunan kişilerce kandırıldığına ilişkin haberler ortalığı kaplamıştı.

Özdemir Sabancı'nın ölümünün birinci yıldönümü anılırken, bu hain saldırının faillerinden biri suçunu itiraf ediyor, gazeteci Metin Göktepe'nin gözaltında ölümünün birinci yılı anılıyor, Türk milletinin sevgi ve saygısını kazanmış bir büyük insanın, Vehbi Koç'un mezarını açıp, naaşını çalanların yakalandığı duyuruluyordu.

Bütün bu olan bitenler, demokrasi, insan hakları, temiz siyaset-temiz yönetim adına, insanlık adına utanç verici bir manzara oluşturuyor. Toplumun her kesiminde, sistemin şu veya bu parçasına ya da bütününe karşı derin bir güvensizlik oluşmaya başlıyor. Bir yanda yurt içinde gerilim artarken, öte yanda "dış düşmanlar"ın milli birliği pekiştirici etkisinden medet umulabiliyor. Komisyon Başkanı Can Paker'i koordinasyonunda, TÜSİAD'ın Parlamento İşleri Komisyonu tarafından hazırlanan ve İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Bülent Tanör tarafından kaleme alınan "Türkiye'de Demokratikleşme Perspektifleri" başlıklı bu çalışma işte böyle bir ortamın içine doğuyor.

İhtiyacımız olan gerçekten böyle bir çalışma mıdır?

Evet. Çünkü bu çalışma Batı demokrasilerini esas almıştır. Çalışmayı hazırlayanların herhangi bir siyasal iktidar beklentileri olamayacağı için, kısa dönemli siyasal kaygılar taşımadan hazırlanmış, bu da çalışmanın, siyaset sah- nesindeki tüm unsurlarla mesafesini eşit uzaklıkta tutmuştur. Bu çalışmada, hukuk sistemimiz bir bütün olarak ele alınmakta ve

konjonktürel nedenlerle ya da siyasal hesaplarla hiçbir unsur eleştiri dışında tutulmamaktadır. Elinizdeki, bütünlüğü ve iç tutarlılığı olan bir çalışmadır.

Yıkıcı değil yapıcıdır; sistemi eleştirirken yerine ne konacağına ilişkin öneriyi de getirmektedir. Türkiye demokrasisinin gelişmesi açısından son derece önemli değişiklikler önermekte, ancak değişimin sistem içinde ve yumuşak geçişle gerçekleşmesini öngörmektedir.

Böyle bir çalışmayı kamuoyuna sunmanın zamanı mıdır?

TÜSİAD, Türkiye'nin gelişmiş batı ülkeleri seviyesine ulaşması, ekonomik ve siyasi istikrarın sağlanması için gerekli demokratik altyapıyı belirlemek üzere harekete geçmiştir. Siyasi mücadele içinde bir kurum olmadığı için, siyasal ortamın elverişliliğinden hareket edemez. **Demokrasi konusu, TÜSİAD için de Türkiye için de konjonktürel değil ilkesel bir konudur.**

Kaldı ki, her gün yeni bir çarpıklığın gözler önüne serildiği bir dönemde, insanlar sistemin şu veya bu kurumuna, ya da bütününe güvenini kaybederken, sistemin kendini eleştirebilmesi, kendi çözümünü üretebilmesi şiddetle arzulanmaktadır. Susurluk skandalının, birkaç yıl hapis yatıp çıkacak suçluların belirlenmesiyle kapanması değil, sistemin zaafalarının giderilmesi beklenmektedir. Çözüm daha geniş demokrasidir ve Türk kamuoyu bu çözümü dinlemeye, tartışmaya, bunun için harekete geçmeye hazırdır.

Bütün bunlar TÜSİAD'ın üzerine vazife midir?

Bu konu ile ilgilenmek TÜSİAD'ın misyonunun bir gereğidir. Bu misyon tüzüğümüzün amaç maddesinde şöyle tanımlanmaktadır: "TÜSİAD, demokrasi ve insan hakları evrensel ilkelerine bağlı, girişim, inanç ve düşünce özgürlüklerine saygılı, yalnızca asli görevlerine odaklanmış etkin bir devletin var olduğu Türkiye'de, Atatürk'ün çağdaş uygarlık hedeflerine ve ilkelerine sadık toplum- sal yapının gelişmesine ve demokratik sivil toplum ve laik hukuk devleti anlayışının yerleşmesine yardımcı olur.

Dernek, sanayici ve iş adamlarının Türk toplumunun öncü ve girişimci bir grubu olduğu inancı ile bu yöndeki uygulamaların takipçiliğini yapar."

Yalnız TÜSİAD değil, Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olan herkes, vatandaşların gönüllü iradelerinin ifadeleri olarak faaliyet gösteren her sivil toplum kuruluşu, bu ülkede demokrasinin gelişmesi ve yerleşmesi için çaba sarfetmek zorundadır. Geleceğimiz buna bağlıdır.

Türkiye'nin geleceği kendini dünyadan soyutlamakta değil, dünyadaki gelişmelere ayak uydurmaktadır. Dünya, demokrasi ile arasındaki bariyerleri birer birer kaldırıyor. Artık, ekonomik ve siyasi ilişkiler, demokrasiden ve insan haklarından bağımsız gelişmiyor.

Türkiye kendisinden daha geri konumdaki ülkelerle iş birliğini artırarak değil, kendisinden ilerdeki ülkelerle iş birliği yaparak kalkınmasını hızlandırabilir; ekonomisine 21. yüzyılın gerektirdiği rekabet gücünü kazandırabilir. Bulunduğumuz yere göre değil, varmak istediğimiz hedefe göre hareketlerimizi düzenlemeliyiz. Kendimize, gelişmiş batı demokrasilerini örnek almalıyız. Daha geniş demokrasinin Türkiye'de toplumsal uzlaşmanın, siyasal ve ekonomik istikrarın sağlanmasına katkıda bulunacağını görmeliyiz. Umutsuzluğa kapılmak ya da yüzeysel çözümlere bel bağlamak yerine, köklü çözümlere yönelirsek, devlete ve demokrasiye olan güven artacaktır. Ayrıca Türkiye'nin dış dünyadaki imajına çok olumlu bir katkı sağlanacaktır.

Daha geniş demokrasinin sağlanması, hiç kuşkusuz, bu çalışmanın bir sonucu ya da TÜSİAD'ın gerçekleştireceği bir şey olmayacaktır. Bu ancak, bu çalışmada ortaya konan geniş perspektifi benimseyenlerin, ayrıntılarda uzlaşmak üzere bir araya gelmeye hazır toplumsal kesimlerin ve onları temsil eden örgütlerin, sivil toplum kuruluşlarının, sendikaların, meslek örgütlerinin, SİAD'ların ortak iradesiyle, mücadelesiyle ve tüm bu çabaların siyasal partiler kanalıyla parlamentoya yansımalarıyla sağlanabilir.

Yine de "Bütün bunların zamanı değil, bütün bunlar bizim işimiz değil" diye düşünüyorsak; bu ülkenin gerçek sahipleri, yetki vererek parlamento'ya gönderdiğimiz vekillerin asilleri ve bu insanların gönüllü iradeleriyle kurulmuş sivil toplum kuruluşları olarak kendimize şu soruyu sormalıyız: **Biz değilsek kim, şimdi değilse ne zaman?**¹²

12 Bildiriyi yayınlayan TÜSİAD Yönetim Kurulu (1995-1996)

Halis Komili (Başkan), Güler Sabancı (Başkan Yardımcısı), Muharrem Kayhan (Başkan Yardımcısı), Sinan Tara (Başkan Yardımcısı), Üyeler: Erkut Yücaoglu, Burhan Karaçam, Aldo Kaslowski, Tuncay Özilhan, Can Paker, Zekeriya Yıldırım, Haluk R. Tükel (Genel Sekreter)



TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ

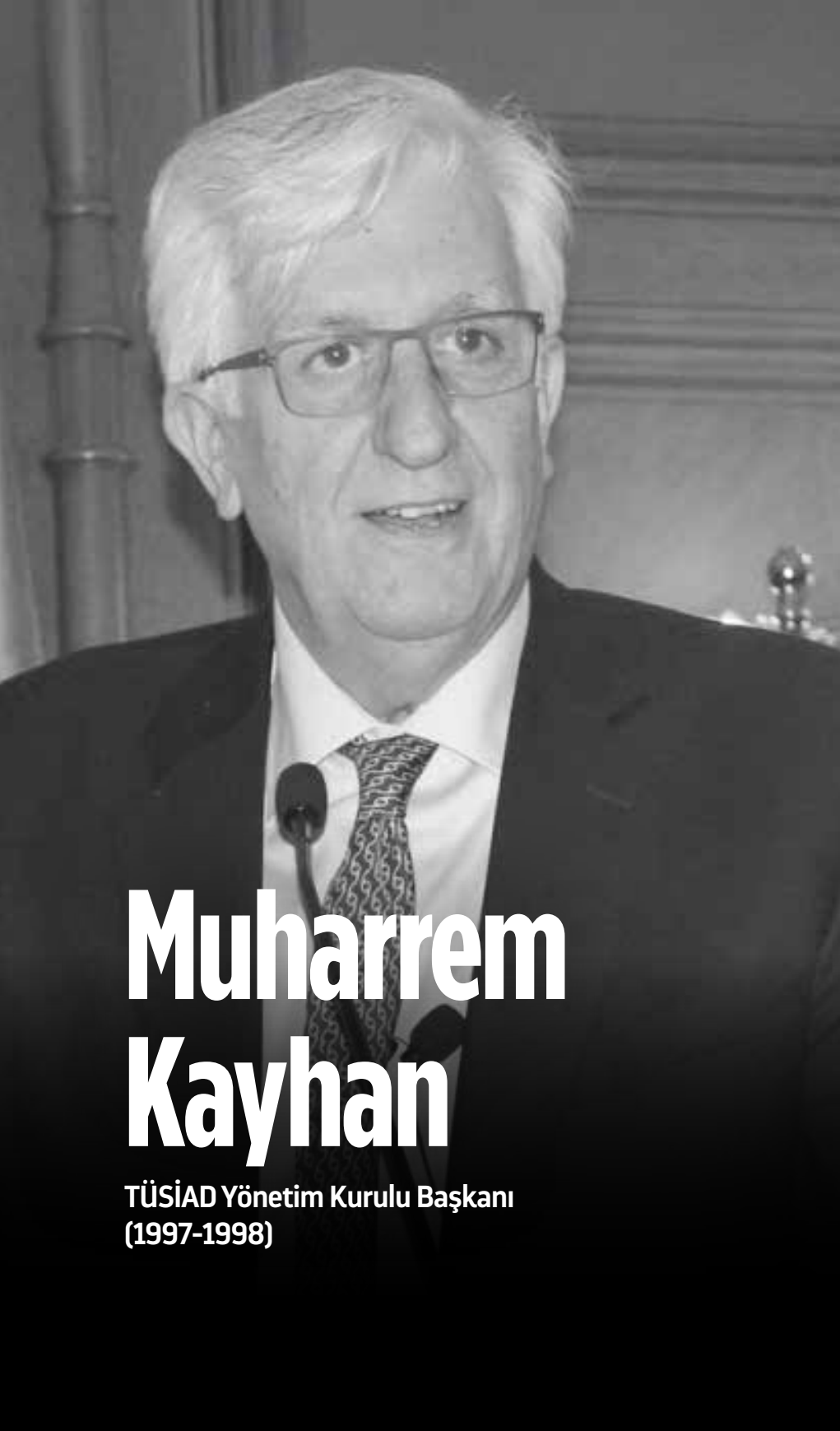
TÜRKİYE'DE DEMOKRATİKLEŞME PERSPEKTİFLERİ

PROF. DR. BÜLENT TANÖR

OCAK 1997

IV

AB'ye Tam üyelik Süreci
SİAD Hareketini önce
platform, sonra federasyon
ve nihayet konfederasyon
olarak örgütlenmesinin
yolunu açıyor.
(1995-2015)



Muharrem Kayhan

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı
(1997-1998)

“SİAD’lar Yıllık Zirveler yoluyla güç birliğinin yolunu açmalı”

“1997 yılına gelindiğinde, SİAD’larla ilişkilerde tanışma ve birbirini anlama aşaması geride bırakılmış, nasıl bir yapıda buluşulacağının esaslarına gelmişti sıra. TÜSİAD’da başkanlık el değiştirmiş, bayrağı Muharrem Kayhan (1997-1998) devralmıştı. Aktif bir katılımcı olarak TÜSİAD’ın da bir parçası olduğu SİAD toplantılarının belli bir düzene kavuşması ve artık sayısı 50’ye yaklaşan SİAD’ların birbirleriyle tanışması gerekiyordu. Bu amaçla 1997 yılının Ekim ayında, İstanbul’da Sabancı Center’da geniş katılımlı bir toplantı planlandı. ¹

Birinci SİAD Zirvesi Açış Konuşması

Sayın Bakanlar, sanayinin ve iş dünyasının değerli temsilcileri, sayın basın mensupları,

Türk Sanayicileri ve İş adamları Derneği adına hepinizi saygıyla selamlıyorum. Hoş geldiniz.

Türkiye çapında hızlı bir yayılma göstererek 90’lı yılların en dinamik sivil

1 Türkiye’de Demokrasinin Gelişmesi Sürecinde Sivil Toplum Kuruluşu Olarak İş Dünyası Örgütleri: 10. Yılında TÜRKONFED (2004-2014), Haşim Akman, TÜRKONFED, Aralık 2014, s.47
<https://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed-10-yil.pdf>

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Muharrem Kayhan’ın 1. SİAD Zirvesi Açış Konuşması, Sabancı Center, İstanbul, 17 Ekim 1997

toplum hareketlerinden biri haline gelen, gönüllü, bağımsız sanayici ve iş adamı dernekleri, uzun süredir bir görüş alışverişi zemin oluşturmanın, ortak çalışmalar yapmanın, arayışı içindeydiler. Bu arayış, kalıcı ifadesini SIAD Zirvesi'nde bulmuş olmasından dolayı çok mutluyuz.

S0'li yıllarda, yerel ekonomilerde meydana gelen hızlı gelişmeye paralel olarak ülkenin her yanından gönüllü iş adamı dernekleri de ortaya çıkmaya başladı. Bu derneklerin bir bölümü, organize, katılımcı, yaratıcı, bölgesel gelişmeyi önemseyen, bu amaçla projeler üreten ve uygulayan, bölgelerinde inisiyatif alan bir tutum benimsedi. Böylece bu derneklerin üyesi olan iş adamları kendi yörelerindeki gelişmenin öncüsü oldu. Bu zirve işte böyle bir topluluğu bir araya getiriyor.

SIAD Zirvesi'ne katılan derneklerin birçoğunun kendi yörelerindeki potansiyelleri araştırdıklarını, bunları değerlendirmek için proje yaptıklarını biliyoruz. Öne çıkan başarılı örneklerde, iş adamlarının, belediyesi, üniversitesi, vilayet makamı ve sivil toplum örgütleri ile kendi yörelerindeki tüm dinamikleri nasıl harekete geçirebildiğini yerinde inceleme fırsatı bulabildik. Bu örnek çalışmalardan bazılarını bugün öğleden sonra bu salonda yapılacak oturumda kamuoyunun dikkatine de sunulacak.

Türkiye'nin dört bir yanından 550'yi aşkın iş adamının ve onları temsil eden 51 örgütün başkanlarının, böyle bir zirvede bir araya gelmesi, dikkatle izlenmesi gereken bir harekete işaret etmektedir.

Bu hareketi temsilen bir arada bulunan iş adamları, demokratik, laik, insan haklarına saygılı bir hukuk devletine ve piyasa ekonomisine inanmaktadır. Etkin, verimli, rasyonel bir kamu yönetimi arzu etmektedir. Ekonomide, siyasette ve sosyal hayatta karşı karşıya olduğumuz problemlerin toplumsal uzlaşma zemininde şekillenen köklü reformlarla çözülmesini önermektedir. Türkiye'nin yerini batıda görmekte ve dünya ekonomisi ile bütünleşmeyi sağlayacak politikalar izlenmesini istemektedir.

Türkiye'nin birçok alanda yapısal değişime ihtiyacı olduğu bugün herkesle kabul ediliyor. İş dünyasının burada toplanan temsilcileri, işte bu değişimin öncüsü ve itici gücü olma istidadını gösteriyorlar. Ülkenin tüm potansiyelinin topyekûn kalkınma için seferber edilebilmesi, bugün ülkenin dört bir yanına yayılmış olan SIAD" larda ifadesini bulan atılım dinamiklerinin harekete geçirilmesine bağlı gözüküyor.

Bölgesel kalkınma çabalarına destek verilmesi, yeni sanayileşen bölgelerin

ulusal ve uluslararası pazarlara entegre olmasının sağlanması, Türkiye'nin arzu ettiği aklımı gerçekleştirmesine büyük katkıda bulunacaktır. Türkiye'nin coğrafyası, bu çabaları daha en baştan dışa aç olmaya sevk etmektedir. Bölge ekonomileri, gelecekte, yalnızca Türkiye'nin sanayi, istihdam ve ihracat potansiyelini kullanmaktan ibaret bir işlev üstlenmeyeceklerdir. Yeni sanayi ve ticaret diplomasisinin temel taşlarını da oluşturacaklardır. Çünkü, Türkiye, gelişmesini planlarken, Kuzey'de Karadeniz Ekonomik İş birliği Örgütü ve Birleşik Devletler Topluluğu'nu, Güney'de Orta Doğu ve Akdeniz ülkelerini, Doğu'da Orta Asya ülkelerini, Batı'da Avrupa ülkelerini dikkate alan ve bölgelere bu stratejik pazarlarla ilgili işlevler yükleyen bir yaklaşımı benimsemek zorunda olacaklardır.

Bugün burada 51 örgütü temsilen bir araya gelen 550'yi aşkın iş adamı, ortak sorunlara, ortak kaygılara sahipler. Bunları elbette kamuoyuna duyurmayı arzu ediyorlar. Ama daha önemlisi, bu zirve ve onun çalışma grupları aracılığıyla, sorulara dost teşhisler koymak, çözümler, projeler üretmek, önerilerin uygulanmasında inisiyatif sahibi olmak istiyorlar.

Siyasi bir angajmana, belirli bir siyasi yönelişe sahip olmayan bu sivil toplum hareketi, özünde siyaset sahnesini yakından ilgilendirmektedir. Çünkü, talepleri ekonomik, siyasal ve sosyal boyutlar içermektedir. Çünkü, bölgelere özel işlevler yükleyen bir kalkınma hamlesinden söz ettiğiniz zaman, siyasetin yerelleşmesinden ve demokrasinin yaygınlaşmasından da söz ediyorsunuz demektir. Çünkü, önümüzdeki dönemde, yerel girişimlerin önünü açmayan, sivil toplumda güçler, kalıcı ilişkiler kurmayan siyasi aktörlerin başarı şansı çok az olacaktır. Bu hareketin dikkatle izlenmesini gerektiren bir başka gerçek de budur.

Türkiye'nin gerçekleştirmesi gereken reformların önündeki en büyük engel, bu reformları gündeme getirecek hükümetlerin, siyasi bir bedel riskleridir. Bu riski yok sayamazsınız, ama onunla baş edebilirsiniz.

Bunun yolu, şeffaf, katılma açık, uzlaşma arayan ve her aşamada kamuoyunu aydınlatan bir tutum benimsemektir. Türkiye'nin sırtındaki sorunlar tüm toplum için artık taşınamaz bir yük haline gelmiştir. Bu sorunları köklü reformlarla geçmişe gömmek ve özlediğimiz geleceğe uzanan yolu engellerden arındırmak gerekir. Hangi parti ya de partiler söz konusu olursa olsun, bu konuda cesur ve kararlı adımlar atan ve amaçlarını topluma benimsetme gayreti içinde olan her hükümet, yalnızca iş dünyasının değil tüm toplumun desteğini alacaktır.

Kalıcı çözümlere bugün her zamankinden daha fazla ihtiyaç var. Bundan üç ay önce içinde bulunduğumuz siyasi kriz, irtica tartışmalarının gerisinde, ülkenin yıllardır birikmiş olan problemlerin çözülmemiş olmasının gerilimini barındırmaktaydı. TÜSİAD olarak biz, o dönemde, krizin kalıcı bir çözümle aşılması gerektiğini vurgulamıştık, meseleyi ele olarak, demokratik zeminde bir çözüm ürettiğini, sivil toplumun bu çözüme destek verdiğini memnuniyetle gördüm.

Bu konjonktürel siyasi izin aşılmasından sonra, geriye, sorunları kalıcı çözümler üretilmesi kaldı. Bunu sağlayacak olan da ihtiyaç duyulan reformların cesaretle gerçekleştirilmesinden başka bir şey değil.

Hep birlikte bu ülkeye bir eşik atlatmak zorundayız. Ama, yarım adımlarla eşik atlanmaz. Güçlü bir hamleye ihtiyacımız var. Bölge, sektör, büyük sermaye-küçük sermaye ayrımı yapmadan bu zirvede bir araya gelen 51 sanayici ve iş adamı derneğinin temsilcileri, Türkiye'nin sorunlarına reformcu bir yaklaşımla getirilecek kalıcı çözümlerin ülkeye nasıl bir hamle yaptıracağını en iyi bilen kişilerdir.

Petrol, doğalgaz ve su yollarının kavşağındaki Türkiye'nin iktisadi potansiyelini, girişim gücünü biliyor, insan malzemesini tanıyoruz. Türk özel sektörünün, Türk insanının önünün açılmasını bekliyoruz. Ortak sorunlarımızı dile getirirken, bunların çözümlerine aktif biçimde katılma talebinde bulunuyoruz. Bu katılımı her düzeyde ve en güçlü biçimde gerçekleştirebilmek, ülke kalkınmasına en yüksek seviyede katkıda bulunmak buradaki her SİAD'ın arzusudur. Bunu elbirliği ile gerçekleştireceğimize yürekten inanıyoruz.

Teşekkür ederim.

SİAD Hareketinin Oluşum Süreci: “1994 öncesinde TÜRKONFED’in kuruluşuna doğru Yerel SİAD’ların yaygınlaşması”

İstanbul'da 1971 yılında TÜSİAD'ın kurulduğunun açıklanması, iş dünyası içinde en güçlü yankısını Bursa'da yarattı. Bursa Sanayi Odası ile Ticaret Odası'nın ayrılmasının gündeme getirildiği 70'li yılların ikinci yarısından itibaren, Bursalı bir grup iş adamı, gönüllü üyelik esasına dayalı, bağımsız, yeni bir örgütlenme arayışına girdi. Girişimciler, çeşitli iş dünyası örgütlenme modellerini inceledikten sonra amaçlarına en uygun örgütlenme

modeli olarak TÜSİAD örneğini benimsediler. TÜSİAD'ın tüzüğünü kendi koşullarına uyarlayıp Bursa Sanayici ve İş adamları Derneği'ni (BUSİAD) kurdular (1978). 1988 yılında BUSİAD Genel Sekreterliği ve daha sonra 2000 yılında BUSİAD başkanlığı da yapan, TÜRKONFED kurucu üyesi Celal Beysel, aralarında babası Mehmet Beysel'in de bulunduğu kurucuların bu çalışmasını şöyle anlatıyor:

“Bursa'da bağımsız iş adamı örgütlenmesi bilincinin gelişmesinde TÜSİAD örnek olmuştu. TÜSİAD varken BUSİAD'ın ayrı bir dernek olarak kurulmasının iki temel sebebinden biri ekonomikti: TÜSİAD üyeliği masraflıydı. TÜSİAD, kendi çevresinde, kendi büyüklüğündeki firma sahiplerini arasına almıştı. Bir de TÜSİAD'ın kapısı herkese açık değildi o sırada. Bunun üzerine İstanbul'a, TÜSİAD'a, onun felsefesine yakın, dünyayı bilen iş adamları ‘Biz de TÜSİAD benzeri bir derneği Bursa'da kuralım’ diyerek harekete geçmiş ve 1978'de Doğan Ersöz liderliğinde, kendileriyle aynı dünya görüşünü paylaşan iş adamlarını toplayıp Bursa Sanayici ve İş adamları Derneği'ni (BUSİAD) kurmuşlar. Babam da o grubun içindeydi.” (..)

(..) Bu aşamada, ESK'da Avrupa Birliği içinde sivil toplum kuruluşu tanımına uygun, Türk iş dünyasını temsil niteliği taşıyan tek kuruluş TÜSİAD'dı. Ancak TÜSİAD da hem yalnızca büyük sermaye sahiplerinin toplandığı bir dernek olması hem de kuruluş ve örgütlenme tercihleri nedeniyle Anadolu'dan, dolayısıyla Türk iş dünyasının tamamını temsilden uzaktı. TÜSİAD'ın mevcut örgütlenmesi daha yaygın bir yapıya kavuşturulursa bu sorun ortadan kaldırılabilirdi. O yıllardaki TÜSİAD Genel Sekreteri Haluk Tükel, “Aslında olması gereken TÜSİAD'ın kendini federasyona, konfederasyona dönüştürmesiydi. Ama istenmedi” diyor ve bu konudaki tutumunu şu gerekçelere bağlıyor:

“Dernek olarak şube açmak zahmetli iş. Açtığınız her şube yönetim kurulu, genel kurul vb. demek; bu da TÜSİAD için var olan gücün dağılması anlamına geliyordu. O zamanlar SİAD'lar TÜSİAD'a çok büyük bir sempati besliyordu. Ama TÜSİAD, siyasi ve ekonomik istikrar için hükümeti de ciddi şekilde eleştirdiğinden, tüm iş dünyası ağır bir ‘mahalle baskısı’ altındaydı.”

Bu konudaki başka bir tanık, dönemin Ege Sanayicileri ve İş adamları Derneği (ESİAD) Başkanı (daha sonra TÜRKONFED'in ilk Yönetim Kurulu Başkanı) Enis Özсарuhan'dı. O da, “Sorun ilk ortaya çıktığında

TÜSİAD şubelerini kurmuş olsaydı, yıllar sonra başlatacağımız federasyon ve konfederasyon kurma çalışmalarımız daha önce ve çok daha kolay olabilirdi” diyerek iş dünyasının bütününe temsil etme girişiminin nasıl sonuçsuz kaldığını anlatıyor:

“Babam Raşit Özsaruhan, TÜSİAD’ın 12 kurucusu içindeki üç İzmirli’den biriydi. Ben de 1987’den beri TÜSİAD üyesiydim. TÜSİAD her ne kadar Türkiye’deki bütün iş adamlarını temsil ediyor idiyse de neticede İstanbul merkezli, çoğunluğu İstanbullu iş adamlarından oluşan bir kuruluştur. Bir ara ‘Türkiye’nin belli yerlerine TÜSİAD’ın şubelerini açalım’ diye çok ısrar ettik ama kabul görmedi. Böyle olunca İzmirli’ler olarak bizim de TÜSİAD’a paralel bir derneğimiz olsun, bu tarafın menfaatlerini dile getirelim, sözümüzü söyleyelim dedik. 1990 senesinde çalışmalarımıza başladık. 1992 senesinde, TÜSİAD’ın İzmirli üyeleri olarak Ege Sanayicileri ve İş adamları Derneği’ni (ESİAD) kurduk.”

TÜSİAD’ın iş dünyasının bütününe yönelik bir örgütlenmeye mesafeli duruşunun en önemli sebebi gerçekten de “mahalle baskısı”, diğer deyişle hükümetlerin sivil toplum kuruluşlarına karşı tahammülsüzlüğüydü. Haluk Tükel, “Ekonomi küresel, siyaset yerel olunca dünyanın her tarafında bu tür ‘mahalle baskıları’ kaçınılmazdır” diyor. Nitekim TÜSİAD, AB’ye tam üyelikle küresel sisteme eklemlenme sürecinde Türkiye’nin aşması gereken siyasal ve toplumsal sorunlara çözümler önermeye başladığında bu ‘mahalle baskıları’ ile karşı karşıya kaldı. Ancak ekonomik ve siyasi olarak Türkiye’nin girdiği yolda daha ileri adımlar atmak sadece TÜSİAD’ın değil, Türk iş dünyasının tamamının sorumluluğuydu. Dolayısıyla bu yükün de paylaşılması gerekiyordu.

Güç Birliği Arayışları

TÜSİAD her ne kadar konuya mesafeli dursa da, Anadolu’daki sanayici ve iş adamlarının ilk adımı Bursa’da atılan “bağımsız örgütlenme” arayışı, Ege Bölgesi’nin ardından Batı Anadolu, Güneydoğu Anadolu, Akdeniz, İç Anadolu ve Karadeniz bölgelerindeki illerde kurulmaya başlayan sanayici ve iş adamı dernekleriyle yeni bir boyut kazandı.

SİAD sayılarının artmaya başlamasıyla birlikte, yeni ortaya çıkan derneklerin kendi aralarında güç birliği oluşturması fikri gündeme geldi. Bu alandaki ilk hareket 1988 yılında BUSİAD’dan geldi. Celal Beysel anlatıyor:

“1988 yılında ben BUSİAD Genel Sekreteri iken çevre illerde bizim du-

rumumuzda olan sanayici ve iş adamlarıyla ilişki kurmaya başladık. Dönemin Ankara Sanayici ve İş adamları Derneği (ASİAD) Başkanı Veli Sarıtoprak, daha önceden bizim başkanla (Doğan Ersöz) temas kurmuş. Bu ilişki canlandırıldı ve 1988’de Eskişehir’de bir toplantı düzenlendi. BUSİAD ile ASİAD arasında yapılan Eskişehir toplantısında SİAD’ları birleştirip önce bir federasyon, sonra da konfederasyon kurabilir miyiz konusu tartışıldı. Hatta bu çatı örgütün adı Tüm Sanayici ve İş adamları Derneği (TÜMSİAD) olarak düşünüldü. Görüşmeler birkaç toplantı halinde sürdüyse de iş süruncemede kaldı. Ama bizim SİAD’larla temaslarımız hiç kesilmedi.”(..)

(..)BUSİAD, iş dünyası örgütlenme zihniyet ve modeli bakımından, kendi kuruluşunda da bire bir örnek aldığı "TÜSİAD ilkeleri" çerçevesinde bir araya gelmeyi savunuyordu. Bu çizginin iki vazgeçilmez "liberal ekonomi" ile siyasette "partiler dışı kalmak" olarak özetlenebilirdi. ²(..)

(..)SİAD sayılarının artması ve diğer koşulların olgunlaşması üzerine, BUSİAD 1992 yılında yeniden harekete geçti. Daha önce görüşülenlerle birlikte yeni kurulan derneklere de "SİAD'ları bir çatı altında toplamanın yararlarını" anlatan bir mektup yazıldı. Gelen cevaplar olumluydu. Eskişehir Sanayici ve İş adamları Derneği (ESİAD), düzenlenecek toplantının ev sahipliğini üstlendi.

Bu ikinci girişimin gelişim sürecini, daha sonra kurulacak olan TÜRKONFED'in ilk Yönetim Kurulu üyelerinden Mersin Sanayici ve İş adamları Derneği (MESİAD) Başkanı Musa Timur şöyle anlatıyor:

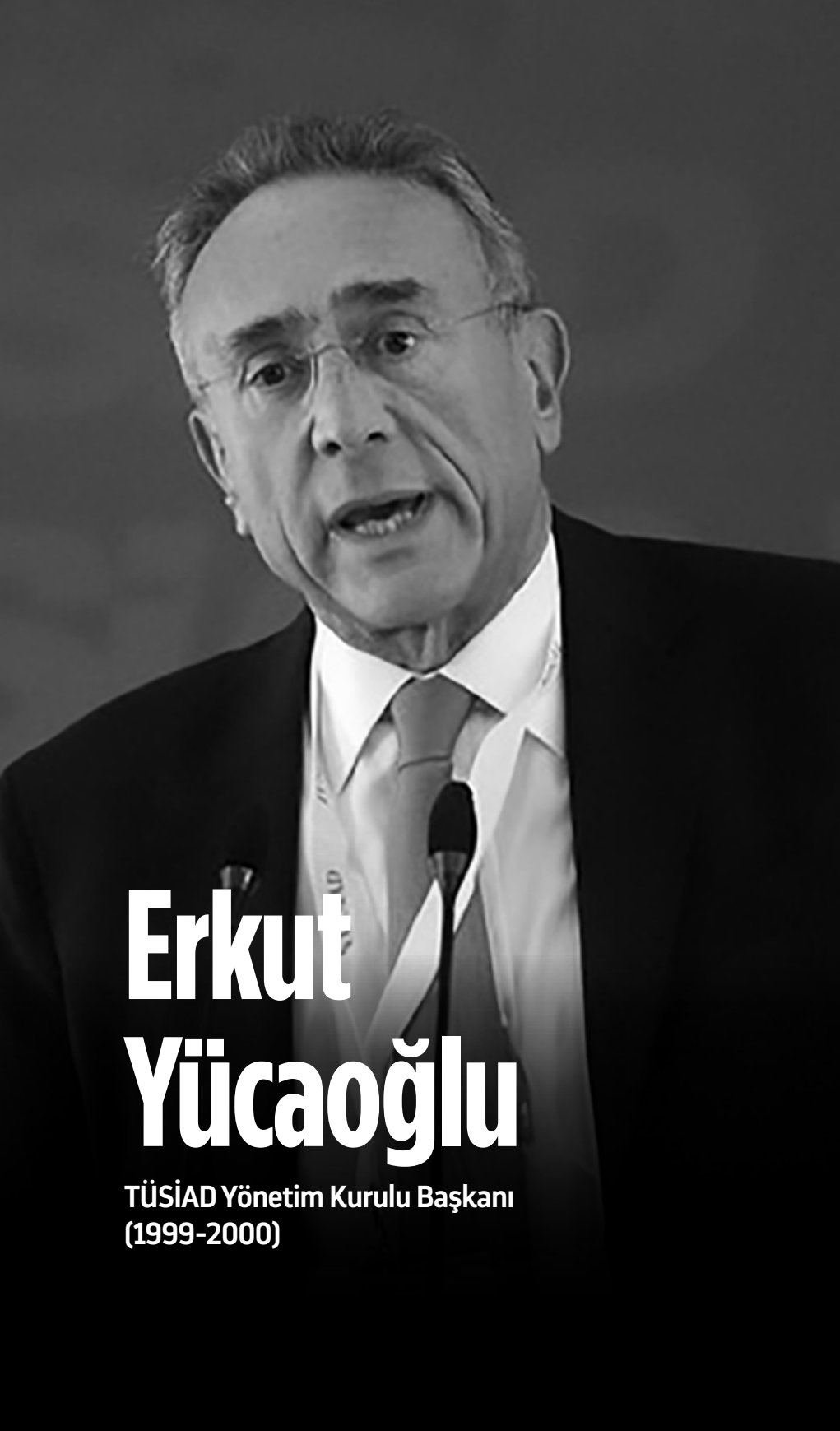
“SİAD hareketi içinde, 1990 yılında Mersin SİAD'ı kurma çalışmalarında yer aldım. SİAD hareketi ile tanışınca ülkenin sıkışmasının SİAD hareketinin içinde yer alarak bu hareketin Türkiye’ye yayılmasını sağlamaktan geçtiğini ve diğer sivil toplum kuruluşları ile ilişkiler kurmak gerektiğini düşündüm. Böylece sivil toplum kuruluşlarını harekete geçirerek bir yan-

2 BUSİAD yönetimi “birlikten kuvvet doğar” prensibi ile Doğan Ersöz başkanlığında 1984 yılında TÜSİAD’ı ziyaret edip, TÜSİAD’ın Bursa şubesi olmak istemişler. Ancak açılan her şube yönetim kurulu, genel kurul, vb. demektir. Bu da TÜSİAD için gücün dağılması anlamına geliyordu. TÜSİAD bu isteği kabul etmemekle birlikte misafirin eli boş dönmemesi için o dönemden sonra Doğan Ersöz’ü Genel kurullarına davet etmeye başlamış. Bunu tamamlayan adımı Başkanlığı sırasında Cem Boyner, Doğan Ersöz’ü “fahri üye” yapmış.

dan SİAD hareketinin birlik ve beraberliğini sağlayıp TÜSİAD'la bütünleşmek, diğer yandan da yapısal reformlarla ülkenin ekonomik ve siyasal dönüşümünün kapılarını aralamak mümkün olacaktı. TÜSİAD ise SİAD hareketinin olgunlaşmasını bekleyerek daha sonra SİAD'larla iş birliği düşünüyordu. Önerimizle bir gün Ankara'da tüm milletvekillerinin, bakanların, cumhurbaşkanının davetli olduğu bir resepsiyon düzenledik. Henüz bir kurumsallaşma yoktu. Ankara kokteylinden sonra bir araya geldik.”(..)

(..)Örneğin Güneydoğu'da bölge temelli kurulan GÜNSİAD, hızla şiddet sarmalına doğru ilerleyen coğrafyada, iki taraf arasında sıkışmakta olan iş adamlarının sözcülüğünü üstlenmiş; bir yandan iş yapmaya çalışıyor bir yandan da varlığını duyurmaya çabalıyordu. 1996 yılında kurulan Diyarbakır Sanayici ve İş adamları Derneği'nin (DİSİAD) o tarihteki Yönetim Kurulu Başkanı, bugün GÜNSİAD Yönetim Kurulu Üyesi ve TÜRKONFED Yüksek İstişare Kurulu Üyesi Şeyhmus Akbaş, güç birliği arayışlarını şöyle anlatıyor:

"Bölgenin o tarihteki hali malum: Şiddet, OHAL, faili meçhul cinayetler... İş adamları bütün bu olup bitenlerin arasında bir arayış içindeydi. O zaman bir araya gelişlerimizde örnek alacağımız modeli seçmemiz gerekiyordu. Kimler bize destek verebilir, kimlerden destek alabiliriz, hep bu konuları konuşuyorduk. Önümüzde Türkiye'de kendini ispatlamış olan TÜSİAD vardı. Biz de TÜSİAD'ın bu konuda bize destek vereceğini düşünerek onlarla yakın temas kurmak istiyorduk. TÜSİAD'la ilk temasımız 1994'te oldu. Ciddi destekler gördük. Zaten 96'da DİSİAD'ın kurulmasını, bölgedeki diğer illerde kurulan SİAD'lar izledi ve 1997'deki ilk SİAD Zirvesi'ne katıldık. Herhangi bir siyasi kimlik taşımayan, herhangi bir partinin arka bahçesi olmayan, tamamen gönüllülük esasına dayalı bir çalışma içine girdik. Bu hem ciddi bir sinerji yarattı hem de kamuoyunda güven oluşturdu. O çalışmalarımız bugün de devam ediyor."deki diğer illerde kurulan SİAD'lar izledi ve 1997'deki ilk SİAD Zirvesi'ne katıldık. Herhangi bir siyasi kimlik taşımayan, herhangi bir partinin arka bahçesi de olmadan, tamamen gönüllülük esasına dayalı bir çalışma içerisine girdik. Bu da hem ciddi bir sinerji yarattı hem de kamuoyunda güven oluştu. O çalışmalarımızla bugüne kadar devam ediyoruz."



Erkut Yücaoğlu

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı
(1999-2000)

“Sektörel Dernekler SİAD Hareketine Katılmalı”

“TÜSİAD olarak biz, sektörel derneklerin bir federasyon olarak örgütlenmesini arzuladık ve çalışmalarımıza sektör derneklerini, demir çelikçileri, çimentocuları, otomotivcileri davet ettik. "Sizin bugüne kadar gayet ciddi çalışan dernekleriniz var. Kendi problemlerinizi, kendi potansiyelinizi en iyi siz biliyorsunuz. Yani otomotiv sektörünün bölgede veya dünyada söz sahibi olması isin ne yapması lazım? Siz oturup bunu yabancı ortaklarınızla da müzakere edin" dedik. Bu yaklaşım, sektör derneklerini de ilgi odağına taşıdı. Sonunda, benden sonraki dönemde temaslarımız artık tamamen genel teşkilatlanma üzerine yürütüldü. SİAD'lar federasyonlaşarak bölgesel federasyonlar kurdular. Sektör dernekleri SEDEFED olarak organize oldu. Bu noktada cevap bulunması gereken soru, bu federasyonların en üstteki çatısı kim olacak? TÜRKONFED de orada yapılandı.”³

TÜSİAD'a 1988 yılında girdikten sonra 10 yıllık yönetim kurulu üyeliğinin ardından, 1999-2000 yıllarında TÜSİAD Başkanlığını yürüten (2013-2014 Yüksek İstişare Konseyi Başkanı) Erkut Yücaoğlu, bu önyarğının sebebini TÜSİAD'ın kuruluşundan beri "İstanbul'un dışına çıkmamış olmasına" bağlıyor ve hemen ardından bir haksızlığı işaret ediyor:

“Bu ülkenin ekonomik birimlerine baktığınızı zaman yüzde 90'ı Anado-

3 Türkiye’de Demokrasinin Gelişmesi Sürecinde Sivil Toplum Kuruluşu Olarak İş Dünyası Örgütleri: 10. Yılında TÜRKONFED (2004-2014), Haşim Akman, TÜRKONFED, Aralık 2014, s.67
<https://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed-10-yil.pdf>

lu'dan çıkma. Bugün TÜSİAD üyeleri "İstanbul dükalığı" olarak nitelense de aslında gerçek böyle değil. Bakarsanız Vehbi Koç Ankara'dan, Sabancı Grubu Kayseri ve Adana'dan çıkıyor. Bugün TÜSİAD'da büyük kurum ve kuruluş olarak adı geçenleri sayın, yüzde 90'ı bir şekilde Anadolu'da başlayıp büyümüş, sonra da doğal olarak finans ve ticaret merkezi olan İstanbul'a konuşlanmışlardır. Anadolu'da TÜSİAD'a karşı bir saygı vardı ama biraz da kendilerinden çok uzakta görüyorlardı. Haklılardı; yapı olarak TÜSİAD büyük şirketlerin kuruluşuydu. Fakat uğraştığı konular itibariyle, kurucularının kendi şirketlerine veya bireysel olarak kendilerine çıkar sağlamaya çalışan, bunun için lobicilik yapan bir kurum değildi. Şirketler kendi lobilerini kendileri yaparlarsa yaparlar, o hiçbir zaman TÜSİAD'ın kendi iç işleyişinde bir çalışma olarak gündeme gelmedi."

"TÜSİAD hiçbir zaman bir çıkar grubu olarak şekillenmedi. Asıl ağırlığını Türkiye'nin üç temel sorunu olan ekonomik reformlar, siyasi öncelikler ve Kopenhag kriterlerini karşılayacak siyasi reformlar konularına verdi. Gündeme getirdiğimiz sorunları Türkiye için, Türkiye'nin ileriye dönük vizyosunda temel taşlar olarak gördük. Bunun böyle olduğunu paylaşmamız gerekti. Anadolu sanayicilerinin de "TÜSİAD olarak kendinize menfaat sağlıyor musunuz, sağlamıyor musunuz" diye şüpheleri vardı. Ama TÜSİAD'ı bir çıkar grubu olarak görmek haksızlıktı."

TÜSİAD'ın kendini Anadolu'ya anlatma ihtiyacı hissetmesi ile sayıları giderek artan Anadolu'daki sanayici ve iş adamları dernekleri arasında güç birliği oluşturma anlayışı ve bunu TÜSİAD çerçevesinde sağlama çabasının zamanlaması örtüştü. Cengiz Turhan, bu çakışmanın öznel ve nesnel unsurlarını şöyle anlatıyor:

"Anadolu'daki iş adamları bulundukları yerlerin öne çıkan figürleri, parlak insanlarıdır. Çoğunluğa göre demokratik eğilimleri de daha ağır basar; Ankara'ya sesini duyurması için demokratik bir platforma ihtiyacı olduğunu bilir. Bu unsurlar, zaman içinde kendi kendilerine bir arayış içine girdiler. Bu arayış farklı yönlere, birtakım siyasi çizgilere doğru çekilmek de isteniyordu, ama daha bağımsız olmaya çalışan birileri de vardı. Bu gruplardan bazıları, TÜSİAD'ı örnek almak gerektiğini düşünerek, toplantılarına TÜSİAD'ı davet etmeye başladılar. TÜSİAD'ın da davetleri kabul etmeye başlaması 1994 yılına rastlar."

Halis Komili⁴, TÜSİAD'ın, dışardan yapılan değerlendirmelere göre farklı yorumlara neden olan tutumu konusunda bir düzeltmeyle giriyor söze:

“İlk bakışta SİAD'lar hareketine TÜSİAD'ın uzak durduğu gibi bir izlenim doğsa da gerçekte bu doğru değil. Her şeyden önce TÜSİAD'ın kendisi için bile bir altyapı sorunu vardı. TÜSİAD, daha önce bir "gençleşme" çabasına girdi ve UNICE'ye (BusinessEurope) üye oldu. Bu, Türkiye'nin AB üyeliği henüz belirsizken, "TÜSİAD AB'ye girdi" anlamı taşıyordu. UNICE üyeliği, TÜSİAD'ın önüne yeni görevler getirdi. Mevcut yönetim yapısı yeni durum ve gelişmeleri yönetmeye yetmedi. Bu durumu aşmak üzere genel sekreter arayışına girdik. Neticede Haluk Tükel'in göreve başlamasıyla altyapı eksikliğinin giderilmesi çalışmaları da hız kazandı. Haluk Tükel göreve başlar başlamaz, SİAD toplantılarından önce, UNICE genel sekreterlerinin İstanbul'da düzenlediği bir toplantıya katıldı. Biz de TÜSİAD olarak, o sırada her hafta yurtdışında çeşitli toplantılara katılıyorduk. UNICE üyeliği, bizim açımızdan da çok öğretici oldu. O sırada gördük ki Avrupa iş dünyası kuruluşları kendi içlerinde bu anlayışa göre yapılanmış. Örneğin TÜSİAD'ın İtalya'daki muadili CONFINDUSTRIA, çeşitli şehir veya bölgelere göre şubeleşerek bugünlere gelmiş. Oysa TÜSİAD'ın yapısı belli; şubeleşme gibi çalışmalara da altyapı yetersizliği nedeniyle imkânı yok. Bu hazırlıkları hızla tamamlandıktan sonra biz SİAD'lar hareketine eğildik.

O tarihte TÜSİAD, AB müktesebatına uyum sağlama çalışmaları çerçevesinde Türkiye'nin sesini güçlü bir profesyonel kadroyla Avrupa'da duyurmaya odaklanmıştı. Merkez Bankası'ndaki görevinden ayrılarak TÜSİAD Genel Sekreterliği'ne getirilen Haluk Tükel, asıl olarak bu işle uğraşacaktı. Göreve başlayacağı gün, TÜSİAD heyeti SİAD'ların Samsun'da düzenlediği toplantıdaydı. TÜSİAD'daki ilk çalışma gününe Samsun'daki toplantıda başlayan Haluk Tükel, gördüklerinden fazlasıyla etkilenmişti:

“Ben genel sekreter olarak 1 Temmuz 1994'te başladım göreve. Bana "Samsun'a gel" dediler. İstanbul'a, TÜSİAD genel merkezine hiç uğramadan, Ankara'dan Samsun'a geçtim. Epey kalabalık bir grup toplanmıştı. Söylemlerine baktığınızda bir Avrupa kentinde olduğunuzu sanırdınız. O

4 Halis Komili (1993-1996), Muharrem Kayhan (1997-1998), Erkut Yücaoğlu (1999-2000) TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanları, SİAD Hareketinin örgütlenmesi ve kurumsallaşması konusunda, başkanlık dönemlerince kararlı ve etkili bir tutum sergilemişlerdir.

gün TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Halis Komili, yılbaşında yaşanan ekonomik kriz ve 5 Nisan Kararlarını; Yönetim Kurulu Üyesi İbrahim Betil, bir bankacı olarak krizin bankacılık sektöründeki yansımalarını; (o sırada) TÜSİAD Danışmanı Doç. Dr. Deniz Gökçe Türkiye'yi 5 Nisan Kararlarına getiren gelişmeleri anlattı. Erkut Bey (Yücaoğlu) de, hem çözümün devletin asli fonksiyonlarına dönerek güçlenmesi olduğunu belirtti hem de soru-cevap kısmında TÜSİAD'ı anlattı. Çok güzel konuşmalardı. Kendi kendime, "Ne kadar ufuk açıcı bir konferans oldu." dedim. Sonra nereye gittiysem buna benzer, yol gösterici, ufuk açıcı seminer ve çalışmalara tanık oldum. Ben bir yandan TÜSİAD'ın yurtdışı örgütlenmeleri için çalışırken aynı zamanda SİAD hareketinde de çalıştım. Bu mesele, TÜSİAD içinde 1994 tarihinde bile en üst düzeyde konuşulan bir konuydu. Samsun'daki ilk temastan sonra Anadolu'da birçok kente gittik. Düzenlediğimiz her toplantıda 150-200 kişilik iş adamıyla katılım muazzam olurdu.

Konferans olarak düzenlenen Samsun toplantısı (1 Temmuz 1994), her iki kesimin birbirini yüz yüze görüp konuşarak tanınmasında gerçekten de bir "ilk adım"dı. Samsun valisi ve ilin üst düzey yöneticilerinin de bulunduğu yaklaşık 300 kişinin katıldığı konferans sonrasında, TÜSİAD heyeti ile Çorum ve Amasya'dan gelen iş adamlarının da yer aldığı dar kapsamlı bir toplantı daha yapılmış, gece topluca yenen yemekle noktalanmıştı. Halis Komili, Samsun'daki ilk toplantı ve ardından gelen toplantıları, TÜSİAD ile Anadolu iş dünyasının "Karşılıklı tanışma sürecinin başlangıcı" olarak niteliyor:

"Bu toplantılar, Bursa dışında -çünkü BUSİAD'la istisari düzeyde ilişkilerimiz sürüyordu. BUSİAD çalışmalarımıza katılma konusunda çok istekliydi ve onlarla bir tür özel ilişkimiz vardı; genel kurullarımıza ve başka çalışmalarımıza davet ederdik- TÜSİAD'ın kurumsal olarak Anadolu ile kurduğu ilk temas niteliği taşıyordu. Başlangıçta Deniz Gökçe, İbrahim Betil ve başka arkadaşlarımız kendi alanlarındaki konular üzerinde konuşmalar yapıyordu, ama o toplantılar daha çok, televizyonlarda şimdi düzenlenen açık oturumlara benzer sohbet toplantılarıydı. O temaslar sırasında biz TÜSİAD olarak daha çok kendi çalışma ve deneyimlerimizden örnekler verip açık bir iletişim kanalı kurmaya çalışıyor, hemen ardından da ilişkiyi canlı tutmaya özen gösteriyorduk. Sonraki toplantılarımızı programlarken, üniversitesi de olan şehir ve bölgeleri dikkate almaya özen gösterdik. O toplantılarda dünya ve Türkiye ekonomisini ilgilendiren ko-

nuların yanı sıra bölgesel kalkınma ve bu çerçevede yerel iş adamlarının oynayacakları roller üzerine konuşmalar da yapıyorduk, onların dikkatlerini bu yöne de çekiyorduk.”

Görüş alışverişi, iade-i ziyaret ve başta Yönetim Kurulu Başkanı Halis Komili olmak üzere TÜSİAD'ın SİAD hareketine gösterdiği ilgi süreci hızlandırdı. Sayıları giderek çoğalan toplantıların gündemleri de geleceğin TÜSİAD Başkanı Erkut Yüceoğlu'nun belirttiği gibi, ekonomiyi ilgilen-diren genel konuların yanı sıra, giderek daha özel alanlara yöneliyordu:

“Ziyaretlerimizi gideceğimiz ilin ekonomik faaliyetinin büyüklüğüne, üniversitesi olup olmadığına bakarak belirliyor, gerektiğinde bir iki gün orada kalıyorduk. Yaklaşık 30 kadar ili ziyaret ettik. Gittiğimiz yerlerde tartışma konularımızın yanı sıra gönüllü bir örgüt olduğumuzu, bütün masrafımızı örgüt olarak kendimizin karşıladığını da işliyorduk. Yani "Biz aidatını kendi kendine belirleyen, iyi bir idari kadro ve sekreteryaya sahip, dışarıdan akademik çevrelerle yakın çalışan, raporlarının çoğunu ciddi akademisyenlerin hazırladığı ve dolayısıyla gönüllü olmanın verdiği bir ferahlık ve bağımsızlık duyarlılığı içinde bir örgütüz, gelin bizimle bunu paylaşın" diyorduk. "Nasıl yapacağız?" dediklerinde de "Kuracaksınız siz de kendi gönüllü örgütünüzü. Bizim aidatlarımız yüksek, siz daha mütevazı aidatlarla bu topluluğu yaratabilirsiniz. Biz ülke politikalarıyla uğraşıyoruz, siz de yöresel olarak ne yapılması lazım kendi çevrenizde, nedir potansiyeliniz, kendi potansiyelinizi keşfedin ne hammadde var sizde ne ihracat kaynakları var, nasıl bir üretim çerçevesi olabilir onları belirleyin" dedik. Ülke çapındaki ilkelerle bağlarını kopartmadan böyle de bir çalışmanın kendi yöreleri için faydalı olacağı fikri birçok iş adamına makul geldi. Çünkü ikisi birbirinden ayrılmaz şeyler. Bir yandan piyasa ekonomisi derken, diğer yandan o ili koruyacak bir mekanizma kuramazsınız; bir ilde üretim yapıyorsanız ülke çapında rekabete de açık olmanız gerekir.”

Bu ziyaretler, Sakıp Sabancı'nın Anadolu insanına yakın tavırları ile şekillenmiş, TÜSİAD - Anadolu SİAD'ları arasındaki bağ Halis Komili 'nin temelini attığı "Kurumsal Anadolu ziyaretleri" ve Muharrem Kayhan'ın bu konudaki inançlı tutumu ile güçlenmiştir.

Türkiye SİAD Platformu (TSP, 1997)

Bu meyanda, TÜSİAD'da başkanlık el değiştirmiş, bayrağı Muharrem

Kayhan (1997-1998) devralmıştı. Aktif bir katılımcı olarak TÜSİAD'ın da bir parçası olduğu SİAD toplantılarının belli bir düzene kavuşması ve artık sayısı 50'ye yaklaşan SİAD'ların birbirleriyle tanışması gerekiyordu. Bu amaçla 1997 yılının Ekim ayında, İstanbul'da Sabancı Center'da geniş katılımlı bir toplantı planlandı. TÜSİAD temsilcileri ve SİAD'lar, Ege Sanayici ve İş adamları Derneği (ESİAD) ile GÜNSİAD başkanlarından oluşan bir "Hazırlık Komitesi" oluşturuldu. Ancak ortada henüz kurumlaşma yönünde atılmış somut bir adım, hatta oluşumun bir adı bile yoktu.

Haluk Tükel'in "TÜRKONFED'in ideoloğu" olarak nitelediği, TÜSİAD ve TÜRKONFED eski danışmanlarından Cengiz Turhan, bu eksikliği gidermek üzere görevlendirildi ve "Türkiye Sanayici ve İş adamı Dernekleri Platformu - Türkiye SİAD Platformu Çalışma İlkeleri" adlı sekiz maddelik bir metin kaleme aldı. Cengiz Turhan'ın "Hareketin bir adı, anayasası olsun dedik. Ben o zaman platform lafını seviyordum ve ortaya çıkan oluşuma SİAD Platformu adını verdik, küçük bir Platform İlkeleri yazdık" sözüyle andığı metin, yasal anlamda hiçbir hüküm taşımıyordu ama geleceğin TÜRKONFED'i oluşturacak yapının kendi içinde uymayı kabul ettiği ilk belgeydi.

Türkiye Sanayici ve İş adamı Dernekleri Platformu - Türkiye SİAD Platformu Çalışma İlkeleri, dört ana bölümden oluşuyordu. İlk bölümü oluşturan tek maddelik "Amaç ve Tanım" da SİAD Platformu adından ne anlaşılması gerektiği şu sözlerle ifade ediliyordu:

"SİAD Platformu, Türkiye'de ulusal, bölgesel ve yerel düzeyde faaliyet gösteren, ortak ilke ve hedefleri benimseyen sanayici ve iş adamları derneklerinin ulusal kalkınmaya katkıda bulunmak, bölgesel ve yerel gelişmeyi hızlandırmak için ortak projeler geliştirmek, sorunları ve çözüm önerilerini kamuoyuna yetkili kurumlara duyurmak amacıyla güç birliği yaptıkları ortak çalışma zeminine verilen isimdir."

Belgenin ikinci bölümü yine tek maddede "SİAD Platformu İlkeleri"ni belirliyordu. Bu ilkeler şu şekilde sıralanmıştı:

Platforma katılan Sanayici ve İş adamı Dernekleri:

- Türkiye'nin kalkınmasında özel sektöre dayalı sanayileşmenin önemi kavramış,
- Ülke kalkınmasının önündeki engellerin ancak köklü ve bilimsel temelli reformlarla aşılabileceğini düşünen,

- Atatürk'ün çizdiği çağdaş uygarlık hedefine, laik, demokratik ve insan haklarına saygılı bir hukuk devletine, piyasa ekonomisinin erdemlerine inanan, sosyal sorumluluklarının bilincinde,
- Ülkemizin hızlı kalkınmasının, ancak bölgelerin mevcut potansiyellerini en iyi şekilde değerlendirmekle mümkün olabileceği inancıyla, bu doğrultuda çaba gösteren,
- Türkiye'nin Avrupa Birliği üyesi olması yönünde fikir birliğine sahip,
- Üyelerini bu ilkeler doğrultusunda seçen tüzel kişiliğe sahip kurumlardır.
- Platforma Katılım" bölümü de tek maddeden oluşuyor, "Platformda yer alabilecek derneklerin yukarıda yazılı ilke ve hedeflere ek olarak aşağıdaki koşullara uymaları beklenir" diyerek koşulları sıralıyordu:
- Kuruluş nedeni ile amacının politik, etnik, dinsel ayrımcılık ve hedeflere göre şekillenmediği bağımsız bir yapıya sahip olmak;
- Dernek merkezinin, derneğin faaliyet alanını oluşturan, ismini aldığı yerin sınırları içinde (bölge, il, ilçe, sanayi bölgesi) kurulu olması; dernek ulusal düzeyde faaliyet gösteriyor ise, merkezin ulusal sınırlar içinde bulunması;
- Üye kompozisyonu ile ismini taşıdığı, faaliyet alanı olarak belirlediği yerin (ülke, bölge, il, ilçe, sanayi bölgesi) ekonomik gücünde önemli bir paya sahip olmak;
- İcra Komitesi tarafından önerilip Başkanlar Kurulu'nun onayı ile karara bağlanan katılım paylarını düzenli olarak ödemek.
- TÜSİAD'ın da katılımıyla İstanbul'da gerçekleşen bu ilk büyük toplantıda Türkiye SİAD Platformu Çalışma İlkeleri'nin kabul edilmesiyle birlikte:
- SİAD'ların yıllardır düşe kalka sürdürdüğü ve en son TUSİBAK adını aldığı güç birliği hareketinin adı, SİAD Zirve Mekanizması" adını alıyordu.
- Bu oluşumla birlikte, hareketin gelişiminde TÜSİAD'ın rolü tartışma konusu olmaktan çıkacaktı.

Türkiye Sanayici ve İş adamı Dernekleri Platformu - Türkiye SİAD Platformu Çalışma İlkeleri, ayrıca beş maddelik "Çalışma Şekli" bölümüyle SİAD Platformu'nun örgütlenme aşamasında izleyeceği yol haritasını da çıkartıyordu.

Buna göre Türkiye SİAD Platformu, Başkanlar Kurulu, İcra Komitesi ve Danışma Kurulu olmak üzere üç organ tarafından örgütlenecekti. Görevleri ayrıntılı olarak tanımlanmış her organ eşit oyla seçilecekti. En önemlisi, Platform üyesi derneklerde yönetim dönüşümlü olacağından, adı geçen organlarda görev alan kişiler de görev süresi dolduktan sonra yerini yeni üyelere bırakacak ve böylece "yönetici bürokrasisi" önlenmiş olacaktı.

"Başkanlar Kurulu" katılımcı SİAD'ların yönetim kurulu başkanlarından oluşacak ve bir "İcra Komitesi" belirleyecekti. Komite hem Platform 'a katılım başvurularını değerlendirecek hem de SİAD zirvelerini düzenleyecekti. Danışma Kurulu ise İcra Komitesi'ne bağlı çalışacaktı.

Türkiye SİAD Platformu Çalışma İlkeleri'nde son kısım, Platform Katılım Payı başlığıyla çalışmaların finansmanına ayrılmıştı. Çalışma İlkeleri'nin sekizinci ve son maddesi bu konuyu da şöyle bir kurala bağlıyordu:

"Platforma katılan derneklerden, İcra Komitesi'nin önerisi üzerine, Başkanlar Kurulu tarafından karara bağlanan yıllık katılım payını, en geç ilgili yıla ait SİAD Zirvesi'nin yapılacağı tarihe kadar avans niteliğinde ödemeleri beklenir. Katılım payları derneklerin 50 üyeye kadar, 50-700 arası ve 700'ün üzerindeki üye sayılarına göre farklı basamaklarda her yıl belirlenir. Yeni katılım payının belirlenmediği durumlarda bir önceki yılın tutarları geçerlidir. Katılım payları İcra Komitesi tarafından zirve ve diğer faaliyetlere ilişkin ortak masraflarda kullanılır, masraflar katılım payı ölçüsünde ilgili üyeye doğrudan fatura edilir. Komite başkanı ve/veya üyelerinin yol, konaklama vb. toplantılara katılımlarıyla ilgili masrafları katılım paylarından karşılanmaz. İcra Komitesi, yıllık gelir ve giderlerine ilişkin raporu, SİAD Zirvesi'ni takip eden ilk Başkanlar Kurulu'na sunar."

SİAD Hareketi (1994-2024)

“Üreten, istihdam yaratan, dış ticaret gerçekleştiren iş insanları yaşadıkları kentin gelişimine katkı sağlarken yönetim sürecinde söz söyleme yetisini, üye oldukları SİAD'larla aldı. Birlikteliğin getirdiği sinerjiyle yaratılan projeler kent sınırlarını aştı, sektörel ve bölgesel federasyonları beraberinde getirdi.”⁵

Önderimiz Mustafa Kemal Atatürk ve arkadaşları tarafından atılan temel üzerine inşa edilen Cumhuriyetimiz, şüphesiz en büyük kazanımımızdır. Demirini Atatürk ilkeleri, çimentosunu yurttaşlarımızın birlik ve sevgisinin oluşturduğu güçlü yanımız Cumhuriyet'le, dünyanın gelişmiş ülkeleri arasında yer alma yürüyüşümüzü devam ettirmeye çalışıyoruz.

Özel sektör temsilcileri bu yürüyüşün en önemli aktörleri arasında yer alıyor. Türkiye, birçok değer ve kazanımını özel sektör marifetiyle elde etti. Serbest piyasa ekonomisine geçiş sonrası tabana yayılan ve güç kazanan özel sektör, birlikteliğini 1990'lı yıllarda kurulan SİAD'larla göstermeye başladı.

Üreten, istihdam yaratan, dış ticaret gerçekleştiren iş insanları yaşadıkları kentin gelişimine katkı sağlarken yönetim sürecinde söz söyleme yetisini, üye oldukları SİAD'larla aldı. Birlikteliğin getirdiği sinerjiyle yaratılan projeler kent sınırlarını aştı, sektörel ve bölgesel federasyonları beraberinde getirdi.

30 yıl önce, SİAD'lar platformu kurulurken yaşadığımız heyecan, mevzuat engelinin aşılmasıyla 10 yıl sonra 'Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu'nun kurulmasıyla taçlandı. Bundan 10 yıl önce, kurulması için ilk imza atanların içerisinde olmaktan onur duyduğum Konfederasyonumuz, yola 5 bölgesel, 1 sektörel federasyon ve 61 dernekle çıkmıştı. 10'uncu yı-

5 SİAD Hareketi'nin 30. yıldönümünü ve TÜRKONFED'in 20. Kuruluş yıldönümünü kutlarken- Süleyman Onatça'nın Sunuş Bölümü, geçerliliğini, aynı şiar ve kararlılıkla koruyor ve sivil toplum ruhunu da aynı şevk ve anlayışla yansıtıyor. " TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı (2013-2014)"

Türkiye'de Demokrasinin Gelişmesi Sürecinde Sivil Toplum Kuruluşu Olarak İş Dünyası Örgütleri: 10. Yılında TÜRKONFED (2004-2014), Haşim Akman, TÜRKONFED, Aralık 2014

<https://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed-10-yil.pdf>

lýmızı kutladığımız TÜRKONFED bugün 23 federasyon ve 155 derneğe ulaşmış durumda. Türkiye'nin hemen her bölgesinde yapılanmasını tamamlamış olan Konfederasyonumuz, etkinliğini Avrupa KOBİ Birliği (UEAPME) üyeliği ve Brüksel Temsilciliği'yle ülke sınırları dışına taşıdı.

Anadolu iş dünyası ve KOBİ'lerinin sesi olan TÜRKONFED, her yıl üzerinde çalıştığı konular ve raporlarla ülke kalkınma sürecine katkı sağlamanın gururunu yaşadı. Meslek okulları konusundan kadının iş hayatındaki yerine, KOBİ'lerin finansmana erişiminden orta gelir tuzağı raporlarımıza kadar her çalışmamız, ekonomi yönetiminin başvuru kaynağı oldu. İş dünyasının gelişimine yönelik çıkarılan yasalarda, uygulanan programlarda TÜRKONFED'in söylem ve önerilerinin değer bulmasında, tarafsız ve bağımsız duruşumuz etkili oldu. Taraf olduğumuz konular da vardı elbette: Ekonomik gelişmeyle at başı gitmesi gerektiğini savunduğumuz demokratikleşme konusunda tarafız. Cumhuriyet ilkeleri, hukukun üstünlüğü, AB üyeliği konusunda net ve taraflı duruşumuz devam ediyor. Kadının iş hayatına kazanımı, 'Barış Süreci'ne destek konularındaki tarafımız da biliniyor.

Gönüllülük esasına dayalı, bağımsız, tarafsız, bağlantısız, sivil toplum kuruluşu anlayışıyla hareket etmeyi düstur edinen TÜRKONFED'in öyküsünü anlatmak dile, yazmak kaleme kolay gelebilir. İşten, eşten, çocuklardan uzak kalma pahasına özveride bulunmak, çalışmakla geçen uykusuz geceler, kat edilen kilometreler, engelleri aşma karşısındaki mücadele ve sabrın eseri olan TÜRKONFED, 20 yılı geride bıraktı. Türkiye'nin son 20 yılında ekonomi ve siyasette tarihe not düşülecek onlarca gelişme yaşandı. Bu süreçte Konfederasyonumuzu farklı kılan duruşu, demokrasiye ve hukukun üstünlüğü ilkesine sahip çıkan tavrımız belirledi. Demokrasi ve büyümenin birlikte gelişmediği sürece anlam bulmayacağını her fırsatta vurgulayan Konfederasyonumuz, nice 20 yıllara kuruluşunda belirlenen temel ilkelerle ilerliyor.

"Türkiye'ye TÜRKONFED ilelebet lazım" sloganı ile bu kutlu yürüyüşe emek veren her arkadaşımızı ayrı ayrı yürekten kutluyorum. Aramızdan ayrılanlara Allah'tan rahmet diliyorum.



Tuncay Özilhan

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı
(2001-2003)

“Demokratik Refah Toplumu SİAD Hareketinden geçiyor.”

“Türkiye’nin demokratik bir refah toplumu olmasını istiyorsak, sivil toplum örgütlerinin sağlıklı bir şekilde gelişmesine yardımcı olmamız gerekiyor.”⁶

TÜSİAD, son 10 yıldır Türkiye genelinde gelişmiş olan sanayici ve iş adamları dernekleri (SİAD) ile ortak bir platformda çalışmaktadır. 1996 yılında beri, yılda 3 kez Başkanlar Kurulu toplantısı ve bir kez de özel konulu bir zirve toplantısı yapıyoruz. “Türkiye SİAD Platformu” adı altında SİAD’lar yaklaşık 50 dernekten oluşuyor. Medeni kanunda yapılan son değişiklikle bu platformun bir federasyonlaşma sürecine girmesi de artık kaçınılmaz bir hale geldi. Bu çerçevede, Türkiye genelinde söz konusu SİAD’lar 5 federasyon halinde örgütlenecekler. Sonra da sektörel dernekler federasyonunun katılımıyla da bir konfederasyon haline gelecekler.

TÜSİAD; 1988 yılından beri sektörel derneklerle de bir ortak platformda buluşmakta ve özellikle de rekabet gücü merkezli çalışmalar yapmaktayız. Burada da yaklaşık 30 dernekten söz etmekteyiz. Bu derneklerin de bir federasyonlaşma sürecine girdiğini gözliyoruz. Ancak sektörel dernekler federasyonu henüz oluşmadığı için bu federasyonda TÜSİAD’ın kurucu üye olarak yer almasının çok isabetli olacağını düşünüyoruz. Yönetim Kurulu olarak. Sektörel derneklerle olan bu ilişkimiz, TÜSİAD’ın Brüksel nezdinde temsil gücüne de önemli katkılarda bulunacaktır. Zaten şimdiden bir kısmı Brüksel’de üst örgüt üyeleriyle birlikte bir araya gelmeleri için de TÜSİAD olarak teşvik ediyoruz.

Buna karşılık, kuruluş aşamaları neredeyse tamamlanmış olan Marmara

6 TÜSİAD 22 Ocak 2004 Genel Kurul Konuşması

ve Karadeniz Sanayicileri Federasyonuna merkezimizin İstanbul'da olması nedeniyle de katılımımız söz konusu olacaktır. Bu konuda üyelerimizle yapılan toplantılarda ileri sürülen çekinceleri de not ettik. TÜSİAD'ın tüzel kişiliği ve bağımsızlığının bizim için kutsal olduğunu da söylememize de gerek yok. Bundan da hiç kimsenin kuşkusu olmasın. Ama federasyonlaşma sürecini dikkatlice izlemeyi arzu ediyoruz. Bunun için Yönetim Kurulu'nun Genel Kurul tarafından görevlendirilmesini istirham ediyorum. Gerekli izleme yapıldıktan sonra Genel Kurul'a geri gelerek gelişmeleri ve görüşmelerimizi aktarıp, bu federasyona katılmak için sizin kararınıza ve onayınıza başvuracağız.

Bu arada TÜSİAD, Türkiye SİAD Platformu bünyesinde çalışmaya ve söz konusu federasyonlaşma sürecinin sağlıklı ve TÜSİAD'ın ilkelerine paralel bir şekilde yürümesi için gerekli çalışmaları yapacak ve dikkatimizi de bu konuya teksif edeceğiz. Türkiye'nin demokratik bir refah toplumu olmasını istiyorsak, sivil toplum örgütlerinin sağlıklı bir şekilde gelişmesine yardımcı olmamız gerekiyor. Hepinize teşekkür ediyorum ve Yönetim Kurulumuzun bu girişimini desteklemenizi istirham ediyorum.”



Ömer Sabancı

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı
(2004-2006)

“SİAD’lar Büyümeye ve Rekabet Gücüne Katkı Sağlayan Odaklar Haline Geldi”

“Derneğimizin 2005 yılı içerisinde yayınladığı 6 ciltlik “TÜSİAD Büyüme Stratejileri Dizisi”, ihtiyaç duyduğumuz stratejilerin temel ilkelerini ortaya koymaktadır. Bu stratejilerin şüphesiz hem sanayi hem hizmetler hem de tarım sektörünü kapsamaları şarttır. Küresel rekabet, karşılaştırmalı üstünlükler temelinde, yerel uzmanlaşma sürecini hızlandırmaktadır. Yerel aktörler dünya ile doğrudan etkileşim içine girmişlerdir. Bu süreç, esnek ve uyum yeteneği yüksek yapılarıyla KOBİ’leri, yeni sanayi odaklarını ve küçük - orta boy kentleri öne çıkarmıştır. Bu yeni ortamın iyi anlaşılması ve ülkemizin bu ortamdan azami düzeyde yararlanması bakımından sektörel ve bölgesel düzeyde hem sanayi hem de hizmet temelinde kapsamlı analizlerin yapılması şarttır.”⁷

Saygıdeğer konuklar, değerli basın mensupları,

Bugün farklı bir konu için bir aradayız. İş dünyasına kazandırılan yeni bir örgütü size tanıtacağız. 10 yıldır süren bir ilişki ağı, kurumsal bir yapıya

7 TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Ömer Sabancı’nın 36. Genel Kurul Konuşması 26 Ocak 2006 ve TÜSİAD Türkonfed Basın Tanıtım Toplantısı Açılış Konuşması 24 Şubat 2005

dönüştürüldü. Belli hedefler ve belli ilkeler etrafında, uzlaşmaya dayalı bir çalışma anlayışı içinde, kendi bölgelerinde, sektörlerinde ve ulusal çapta başarılı, konusuna hakim, söz sahibi 60 dernek biraraya geldi. Bu dernekler önce bölgesel ve sektörel federasyonlar kurdular. Sonra da bu federasyonlar tek çatı altında biraraya gelerek “Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu”nu oluşturdular.

TÜSİAD olarak bu oluşuma öncülük ettik, her aşamasında yoğun destek verdik. Bu nedenle Konfederasyon yönetim kurulu, ilk sözü benim alma-mı istedi. Ben çok kısa bir-iki temel noktanın üzerinde durduktan sonra, Konfederasyonu ayrıntılı biçimde tanıtmayı için sözü Başkanımız Enis Özsaruhan’a bırakacağım.

Yaklaşık iki-ikibuçuk yıl süren bir sürecin sonunda, ulusal ve sektörel boyutları entegre eden, gönüllülük temelinde faaliyet gösteren, ekonomik ve coğrafi temsil gücü yüksek bir yapı kuruldu. TÜSİAD olarak biz de, Sektörel Dernekler Federasyonu’nun üyesi olarak bu yapı içinde yer alıyoruz.

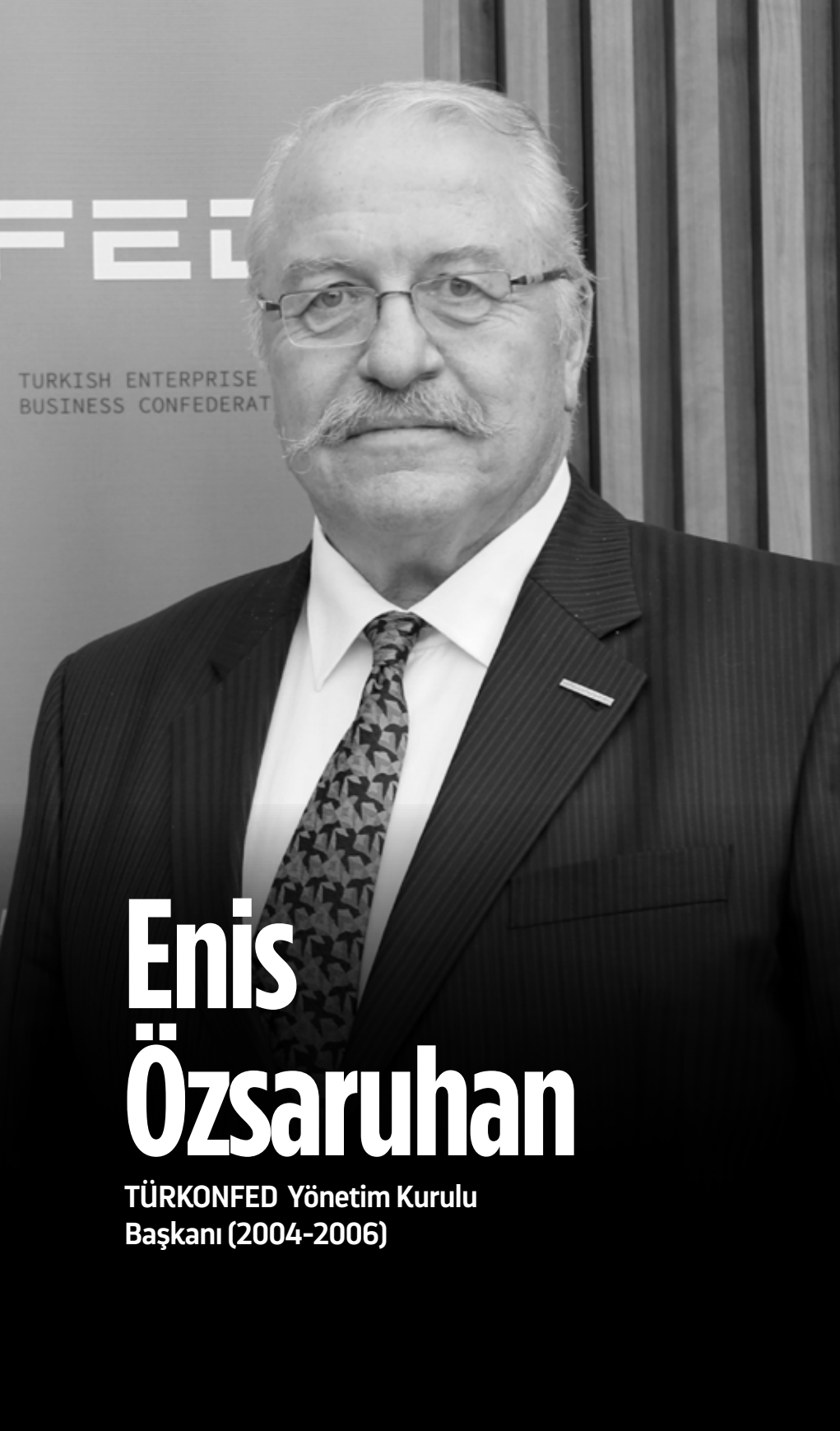
Bu yapıyı kurarken Avrupa iş dünyasındaki gönüllü örgütleri inceledik, örnek aldık. Her ülkenin kendine özgü yapısı, kendine özgü tarihi bu tür oluşumların aldığı biçimi etkilemiş. Ancak gördük ki, ağırlıkları ülkeden ülkeye değişiyor olsa da, bu tür konfederasyon yapıları içinde, hem bölgesel çapta faaliyet gösteren kuruluşlar, hem sektörel temsil kuruluşları, hem şirketler, hem de ulusal çapta faaliyet gösteren örgütler bulunabiliyor.

İkinci önemli gözlemimiz, iş dünyası konfederasyonlarının her zaman siyaset üstü bir kimliğinin olması. Biz bunu, daha ufukta bir konfederasyon yokken, platformlarda birarada çalışırken bir ilke olarak benimsemiştik. Geçen süre içinde bu konuda son derece kararlı olduk ve bu kararlılığı bundan sonra da koruyacağız.

Bir başka tehlike de içi boş yapılar oluşturmak ve hayatiyeti olmayan örgütlerin, yöneticilerinin kişisel güç ve itibar alanlarına dönüşmesi. Bu konuda da iki yönlü bir güvencemizin olduğunu düşünüyoruz. Birincisi, bu konfederasyonu oluşturan kurucu federasyonların altındaki derneklerin kendi alanlarında uzun yıllardır faal olduklarını biliyoruz. Geçmiş 10 yıla uzanan bir süreç içinde birbirimizi tanıma fırsatına sahip olduk. Tabanı oluşturan dernekler ve bu derneklerin üyesi iş insanları, bölgelerine ve sektörlerine ait oldukları federasyonlardan ve konfederasyondan bağımsız olarak zaten hizmet üretiyorlar. İkincisi, platform zamanlarından beri,

yönetim sürelerini sınırlandıran bir anlayışımız var. Bunu konfederasyona da uyguluyoruz. Konfederasyon başkanlığı arka arkaya 3 dönemle, yönetim kurulu üyeliği arka arkaya 4 dönemle sınırlı.

Kısacası, bir yandan kuşkusuz henüz bir faaliyet ortaya koymamış, yepyeni bir oluşumdan söz ediyoruz; ama öte yandan da kurumsal yapılara özgü bazı ilkeleri, gelenekleri, yaklaşımları olan, bunları özümsemiş, bir birikimin üzerine inşa edilmiş bir yapı olarak karşınıza çıkıyoruz.



Enis Özсарuhan

TÜRKONFED Yönetim Kurulu
Başkanı (2004-2006)

“TÜRKONFED Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu: Kuruluş ve Misyon”

“Ülkemizin ekonomik ve sosyal kalkınmasına katkıda bulunmak üzere, Atatürk’ün çizdiği Türkiye Cumhuriyeti vizyonu ve çağdaş uygarlık hedefini esas alarak bölgesel ve sektörel potansiyellerin en iyi şekilde değerlendirilmesi için faaliyetlerde bulunmak; demokratik, laik bir hukuk devleti anlayışı içinde, sivil toplumun kurumsallaşması ve özel girişimciliğin yaygınlaşmasına çalışmak; sanayici ve iş adamlarının sorunlarına sahip çıkarak toplumdaki öncü ve girişimci niteliklerini geliştirmek.”⁸

“Son derece hassas bir coğrafyanın ortasında, siyasi açıdan olgunlaşmasını sürdüren, buna karşın dinamizmi, enerjisi ve genç nüfusu ile gerekli değişimleri büyük bir hırsla gerçekleştirme sürecindeki bir ülkede yaşıyoruz. Ekonomideki yapısal sorunlarımızı geride bırakma ve sosyal sorunlarımızı da benzersiz bir dayanışma içinde aştığımız hızlı bir değişim süreci içindeyiz. İşte böylesi bir dönemde, iş dünyası, daha iyi bir gelecek yaratmak için kendi üstüne düşen sorumluluklarının bilincinde olarak, öncü ve girişimci bir rol üstlenmiş durumda. Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu’nun kuruluşuna da bu rolün gereklerini en iyi şekilde yerine

8 Yazar Haşim Akman’ın Giriş Bölümü

Türkiye’de Demokrasinin Gelişmesi Sürecinde Sivil Toplum Kuruluşu Olarak İş Dünyası Örgütleri: 10. Yılında TÜRKONFED (2004-2014), Haşim Akman, TÜRKONFED, Aralık 2014

<https://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed-10-yil.pdf>

getirebilme arzusu ışıktı.”

Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu'nun (TÜRKONFED) nasıl bir ortama doğduğunu, Yönetim Kurulu Başkanı Enis Özsaruhan 20 yıl önce bu sözlerle duyuruyordu.⁹

TÜRKONFED, hiç şüphesiz boş bir alanda, bir anda ortaya çıkmış bir oluşum değildi. Üstelik geçmiş dönemlerin farklı tarihlerinde ve benzer amaçlarla kurulmuş gibi görünen derneklerin yarattığı bir "rekabet" ortamı da söz konusuydu. Bu ortam ve koşullarda, mevcutlardan farklı olarak, yurt çapında ulusal ve yerel düzeyde faaliyet gösteren sanayici ve iş adamı dernekleri, toplamda 20 yıllık bir süreye yayılan yoğun çabalar sonunda belirledikleri ortak ilke ve hedefler etrafında birleşti. Yasal zeminin elverişli hale gelmesinin ardından da hiç vakit yitirmeksizin TÜRKONFED çatısı altında bir araya geldi. Daha en başından itibaren, TÜRKONFED'i oluşturan girişimlerin ayırt edici özellikleri, konfederasyonun, geçerliliği bugün de sürmekte olan kuruluş amacında şu sözlerle tanımlanıyordu:¹⁰

“Türkiye sınırları içerisinde faaliyet gösteren, ortak amaç, ilke ve hedefleri benimseyen, bölgesel ve sektörel sanayici ve işadamları federasyonlarının ortak sesi olarak bölgesel, sektörel ve ulusal ekonomik politikalarının oluşturulmasına katkıda bulunmak; bölgesel ve sektörel kalkınma vizyonları geliştirerek uluslararası entegrasyona ve rekabet gücünün artırılmasına yardımcı olmak; projeler geliştirmek, iş dünyasını ilgilendiren sorunları ve çözüm önerilerini kamuoyuna, yetkili kurumlara duyurmak amacıyla, üyeleri arasında güç birliği sağlayarak ortak çalışma zemini oluşturmaktır. Ülkemizin ekonomik ve sosyal kalkınmasına katkıda bulunmak üzere, Atatürk'ün çizdiği Türkiye Cumhuriyeti vizyonu ve çağdaş uygarlık hedefini esas alarak bölgesel ve sektörel potansiyellerin en iyi şekilde değerlendirilmesi için faaliyetlerde bulunmak; demokratik, laik

9 TÜRKONFED, altı kurucu federasyonun (BASİFED, DASİFED, DOĞÜNSİFED, İÇASİFED, MAKİSİFED ve SEDEFED) 4 Kasım 2004'te bir araya gelmesiyle "Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu" adıyla kuruldu. Merkezi İstanbul'da bulunan kuruluş, 14 Nisan 2005 tarihinde "Türk" adını resmen alarak Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED) olarak tüzel kişilik kazandı.

10 TÜRKONFED 2006 Yılı Faaliyet Raporu, 6 Haziran 2007, s.5.
<https://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed-2006-faaliyet-raporu.pdf>

bir hukuk devleti anlayışı içinde, sivil toplumun kurumsallaşması ve özel girişimciliğin yaygınlaşmasına çalışmak; sanayici ve işadamlarının sorunlarına sahip çıkarak toplumdaki öncü ve girişimci niteliklerini geliştirmek üzere bağımsız bir platformda, temsil tabanı geniş, güçlü bir örgütlenme gerçekleştirmektedir.”

Bu amaç çerçevesinde TÜRKNKFED'i benzerlerinden ayırıştırarak farklı kılan iki önemli hususun altının çizilmesi gerekmektedir: Sivil toplumun kurumsallaşması ve özel girişimciliğin yaygınlaşmasına çalışmak; Sanayici ve iş adamlarının sorunlarına sahip çıkarak toplumdaki öncü ve girişimci niteliklerini geliştirmek üzere bağımsız bir platformda, demokratik temsil tabanı geniş, güçlü bir örgütlenme gerçekleştirmek.

Bir başka şekilde ifade edersek TÜRKNKFED, laik, demokratik ve insan haklarına saygılı bir hukuk devleti ile piyasa ekonomisi gerekleri doğrultusunda çalışmayı amaçlamış bir sivil toplum kuruluşudur. Bu ortam ve koşullarda, mevcutlardan farklı olarak, yurt çapında ulusal ve yerel düzeyde faaliyet gösteren sanayici ve iş adamı dernekleri, toplamda 20 yıllık bir süreye yayılan yoğun çabalar sonunda belirledikleri ortak ilke ve hedefler etrafında birleşti. Yasal zeminin elverişli hale gelmesinin ardından da hiç vakit yitirmeksizin TÜRKNKFED çatısı altında bir araya geldi.

Bu doğrultuda yola çıkan TÜRKNKFED, 10 yıl gibi kısa bir sürede 23 federasyon altında topladığı 155 dernekle 200 milyar doların üzerinde iş hacmine sahip, bir milyonu aşkın kişiye istihdam sağlayan, 65 milyar dolardan fazla ihracat yapan, 11 binin üzerinde iş insanını temsil eder hale geldi. Rakamlar hiç şüphesiz bir başarıyı işaret etmekte, ama konunun ekonomiyi ilgilendiren kısmını bir yana bırakacak olursak, burada asıl görülmesi gereken bir başka gerçek söz konusudur: Temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye evrilmekte olan günümüz toplumsal-siyasal yaşamında TÜRKNKFED, ilk adımını attığı andan beri bağımsız, şeffaf ve tamamen gönüllülük esasına dayalı bir sivil toplum kuruluşu olmayı seçti.

Bu niteliğiyle hızla gelişip alanında öne çıkan TÜRKNKFED, 10 yıl içinde Türkiye'de kazandığı itibarını, Avrupa Esnaf, Sanatkâr ve KOBİ Birliği'nin (European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises - UEAPME) üyeliğine kabulüyle uluslararası alana da taşıdı. Böylece TÜSİAD'ın "BusinessEurope" üyeliği ile büyük firmalarımız AB nezdinde temsil edilirken TÜRKNKFED de UEAPME üyesi olarak ağırlıklı olarak KOBİ'lerin gönüllü STK' sı niteliği ile AB çerçevesinde eksik olan temsi-

liyeti tamamlamış oldu. Bu çalışma, bugünden geriye doğru gidildiğinde, 30 yıllık bir azim, kararlılık ve özveri çabasının geldiği sonucu ve bundan sonra yöneldiği istikameti anlatmayı amaçlıyor.

Türkiye'nin irili ufaklı çeşitli noktalarında kendisine, kentine, bölgesine daha da faydalı olmak üzere yatırım yapıp varlığını geliştirmek üzere güç birliği ederek dernekleşen iş insanları, aradan geçen 20 yıl içinde yerel sınırlarını aşıp Türkiye'nin en etkin kuruluşu haline geldi ve bir başarı öyküsü yarattı. Her öykü "giriş-gelişme-sonuç" kalıbı üzerine kuruludur. Ancak burada anlatacağımız öykü, sona ermek bir yana, devam etmekte olan, zaman geçtikçe daha da zenginlikler kazanacak bir öyküdür. Dolayısıyla, TÜRKONFED'in 20 yıl içinde ulaştığı başarı kadar bu başarıya doğuran nedenler üzerine de yoğunlaşacaktır. TÜRKONFED'in ne için ne zaman, nereden ve nasıl geldiğini bilmek, bugününü anlamanın yanı sıra geleceğine de ışık tutacaktır.

A black and white portrait of a woman with shoulder-length wavy hair, smiling at the camera. She is wearing a dark, ribbed top. Her hands are resting on a surface in front of her, with a watch on her left wrist and a ring on her right hand.

Arzuhan Doğan Yalçındağ

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı
(2007-2009)

“KOBİ’ler Türk Ekonomisinin Belkemiği”

“Ülkemizdeki KOBİ’ler, hizmet sektörü de dahil olmak üzere, tüm işletmelerin 99,8’ini oluşturuyor. Toplam istihdamın yaklaşık 77 sini sağlıyor. Buna karşılık toplam yatırımlar içindeki payı 38, toplam katma değer 27’si kadarını yaratabiliyor. İhracattaki payları 10’u geçmiyor ve banka kredilerinden de ancak 5 pay alıyorlar. Bu rakamlar, ekonomimizin çok önemli bir bölümünü kaplayan bir kesiminden konuştuğumuzu, ancak bu kesimin katma değer üretmediğini, verimli olmadığı, bu durumu aşmak için ise mevcut finansal olanaklardan yararlanamadığını gösteriyor.”¹¹

Küresel rekabet alanında uluslararası referanslardan biri sayılan Dünya Rekabet Endeksi sıralamasına yıllar itibariyle bakıldığında, 2004 ve 2005 yıllarında Türkiye’nin önemli bir ilerleme kaydettiğini ancak, takip eden yıllarda diğer ülkeler karşısında rekabet gücünü tekrar yitirmeye başladı-

11 TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Arzuhan Doğan Yalçındağ’ın TÜR-KONFED 11. Girişim ve İş Dünyası Zirvesi Açılış Konuşması
https://www.tusiad.org/tr/konusma-metinleri/item/download/657_5549f41db7567822cbc8036d754cf02d

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Arzuhan Doğan Yalçındağ’ın TÜR-KONFED 12. Girişim ve İş Dünyası Zirvesi Açılış Konuşması
https://www.tusiad.org/tr/konusma-metinleri/item/download/708_1e-73d7397e5006ae6ede0db0cd906da3

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Arzuhan Doğan Yalçındağ’ın TÜR-KONFED 13. Girişim ve İş Dünyası Zirvesi Açılış Konuşması
https://www.tusiad.org/tr/konusma-metinleri/item/download/757_7e327d71bb48db6eb9ddac421c92c1ed

ğını görüyoruz. Son olarak, 2007 yılı itibarıyla, Türkiye'nin 55 ülke içinde 48. sırada yer aldığı görüyoruz. Çok daha yakın rekabet içerisinde olduğu Avrupa, Orta Doğu ve Afrika bölgesindeki 34 ülke arasında ise ancak 31. sırada yer alıyor. Bu rakamlar bize, gelişmiş ekonomiler arasına girme sürecini başlattığımızı ancak devam ettirmede aynı oranda başarılı olamadığımızı gösteriyor. Bu yüzden, ekonomimizin bugün geldiği konum itibarıyla sürdürülebilir büyümenin devam ettirilmesi için gerekli koşulların yaratılmasını artık gündemin üst sıralarına taşımamız gerekiyor. TÜSİAD olarak bu durumu aşabilmek için, kapsamlı, bütüncül ve akılcı bir büyüme stratejisi oluşturmak gerektiğini düşünüyoruz. Bu strateji doğrultusunda:

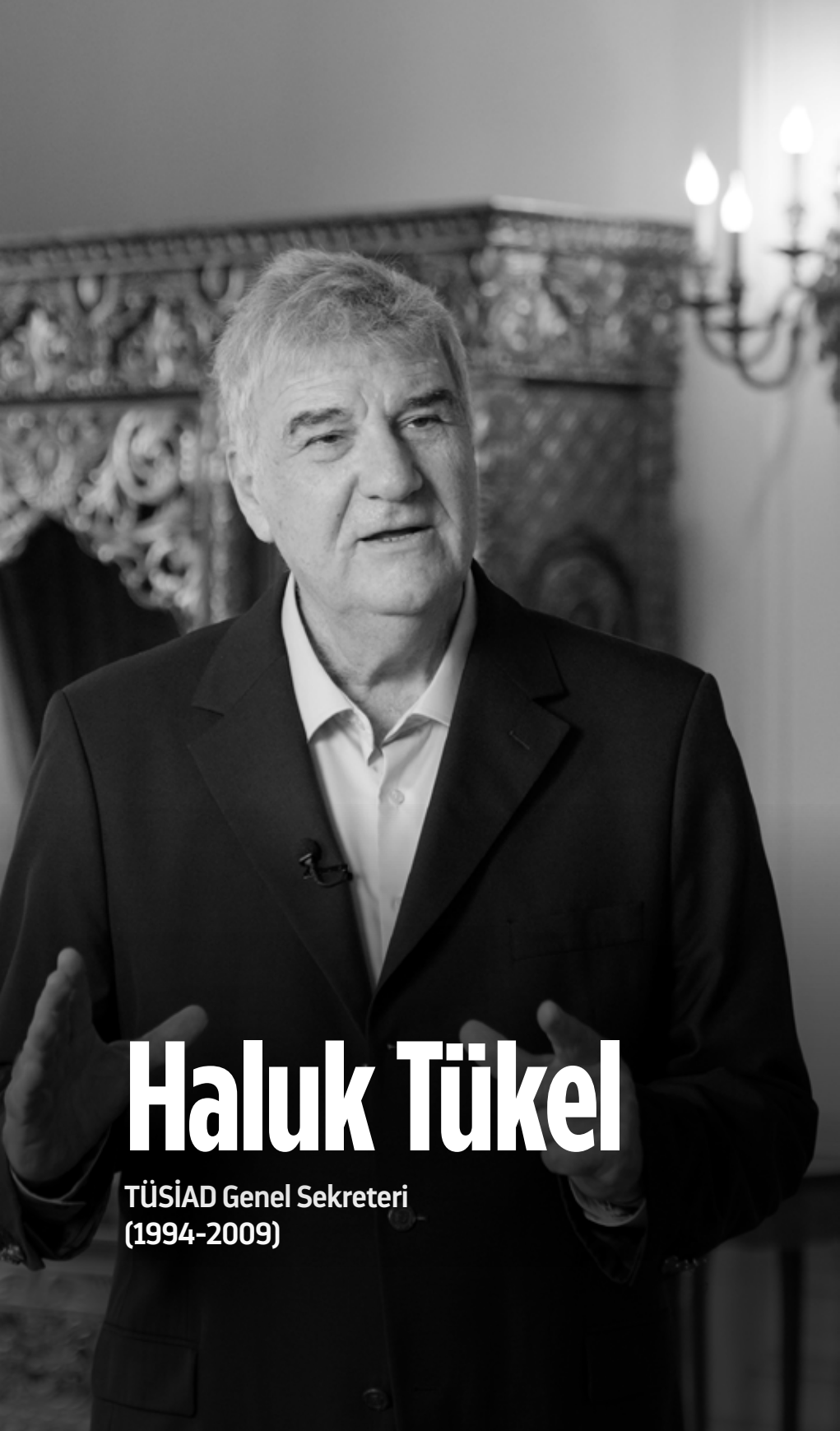
- teknolojik ilerleme ve verimlilik artışlarının sürekli kılınması,
- yatırım ortamının iyileştirilmesi,
- sermaye piyasalarının gelişiminin ve sermaye birikiminin hızlandırılması,
- istihdama katılım oranının –kadınlar başta olmak üzere– yükseltilmesi,
- “şirket yönetimi” kültürünün değiştirilmesi,
- kurumsal yönetim ilkelerinin etkinleştirilmesi,
- kayıt dışı ekonomi ile mücadele edilmesi,
- KOBİ'lerin gelişimi için özel stratejiler benimsenmesi,
- bölgesel politikalara ağırlık verilmesi,
- eğitim politikalarının büyüme stratejileri ile ilişkilendirilmesi gerektiğini düşünüyoruz.

Bu uzunca listenin çeşitli unsurları muhtelif zeminlerde az çok tartışılıyor. Ama bazıları var ki ya yeterli ilgiyi görmüyor ya da çok konuşulmasına rağmen, güçlü bir atılıma konu olamıyor. Bunlar arasında ilk sırayı “KOBİ'lerin gelişimi için özel stratejiler benimsenmesi” geliyor

Bildiğiniz rakamlar ama yine de tekrarlamaktan kendimi alamıyorum, çünkü çok çarpıcı gerçeklere işaret ediyorlar: Ülkemizdeki KOBİ'ler, hizmet sektörü de dahil olmak üzere, tüm işletmelerin %99,8'ini oluşturuyor. Toplam istihdamın yaklaşık %77'sini sağlıyor. Buna karşılık toplam yatırımlar içindeki payı %38, toplam katma değer %27 kadarını yaratabiliyor. İhracattaki payları %10'u geçmiyor ve banka kredilerinden de ancak %5 pay alıyorlar. Bu rakamlar, ekonomimizin çok önemli bir bölümünü kaplayan bir kesiminden konuştuğumuzu, ancak bu kesimin katma değer üretmediğini, verimli olmadığını, bu durumu aşmak için ise mevcut finansal olanaklardan yararlanamadığını gösteriyor

Bu durumun nedenlerini uzun uzadıya ele almak niyetinde değilim. Konunun içinden gelen kişiler olarak hepiniz bu nedenlerle her gün iç içe yaşıyorsunuz zaten. Ben burada bu konuyla ilgili iyi bir başlangıç yapmak için, tek ve basit bir adımın atılması gerektiğini savunacağım ve yalnızca bununla yetineceğim. Bugün Türkiye'nin tüm analizlerde, strateji ve politika çalışmalarında kullanabileceği ortak bir KOBİ tanımı yok. Hazine'nin başka, DPT'nin başka, meslek kuruluşlarının başka, bankaların başka tanımları var. Oysa, mikro ölçekli işletmeler, küçük ölçekli işletmeler ve orta ölçekli işletmelerle ilgili her kurumun benimseyeceği ortak tanımların yapılması politikaların sağlıklı biçimde şekillendirilmesi açısından büyük önem taşıyor. KOBİ'ler için oluşturulan destek programlarının eşgüdümünü sağlamak için bu zorunlu. Aynı şekilde küresel finansman olanaklarından; AB, Dünya Bankası, OECD gibi kuruluşların bilgi, kaynak ve ilişki olanaklarından yararlanmak için doğru sınıflamalar ve istatistikler üretmek şart.

“KOBİ'lerin gelişimi için özel stratejiler benimsenmesinin Türkiye'nin hızlı ve dengeli büyümesi için bir önkoşul haline gelmiş olduğunu artık politika yapan herkesin çok iyi kavraması gerekiyor. Aynı şekilde bölgelerarası gelişmişlik farkları giderilmeden de Türkiye'de hızlı ve dengeli büyümeyi sürdürülebilir kılmak mümkün değil. Bölgelerarası gelişmişlik farklarının, sektörel çeşitlenmeye ve bölgelerin rekabet avantajlarına uygun sektörlerde uzmanlaşmaya olanak sağlayacak politikalarla giderilmesi gerekiyor. Bu Türkiye'nin büyüme potansiyelini ciddi biçimde artıracaktır. Küreselleşme süreci ile yerel ekonomilerin önemi arttı, yerel aktörler dünya ile doğrudan etkileşim içine girdiler. Bu süreç ile artan rekabet, esnek ve uyum yeteneği yüksek yapılarıyla KOBİ'leri, yeni sanayi odaklarını ve küçük ve orta boy kentleri öne çıkardı. Bununla birlikte dünya ekonomisinde yaşanan diğer bir boyut ise, küresel rekabetin yerel uzmanlaşma sürecini hızlandırması oldu. Yerel girişimcilik, yerel kaynaklar, bilgi ve beceri stoku ve diğer yerel potansiyellere de bağlı olarak belirli sektörlerde uzmanlaşma becerisi gösteren yöreler, karşılaştırmalı bir üstünlük ve rekabet avantajı elde ettiler. Bu yeni ortamın iyi anlaşılması ve ülkemizin bu ortamdan azami düzeyde yararlanması bakımından, TÜRKONFED'in ilk örneklerini verdiği gibi, sektörel ve bölgesel düzeyde kapsamlı analizlerin yapılması şarttır. Böyle bir ortamda Kalkınma Ajansları yasa tasarısının geleneksel yönetim anlayışımıza takılması ve uygulamaya konamadan rafa kalkması büyük bir talihsizlik olmuştur.

A black and white portrait of Haluk Tükel, an older man with grey hair, wearing a dark suit jacket over a light-colored shirt. He is standing in front of a decorative, ornate wall with a chandelier visible in the background. His hands are slightly raised and open, as if he is speaking or gesturing.

Haluk Tükel

TüSiAD Genel Sekreteri
(1994-2009)

“Türkiye’de Girişimci Sınıfı TÜSİAD’ın Serbest Piyasa Stratejisiyle Genişledi.”

“Türk iş dünyası, 1950-1970 arası oluşan yapıyı ve dünya ekonomisindeki gelişmeleri göz önüne alarak, kendisine 1970-1985 döneminde takip edeceği yeni bir strateji çizmiştir. Bu strateji uluslararası rekabete açık “Serbest Piyasa Ekonomisi” stratejisi olmuş ve 15 yıl süreyle TÜSİAD bu yaklaşımı kamuoyunda dillendirmiş, savunmuş ve gerekli bilimsel çalışmalarla da desteklemiştir. 1980-1984 döneminde, bu strateji, yapılması gereken reformların gecikmesi nedeniyle, yönetim kurulu başkanlığını yürüten merhum Ali Koçman döneminde hükümetle siyasi bir çatışmaya da dönüşmüştür. Sonuç olarak, siyaset kurumunun da TÜSİAD’ın stratejisini biraz da iktisadi ve sosyal şartların baskısı altında benimsemesi, ülkemizde “girişimci” sınıfın genişlemesine ve derinleşmesine yol açmıştır. Başta Anadolu’da yeşeren Sanayici ve İş Adamı

Dernekleri (SİAD) ve oluşturdıkları Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED) olmak üzere, diğer iş dünyası örgütlerinin gönüllü temelde serpilmesinin ve yayılmasının arkasında bu “TÜSİAD Stratejisi” bulunmaktadır.”¹²

Cumhuriyet, Osmanlı’nın gerisinde kaldığı ulus devlet ve sanayi toplumu evrimine erişmeye çalıştı. Bu amaçla, Cumhuriyet’i kuranlar ‘bebek/emekleyen sanayi’ teorisinden esinlenen politikaları yeni ‘ulus devlet’ yapısına uyarladılar. Atatürk ve İnönü’nün söylemlerinde ve özellikle İzmir İktisat Kongresi’nde bu yaklaşım açıktır. Ancak bu politikaya paralel olarak İzmir İktisat Kongresi’nde Atatürk’ün, Lozan’daki diplomatik süreci dikkate alarak, yabancı sermayeye de çağrı çıkardığını unutmamak gerekir.

Dış konjonktürün etkisi altında, 1930’lu yılların krizi ve 2. Dünya Savaşı ortamında zorunlu olarak “devletçilik” politikasına verilen ağırlık, 1950-1970 döneminde özel sektör lehine azalmakla birlikte kapalı ekonomi tercihi ancak aksak işleyen bir piyasa düzeni ortaya çıkartabilmiştir.

1950-1970 kapalı ekonomi dönemi, yarattığı siyasi, ekonomik ve sosyal krizlerin de etkisiyle, 1973’te birinci petrol şokuyla kısmen, 1980’te ikinci petrol şokuyla fiilen sona ermiş ve 1986 yılında “Türk Parasını Koruma Kanunu’nun yürürlükten kalkması ve “Döviz Kuru Rejiminin serbestleşmesiyle son bulmuştur. Bu yeni dönemde, serbest ekonomi kurallarının benimsenmesiyle “girişim” (enterpriseurship) özgürlüğünün ülke sathına yayılması ve yankı bulması için objektif şartlar oluşmuştur. Basitçe ifade etmek gerekirse döviz kıtlığı ortamında, ihracat yapanın dövizini cebinde tutabilmesi keyfiyeti mümkün hale gelmiştir.

TÜSİAD’ın da kuruluşu ve gelişimi, bu iktisadi arka planla paralellik arz etmektedir. TÜSİAD’ın 1971 yılında kuruluşu, işlemeyen ve kriz üreten kapalı ekonomi sistemine iş dünyasının bir tepkisi mahiyetinde olmuştur. Hiç unutmayalım ki, 1969-1970 yılları, ABD’nin Vietnam savaş harcamalarının ulaştığı boyut nedeniyle resesyona girdiği ve 1971 yılı da Başkan Nixon ’un doları altından koparmasıyla uluslararası para sisteminin (Bret-

12 Haluk Tükel, “Türkiye’de girişimci sınıfı TÜSİAD’ın serbest piyasa stratejisiyle genişledi.” (Milliyet Gazetesi, Ağustos 2009)
<https://www.milliyet.com.tr/ekonomi/turkiye-de-girisimci-sinifi-TUSIAD-in-serbest-piyasa-stratejisiyle-genisledi-1128729>

ton Woods) çöktüğü yıldır.

Bu iktisadi gelişmeler, iş dünyasında, “kapalı ve kamu güdümlü ekonomik sistem” korunarak Türk ekonomisinin yola devam edemeyeceği ve devam edilmek istendiği takdirde ülkenin ciddi refah kaybına uğrayacağı yönünde bir değerlendirmeye neden olmuştur. TÜSİAD’ın kurucu başkanı Sayın Feyyaz Berker’in 23 Ağustos 1971 tarihinde merhum Abdi İpekçi ile Milliyet gazetesinde yaptığı söyleşi ve geçen yılın aralık ayında yayımlanmasını sağladığı “TÜSİAD’ın İlk 10 Yılı”¹³ (Doğan Kitap) isimli kurum tarihi, “Ortak Akıl” olarak tanımlanan bu bilincin açık ifadesidir.

Türk iş dünyası, 1950-1970 arası oluşan yapıyı ve dünya ekonomisindeki gelişmeleri göz önüne alarak, kendisine 1970-1985 döneminde takip edeceği yeni bir strateji çizmiştir. Bu strateji uluslararası rekabete açık “serbest piyasa ekonomisi” stratejisi olmuş ve 15 yıl süreyle TÜSİAD bu yaklaşımı kamuoyunda dillendirmiş, savunmuş ve gerekli bilimsel çalışmalarla da desteklemiştir. 1980-1984 döneminde, bu strateji, yapılması gereken reformların gecikmesi nedeniyle, yönetim kurulu başkanlığını yürüten merhum Ali Koçman döneminde hükümetle siyasi bir çatışmaya da dönüşmüştür.

Sonuç olarak, siyaset kurumunun da TÜSİAD’ın stratejisini biraz da iktisadi ve sosyal şartların baskısı altında benimsemesi, ülkemizde “girişimci” sınıfın genişlemesine ve derinleşmesine yol açmıştır. Başta Anadolu’da yeşeren Sanayici ve İş Adamı Dernekleri (SİAD) ve oluşturdukları Türk Girişim ve İş dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED) olmak üzere, diğer iş dünyası örgütlerinin gönüllü temelde serpilmesinin ve yayılmasının arkasında bu “TÜSİAD Stratejisi” bulunmaktadır.

Nitekim, TÜSİAD’ın bu örgütler tarafından örnek alınması ve “duayenlik” atfedilmesi de bu gerçeği yansıtmaktadır. İş dünyasının güçlenmesi ve ülke sorunlarına eğilecek ve çözüm üretecek olgunluğa erişmesinin Türkiye’imiz açısından çok olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmesi gerekir. Katılımcı ve çoğulcu demokrasinin gerekli şartı, örgütlü ve olaylara tepki verebilen bir sivil toplum yapısının oluşmasıdır. Bunun önkoşulu ise bağımsız yargı ve özgür basındır.

13 “TÜSİAD’ın İlk 10 Yılı 1970-1980- Ortak Aklı Ararken - Fikir Üreten Fabrika” (Doğan Kitap, 2009, 2 Cilt)
Mehmet Altun-Feyyaz Berker-Güngör Uras

1985-2005 yıllarında, 1987’de AB’ye üyelik başvurusu sonrasında, önce zor bir adaylık kabülü sürecinden geçtikten sonra katılım müzakerelerinin başlamasıyla Türkiye’de yeni bir dönem açılmıştır. TÜSİAD, bu dönemde ekonomik uyum ve demokratik standartların AB düzeyine yükseltilmesi alanında da üstüne düşen bilimsel çalışmaları yapmış, bu çalışmaları kamuoyuna mal etmiş ve önce Brüksel sonra Washington, Berlin, Paris ve Pekin’de açtığı temsilciliklerle uluslararası temsil gücünü artırmıştır.

Elverişli uluslararası konjonktürün etkisiyle, 2002-2006 döneminde, ekonominin ortalama yüzde 7,5 büyümesi, ihracatın 100 milyar doları aşması ve 2.6 milyon istihdam yaratılmış olması, Türkiye’de mevcut orta gelirli kesimin refahının ve dolayısıyla tüketim ve konut talebinin artması sonucunu doğurmuştur. “Girişim” özgürlüğü yaygınlaşmış, iş dünyası örgütleri güçlenmiş ve ekonomik olarak dışa açılma, geleneksel siyasi ideolojileri zorlamaya başlamıştır. Tüm yelpazede yer alan siyasi parti programlarındaki çelişkiler de buradan kaynaklanmaktadır. Ekonominin hızla küreselleşmesine ve kuralların AB Komisyonu, Dünya Ticaret Örgütü, IMF, Dünya Bankası gibi örgütlerde konulmasına karşılık, siyaset, yerelliğini korumaya devam etmektedir. Başarı, siyaset kurumunun, yerel nitelermelerden uzak kavram ve açılımları kullanarak, rekabetçi küresel ekonomik ortamda ülkeyi hak ettiği ölçülerde konumlandırmasından geçmektedir. Evrensel boyuta sahip olmayan her değişim çabasının hızla başarısızlığa sürüklendiği bir ortamda, Türk siyasi hayatının da siyasi partiler yasası, seçim sistemi gibi temel eksikliklerini tamamlayarak, evrensel standartlara ulaşması, uluslararası entegrasyonumuzu hızlandıracak, refah düzeyimizi yükseltecek ve demokrasimizi geliştirecektir.



Celal Beyssel

**TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı
(2007-2010)**

“TÜRKONFED Bölgesel ve Sektörel İş Dünyası Temsil Örgütü Olarak 'Türk Kobi'lerinin Sesi' Konumuna Geldi.”

“Çalışmalarına resmi olarak 2005 yılında başlayan konfederasyonumuz, geçtiğimiz iki buçuk yıl içinde çok önemli yol kat ederek, ülkemizin önde gelen sivil toplum kuruluşları arasında kendine sağlam bir yer edindi. Bunu da iş dünyamız için hayati önem taşıyan konular üzerine ısrarla gitmesi, görüşlerini akademik çalışmalarla da desteklemesi ve iş dünyasının ortak sesi olabilmesiyle başardı.” ¹⁴

Çalışmalarına resmi olarak 2005 yılında başlayan konfederasyonumuz, geçtiğimiz iki buçuk yıl içinde çok önemli yol kat ederek, ülkemizin önde gelen sivil toplum kuruluşları arasında kendine sağlam bir yer edindi. Bunu da iş dünyamız için hayati önem taşıyan konular üzerine ısrarla gitmesi, görüşlerini akademik çalışmalarla da desteklemesi ve iş dünyasının ortak sesi olabilmesiyle başardı.

İş dünyasının en büyük sorunlarından biri olan nitelikli ara-eleman sıkın-

14 “Başkanın Notu”

TÜRKONFED 2006 Yılı Faaliyet Raporu

<https://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed-2006-faaliyet-raporu.pdf>

tısı, TÜRKONFED'in 2006 yılından bu yana ülke gündemine getirdiği konuların başında geliyor. Mesleki ve teknik eğitim üzerine geniş çaplı araştırmalarımız ve uygulanabilir çözüm önerilerimizle bu konuyu iş dünyası ve eğitim gündeminin önemli başlıklarından biri haline getirdiğimizi, artık bu konuda bir referans noktası olduğumuzu rahatlıkla söyleyebiliriz.

Bu yıl konfederasyon olarak yoğunlaşacağımız "İş Dünyasında Kadın" konusu da en az mesleki eğitim kadar önemli. Bu çalışmamızda da öncekilerde olduğu gibi, akademik ve uygulama alanlarının birbirini tamamladığı bir yöntem uyguluyoruz. Dolayısıyla, öncelikli olarak konuyla ilgili kapsamlı bir raporun hazırlanmasını ve kadının iş dünyasına katılımının önündeki engellerin aşılması yönünde çözüm önerileri getirilmesini hedefledik.

2007 yılı içinde Ulusal İnovasyon Girişimi ve TÜSİAD ile çalışmalarına başladığımız bir başka proje de ülkemizin çeşitli yörelerinde "Bölgesel İnovasyon Merkezleri" kurulması. Böylece Türkiye'nin küresel ekonominin acımasız ortamında rekabet gücünü artırmak için, AR-GE'ye dayalı inovasyonun geliştirilmesini ve rekabetçi kümelenmelerin oluşturulmasını amaçlıyoruz. 2008 yılı sonuna kadar Türkiye'de örnek teşkil edecek birkaç bölgesel inovasyon merkezinin kurulmasına destek olmayı düşünüyoruz.

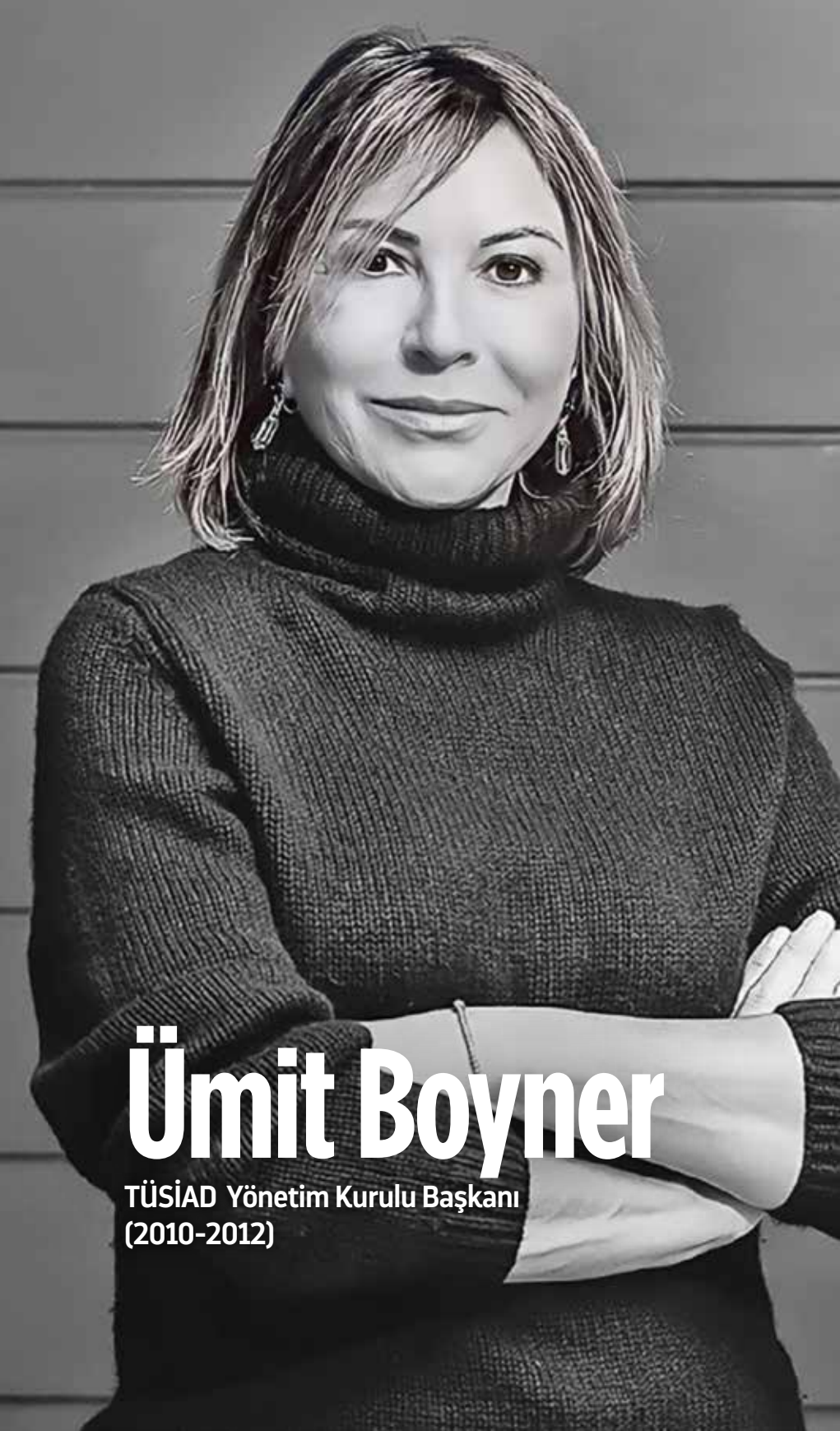
Bu merkezlerin kurulması sırasında, kurulduğumuzdan beri sürdürmekte olduğumuz ve bu sene sonuçlanacak olan Bölgesel ve Sektörel Görelî Üstünlükler çalışmasının yol gösterici olacağı da açıktır. Geçtiğimiz dönemde ilgilenmiş olduğumuz bir diğer konumuz ise, organize sanayi bölgeleri. Hatırlarsanız, 2006 yılı içinde hazırlıklarına başlanan yeni OSB yasasının yanlışlarına işaret eden bir kampanyayı Bursa'da düzenlenen Başkanlar Konseyi toplantısında başlatmıştık. OSB yönetimlerini o bölgede faaliyet gösteren sanayicilerden alıp ticaret ve sanayi odalarına devretmeyi öngören tasarının kanunlaşmasının durdurulmasında, bu kampanyamızın önemli etkileri olduğunu düşünüyoruz.

2006 yılında kurulmaya başlanan kalkınma ajansları da TÜRKONFED olarak uzun zamandır gündemimizdeki konuların başında gelmekteydi. Kurulan ilk ajanslar olan TR 62 Adana- Mersin ve TR 31 İzmir'de TÜRKONFED üyesi iş insanları da yer alıyor ve bölgenin sorunlarını ilk elden ajansların gündemine taşıyor. Ancak, bir yandan Danıştay kararıyla durdurulan kalkınma ajanslarının hukuki sürecini izlerken, diğer yandan

da bu önemli konuyu ülke gündeminde tutma çalışmalarımızı da sürdürüyoruz.

Ülke gündemi ve ekonomisi açısından son derece önemli olan bahsettiğim faaliyetlerimizi sürdürürken, konfederasyon olarak iç ve dış iletişimi-mizi daha da güçlendirmek için de yoğun çalışma içindeyiz. Bunun sonu-cunda TÜRKFED olarak internet üzerinden ilk süreli yayını-mıza da bu yıl içinde başladık. Üç ayda bir yayınlanan "t-bülten" ile hem konfede-rasyon ve üyeler arasındaki ilişkiyi güçlendiriyor, hem de kendimizi tüm Türkiye'ye tanı-tma ve sesimizi daha güçlü duyurma imkânı buluyoruz.

TÜRKFED Yönetim Kurulu olarak her zaman ülkenin çeşitli yö-relerinde yapılan Başkanlar Konseyleri ve Zirvelerin yanı sıra, bağlı fede-rasyonlarımızın faaliyetlerine katılma ve üye derneklerin sorunlarını paylaşma çabalarımız sürmektedir. Başarılı faaliyetler dolayısıyla oluş-an samimi sosyal ortamın, üyelerimizin beraberliğimizin gücünü hisset-me-lere katkıda bulunduğu açıktır. Bu stresli ama elzem çalışmaları yapan federasyon ve onlara bağlı derneklerimizle, bizlere destek olan profesyo-nel kadrolarımıza teşekkür borçluyuz. Onların sayesinde TÜRKFED faaliyetleri her geçen gün hem nicelik hem de nitelik bakımından daha da gelişiyor. Yerel ve ulusal basında her geçen gün daha sık yer almamızın da TÜRKFED'in gelişiminin bir göstergesi olduğunu düşünüyorum. Konfederasyonumuz hızla ilerliyor ve gönüllü sivil toplum örgütleri için-de hak ettiği yeri alıyor.

A black and white portrait of Ümit Boyner, a woman with shoulder-length hair, wearing a dark turtleneck sweater. She is standing with her arms crossed, holding a white folder or book. The background is a simple, light-colored wall.

Ümit Boyner

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı
(2010-2012)

“TÜSİAD-SİAD İş Birliği Ülkeyi 'Orta Demokrasi' ve 'Orta Gelir Tuzağı'ndan Kurtarır.”

Bizim TÜRKONFED projesine başından itibaren destek vermemizin temel felsefesinde de işte bizimle bu amacı taşıyan, farklı bölge ve sektörlerdeki iş dünyası temsil örgütleri ile güç birliği yapma, hep birlikte ülkemizi gelişmiş ülkeler seviyesine taşıyacak yolda vizyonlarımızı paylaşma hedefimiz var.¹⁵

Ülkemizin farklı bölgelerindeki “Sanayici ve İş adamı Dernekleri’nin güç birliği yapma arayışı ile başlayan SİAD hareketinin, 17 Ekim 1997 tarihinde, İstanbul’da TÜSİAD’ın ev sahipliğinde ilk zirvesini gerçekleştirmesinin üzerinden 15 yıl geçmiş. O ilk zirvemizde, SİAD’lar olarak, amacımızı “yurt sathına yayılmış, bağımsız ve gönüllü sanayici ve iş adamlarının sesini, kamuoyuna, meclise ve hükümetlere duyurmak, ulusal ve bölgesel kalkınmaya katkıda bulunacak projeler üretmek” olarak tanımlamıştık.

Bu güç birliği, önce bölgesel ve sektörel platformlara, ardından da Konfederasyona dönüşerek, 2014 yılında 10. yılını kutlayacağımız TÜRKON-

15 TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Ümit Boyner'in "TÜRKONFED

16. Girişim ve İş Dünyası Zirvesi" Açılış Konuşması

https://www.tusiad.org/tr/konusma-metinleri/item/download/5494_78170bc84cd5e188270964ca99259d6a

FED'i oluşturdu. Konfederasyonumuzun, son birkaç senedir, TÜSİAD olarak bizim de büyük önem verdiğimiz, federasyon yapılarının güçlendirilmesi projesi ile idari kapasite açısından da çok daha sağlam bir seviyeye gelmeye başladığını hem bölgelerimizde hem kamuoyunda hem de kamuda etkinliğinin giderek arttığını kıvançla görüyoruz.

40 yılını geride bırakan bir iş dünyası temsil örgütünün başkanı olarak ifade etmek istediğim şu: Biz temel varlık sebebimizi iki ana hedefe dayandırdık: Birincisi kalkınmamızı hızlandıracak, ekonomik kalkınmaya paralel olarak sosyal kalkınma ve toplumsal gelişimi sağlayacak vizyonu oluşturmak. İkincisi bu vizyonu hayata geçirmek için atılması gerektiğine inandığımız adımları ve çözüm önerilerimizi, tabii bilimsel ve analitik temeller üzerinde ortaya koyarak, kamuoyunda ve ülke yönetimi nezdinde savunmak. Bu iki ana amacın bizim temel sorumluluğumuz olduğuna inandık, varlık nedenimiz olarak belirledik. Bugün de bu amaçlar doğrultusunda inançla çalışmaya devam ediyoruz.

Bizim TÜRKONFED projesine başından itibaren destek vermemizin temel felsefesinde de işte bizimle birlikte bu amacı taşıyan, farklı bölge ve sektörlerdeki iş dünyası temsil örgütleri ile güç birliği yapma, hep birlikte ülkemizi gelişmiş ülkeler seviyesine taşıyacak yolda vizyonlarımızı paylaşma hedefimiz var.

Biz iş insanları olarak, tarih boyunca, toplumun ve dünyanın farklı kesimleri ile en fazla ilişki ve iletişim içinde olan, yeniliklere en açık kesimlerden birini oluşturuyoruz. Bu bize, toplumun ilerlemesi, ülkenin kalkınması yolunda önemli sorumluluklar da yüklüyor. Bugün farklı kentlerimizden pek çok iş insanımız burada. Hepimiz kentlerimizin gelişimine baktığımızda, yaratılan katma değerin, istihdamın, rekabetçiliğin yanı sıra kültürün, sanatın, bilimin, sporun, mimarinin gelişiminde de o kentin iş insanlarının vizyonu ve desteğinin önemli katkı sağladığını görüyoruz. Bu sorumlulukla, gelişimin önündeki tıkanıklıkları ve sorunları tespit etme, bunların giderilmesine yönelik çözüm üretme ve bu amaçla örgütlenmeyi de görev biliyoruz. Ben, bu anlamda, iş dünyasının bağımsız ve gönüllü örgütlenmesini ve katılımcılığının artmasını hem katılımcılığın demokrasiler için vazgeçilmezliği hem de kalkınmaya sağlanacak katkı açısından çok önemsiyorum.

Bugün burada sunumu yapılacak olan, Orta Gelir Tuzağı Raporu da aslında, TÜRKONFED'in, yani, bölgesel ve sektörel düzeyde iş dünyası temsil

örgütlerinin bir araya gelerek örgütlenmelerinin ne kadar doğru bir proje olduğunu bir kez daha ortaya koyuyor.

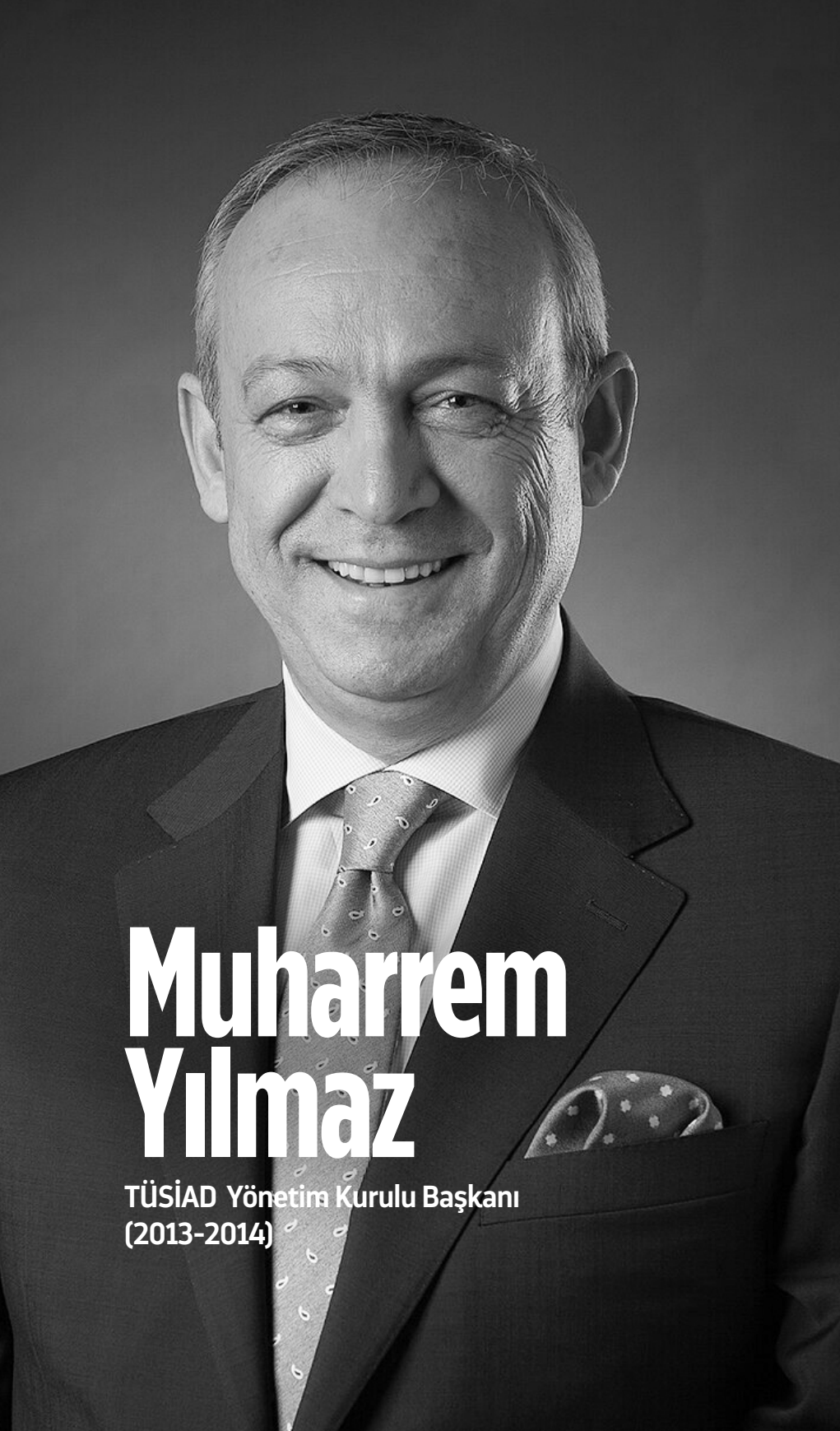
Orta gelir tuzağı konusuna, 19 Ocak 2012 tarihli TÜSİAD Genel Kurul konuşmamda şu şekilde değinmiştim;

“Biliyoruz ki geçmiş başarılar, krizin yeni bir küresel ekonomi yapılanmasına doğru evrildiği sırada başarının garantisi olamıyor. Önümüzde zorlu, güç kararların verilmesini ve alınan kararların çelik gibi bir iradeyle uygulanmasını gerektiren bir dönem olduğu kanısındayız.

Türkiye bugün alacağı kararlarla dünya ekonomisindeki birinci sınıf ekonomilerden birisine sahip olmakla “orta gelirli ülke” tuzağına düşmek arasında tercihini ortaya koymuş olacaktır.

Yıllardan beri hedefimiz Türkiye’nin “orta halli” “orta demokrasi” bir ülke konumuna kilitlenmemesini sağlamak oldu. Çalışmalarımızı hep bu hedefi gözетerek tasarladık ve uygulamaya geçirdik.

TÜRKONFED raporunun da haklı olarak sorduğu gibi: Hangi Türkiye? İşte bu soru, aslında bizim yıllar önce iş dünyası temsil örgütleri olarak bir araya gelmemizle oluşan ortak güç ve akıl birliğine çok daha hassasiyetle kulak verilmesi gerektiğini ortaya koyuyor. Bu raporun ve devamında çıkacak ikinci raporun çıktılarını kamunun yanı sıra bölgesel federasyonlarımızın dikkatle ele alıp, bu yönde stratejilerin geliştirilmesine katkı sağlayacaklarına inanıyorum.



Muharrem Yılmaz

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı
(2013-2014)

“TÜRKONFED’in Başarısı, TÜSİAD Modelinin Başarılı Bir Model Olduğunu Kanıtladı.”

“TÜSİAD’ın 40 yıl önce açtığı yoldan ve oluşturduğu modelden hareketle, iş dünyasının, ülkenin her yerinde yerel temsil örgütleri olarak güçlü bir şekilde örgütlendiğini ve bu sürecin devam ettiğini, başlangıçta bir platform çerçevesinde yürüyen iş birliğinin, 2004 yılında Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu, TÜRKONFED, adı altında bir konfederasyona dönüştüğünü ve bugün ülkenin her yerinden 10.000 iş insanı 104 dernek ve 10 federasyonla bu konfederasyonun oluşturulduğunu dile getirdi.”¹⁶

Bölgesel Gelişme ve İş Dünyası Kuruluşları ile İlişkiler Komisyonu Başkanı Muharrem Yılmaz konuşmasında, TÜSİAD’ın 40 yıl önce açtığı yoldan ve oluşturduğu modelden hareketle, iş dünyasının, ülkenin her yerinde yerel temsil örgütleri olarak güçlü bir şekilde örgütlendiğini ve bu sürecin devam ettiğini, başlangıçta bir platform çerçevesinde yürüyen işbirliğinin, 2004 yılında Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu, TÜRKONFED, adı altında bir konfederasyona dönüştüğünü ve bugün ülkenin her

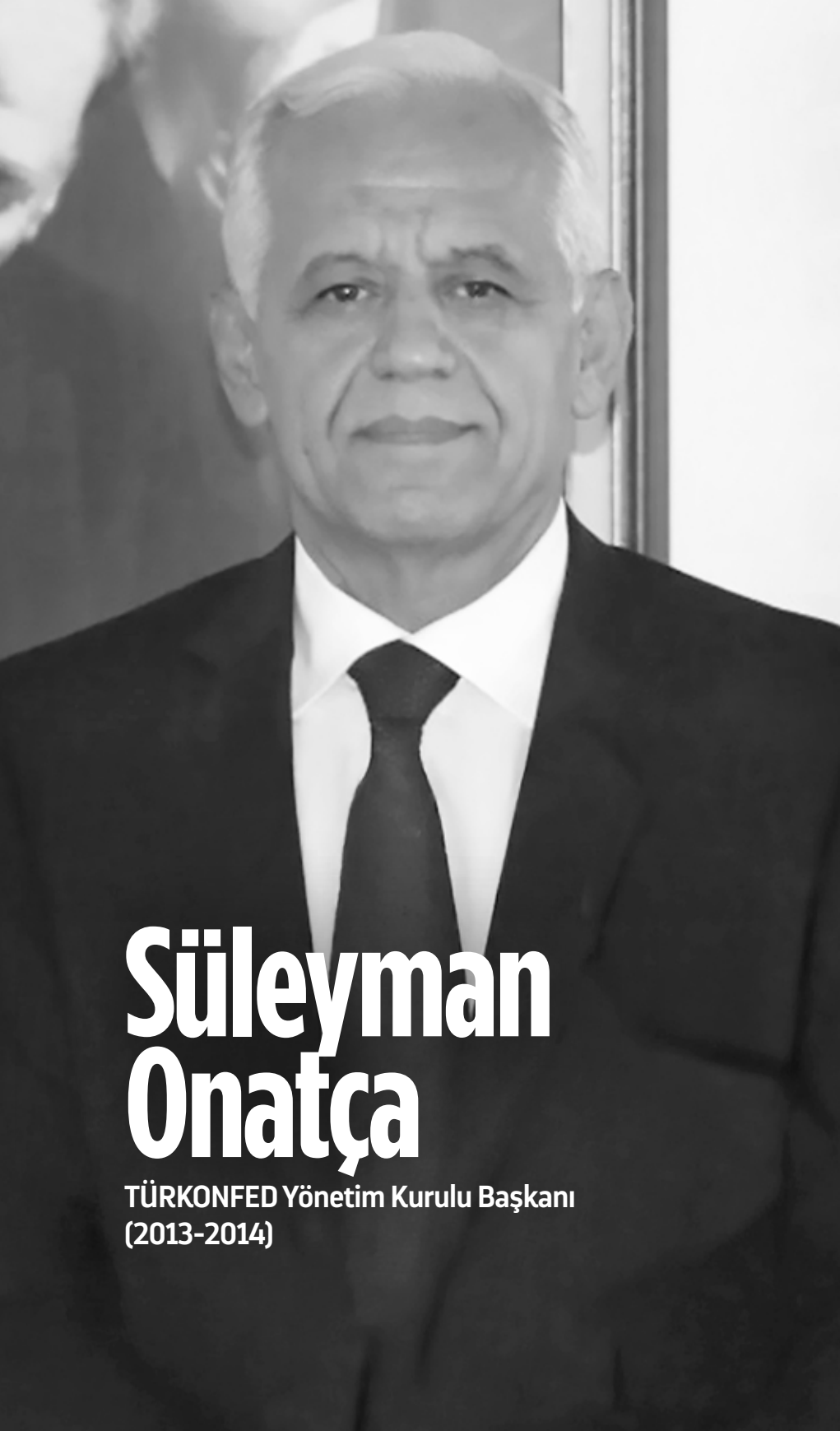
16 TÜSİAD Ocak 2011 Genel Kurul Konuşması
TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Muharrem Yılmaz’ın “TÜRKONFED
36. Girişim ve İş Dünyası Zirvesi” Açılış Konuşması - Elazığ
https://www.tusiad.org/tr/konusma-metinleri/item/download/5926_a82e63a42712597ec7da118d9990f82a

yerinden 10.000 iş insanı 104 dernek ve 10 federasyonla bu konfederasyonun oluşturulduğunu dile getirdi.

TÜRKONFED'in arzu edilen derinlik ve kapsama ulaştığında, ülkemizde hem sektör hem bölge açısından, kadın girişimci ve genç iş insanı derneklerini de içine alan yaygın ve kapsayıcı bir iş dünyası örgütüne, daha önemlisi bağımsız, tarafsız, tabandan tavana örgütlenmesini tamamlamış, uluslararası aktörlerle etkileşim içerisinde çağdaş bir sivil toplum örgütüne kavuşmuş olacağımızı dile getirdi.

Ardından, 2008 yılından itibaren AB'ye uyum çerçevesinde ülkemizde kalkınma ajanslarının bölgesel kalkınma politikaları için birer model olarak benimsendiği ve 26 kalkınma ajansının kurulduğunu, yerel iş insanlarının örgütlenerek, bölgelerinin ekonomik gelişmelerine müdahale edebilmelerinin önemini, bu sebeple Ajans bölgelerine paralel olarak federasyonların kurulup yaygınlaşmasını sağlamak için TÜRKONFED'in Federasyon Yapısının Genişlemesi ve Derinleşmesi Projesi'nin, Yönetim Kurulu tarafından başlatıldığını dile getirdi. Şu andaki çalışmaların 7 federasyon üzerinde yoğunlaştığı, bunların, Antalya, Trakya, Trabzon, İstanbul, Kayseri, Gaziantep ve Elâzığ merkezli federasyonlar olduğunu, üyesi olduğumuz mevcut 6 bölgesel federasyona ilaveten bu 7 federasyonun TÜRKONFED çatısı altında geliştiğini görmekten büyük memnuniyet duyduğumuzu ve bugüne kadarki federasyonlara olduğu gibi kurulan her bir yeni federasyona üye olmayı teklif ettiklerini belirterek konuyu Genel Kurulun onayına sunduklarını ifade etti.

Derneğimizin Türkiye'de kurulmuş veya kurulacak olan bölgesel ve sektörel federasyonlara (bölgesel sanayici ve iş adamları dernekleri federasyonlarına) katılımı konusunda; Trakya, Batı Akdeniz, Doğu Karadeniz, İstanbul, Orta Anadolu, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu coğrafi bölgelerinde kurulmuş veya kurulacak olan 7 bölgesel sanayici ve iş adamları dernekleri federasyonlarına derneğimizin katılımı ve bu bölgesel federasyonlara katılma sürecinin belirlenmesi, katılım çalışmalarının yürütülmesi ve Derneğimizi bu federasyonlarda temsil edecek olan üyelerinin tespiti için Yönetim Kurulu'na yetki verilmesi oybirliği ile kabul edildi.

A black and white portrait of Süleyman Onatça, an elderly man with white hair, wearing a dark suit, white shirt, and dark tie. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is slightly blurred, showing another person's face on the left.

Süleyman Onatça

TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı
(2013-2014)

**“TÜRKONFED Bölgesel
Gelişme Konularına
Odaklanıyor.”**

Sayfa 233

**“TÜRKONFED toplumsal
uzlaşmaya katkıda bulunan
demokratik bir sivil toplum
örgütüdür.”**

Sayfa 239

“TÜRKONFED Bölgesel Gelişme Konularına Odaklanıyor.”

“Türkiye’nin, bölgelerimizin ve illerimizin köklü sorunlarına sadece raporlar hazırlayarak müdahil olmadık elbette. İcraata yönelik adımlar da attık. Gelişmediği sürece Türkiye’nin orta gelir tuzağından çıkamayacağına inandığımız doğu ve güneydoğu bölgelerimize yönelik girişimlerde bulunduk. Bu bölgedeki yatırımların hızlanması ve artırılması için TÜSİAD’la birlikte ‘Bölgelerarası Ortak Girişim Projesi (BORGİP)’i hayata geçirdik. “TÜRKONFED-TÜSİAD Yatırımcı Konseyi’ni kurarak ülkemizin etkin yatırımcı isimlerini Cizre ve Batman’da yerel yatırımcılarla buluşturduk. Bu çabamızla Hükümetin ‘Demokratik Açılım Süreci’ne en önemli katkıyı sağladığımızı, son günlerde aldığımız ortak yatırım haberleriyle teyit etmiş olduk.”¹⁷

17 TÜRKONFED 2013 Yılı Faaliyet Raporu

<https://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed-2013-faaliyet-raporu.pdf>

Hayat böyledir...

Öğrenci olursunuz, yılsonunda bir karneniz olur...

Şirket yönetirsiniz, yılsonunda bilançonuza bakılır...

Koca bir yaşam geride kalır, bıraktıklarınız ve eserlerinizle anılırsınız...

Sivil toplum kuruluşlarında görev alırsınız, ayineniz faaliyet raporlarıdır.

Baskı öncesinde TÜRKNKFED 2013 Faaliyet Raporu'nu incelerken bir yıla ne kadar çok iş sığdırdığımızı görmek, gurur kaynağım oldu. Yazıma öncelikle bu gururu bizlere yaşatan yönetim kurulu üyelerimize, federasyonlarımızdan derneklerimize, komisyonlarımızdan kurullarımıza, çalışanlarımızdan danışmanlarımıza ve TÜRKNKFED ailesi içerisinde yer alan Türkiye'nin doğusundan batısına, kuzeyinden güneyine iş insanlarına teşekkür ederek başlamak istiyorum.

2013 hem Türkiye hem dünya için gerçekten zor bir yıldır... Ekonomiden siyasete her alanda şaşırdığımız, üzüldüğümüz onlarca gelişmeye şahitlik ettik. İnşili, çıkışlı, çalkantılı günler bireyleri, şirketleri ve kurumları sadece zor durumda bırakmaz; test eder, dayanıklılığını ölçer. İşte böyle bir yılda TÜRKNKFED, 'gönüllü, tarafsız ve bağımsız' duruşuyla başarı dolu bir yılı geride bıraktı.

2010 yılında başlattığımız "TÜRKNKFED Bölgesel – Sektörel Genişleme ve Derinleşme Projesi" kapsamında '26 kalkınma ajansı bölgesinde 26 federasyon' hedefimize yönelik en kapsamlı adımları 2013'te attık. Amasya, Samsun Çorum ve Tokat'ın oluşturduğu TR 83 bölgesinde Orta Karadeniz Sanayi ve İş Dünyası Dernekleri Federasyonu (ORKASİFED), Gaziantep, Kilis ve Adıyaman'ın oluşturduğu TRC1 bölgesinde Güneydoğu Sanayi ve İş Dünyası Federasyonu (GÜNSİFED), Kayseri, Sivas ve Yozgat'ın oluşturduğu TR72 bölgesinde Orta Anadolu Sanayici ve İş adamları Federasyonu (ORSİFED) kurularak TÜRKNKFED üyesi oldu. 2014 ve 2015 yılı çalışmalarımızla bu projemizi tamamlamanın gururunu hep birlikte yaşayacağız.

Türkiye'nin ve iş dünyamızın her açıdan gelişmesine de katkı sağlamaya yönelik çabalarımızı 2013'te yoğun olarak sürdürdük. 2012 yılında yayınladığımız "Orta Gelir Tuzağından Çıkış: Hangi Türkiye?" raporunun ilk cildinde ortaya koyduğumuz 'teşhis', ekonomi çevrelerinin en çok konuştuğu konular arasında yer aldı. 2013 yılında 'Bölgesel Kalkınma ve İki-

li Tuzaktan Çıkış' alt başlıklı ikinci cilt 'tedavi' içeren bir çalışma olarak her kesimden ilgi gördü. Akademisyenlerimizin çalışmalarını yoksulluk tuzağındaki Diyarbakır'da, orta gelir tuzağındaki Mersin'de ve orta gelir tuzağı yaşamayan Bursa'da gerçekleştirdiğimiz çalıştaylarla destekledik. İstatistikler, araştırmalar, öngörüler, çalıştaylarla ortaya çıkardığımız ve "Türkiye'ye 3 İstanbul daha lazım" söylemiyle başlayan önerilerimiz, sadece medyanın, ekonomi çevrelerinin değil, başta Cumhurbaşkanı Sayın Abdullah Gül olmak üzere kamu bürokrasisinin de beğenisini kazandı.

İllerimizin ve bölgelerimizin ekonomik görünümü ve potansiyellerini belirlemek amacıyla gerçekleştirdiğimiz bölgesel kalkınma çalışmalarımıza da ara vermedik. 2012'de Çorum'la başlayan yerel dinamikler çalışmalarımızı Tunceli ve Edirne, Tekirdağ, Kırklareli raporları ile devam ettiriyoruz. Türkiye'nin, bölgelerimizin ve illerimizin köklü sorunlarına sadece raporlar hazırlayarak müdahil olmadık elbette. İcraata yönelik adımlar da attık. Gelişmediği sürece Türkiye'nin orta gelir tuzağından çıkamayacağına inandığımız doğu ve güneydoğu bölgelerimize yönelik girişimlerde bulunduk. Bu bölgedeki yatırımların hızlanması ve artırılması için TÜSİAD'la birlikte 'Bölgelerarası Ortak Girişim Projesi (BORGİP)'i hayata geçirdik. "TÜRKONFED-TÜSİAD Yatırımcı Konseyi"ni kurarak ülkemizin etkin yatırımcı isimlerini Cizre ve Batman'da yerel yatırımcılarla buluşturduk. Bu çabamızla Hükümetin 'Demokratik Açılım Süreci'ne en önemli katkıyı sağladığımızı, son günlerde aldığımız ortak yatırım haberleriyle teyit etmiş olduk.

Gelişmiş ülkeler arasına girebilme hedefimiz kapsamında, 'iş hayatında kadının konumu' konusunu bu yıl da gündemimizden düşürmedik. Kadının ekonomide hak ettiği yeri almadıkça Türkiye'nin gelişmeyeceğine olan inancımızı her fırsatta dile getirdik. Bu çerçevede 2007'de yayınladığımız 'İş Dünyasında Kadın' başlıklı raporumuzu güncelleme kararı aldık. Diyarbakır ve Samsun'da yaptığımız çalıştay sonuçları ile yenilenecek raporumuzun yine bu yönde ülkemizde gerçekleştirilen en geniş kapsamlı çalışma olacağından şüphemiz yok.

Kalkınma Bakanı Sayın Cevdet Yılmaz ve TÜSİAD Başkanı Muharrem Yılmaz'ın katılımıyla Elazığ'da 36'nci Girişim ve İş Dünyası Konseyi'ni, Eski Devlet Bakanı Sayın Kemal Derviş ve TÜSİAD Başkanı Sayın Muharrem Yılmaz'ın katılımıyla Eskişehir'de 17'nci Girişim ve İş Dünyası Zirvesi'ni başarılı bir şekilde gerçekleştirmenin mutluluğunu yaşadık.

Ankara'da Cumhurbaşkanı Sayın Abdullah Gül, Başbakan Yardımcısı Sayın Bülent Arınç, AK Parti Genel Başkan Yardımcısı Sayın Numan Kurtulmuş, CHP Genel Başkanı Sayın Kemal Kılıçdaroğlu, MHP Genel Başkanı Sayın Devlet Bahçeli, BDP Eş Genel Başkanı Sayın Selahattin Demirtaş, TOBB Başkanı Sayın Rifat Hisarcıklıoğlu, TESK Başkanı Sayın Bendevi Palandöken ziyaretlerimiz TÜRKONFED faaliyetlerinin tanıtımı ve görüşlerinin aktarılması çerçevesinde önemli temaslar oldu. Yıl boyunca batıdan doğuya, kuzeyden güneye dernek ve federasyonlarımızın etkinliklerine katıldık. İzmir'de 'EGİAD'ın Sektör Tanıtım Günleri ve İş Zirvesi'nde beraber sevindik Reyhanlı patlaması sonrasında üyemiz Hatay SİAD'la birlikte acıları paylaşmak için oradaydık. Sakarya'da ekonomiyi değerlendirdik. Silivri'de iş kadınlarımıza güç verdik. İstanbul'da TOSYÖV'ün KOBİ Zirvesi'nde yer aldık, Trabzon'da patent konusunu tartıştık.

Yıl boyunca federasyonlarımızın, derneklerimizin etkinliklerine katılmaya özen gösterirken, TÜRKONFED'in tanıtımı ve görüşlerimizin paylaşılması adına TV'lerden gazetelere onlarca medya kuruluşuna ziyaretler gerçekleştirdik.

Tabii ki faaliyetlerimiz yurtiçiyle sınırlı kalmadı. TÜRKONFED'in Ukrayna ve Romanya iş geliştirme ziyaretleri dış ticaretimizin gelişimine katkı sağlayan organizasyonlar oldu. 10'uncusu gerçekleştirilen Viyana Ekonomik Formu'nda Türkiye'yi ve iş dünyamızı temsil etmenin gurur ve mutluluğunu yaşadık. Başbakan Sayın Erdoğan'la ABD, Cumhurbaşkanı Sayın Gül'le İtalya ziyaretlerinde TÜRKONFED'i temsil ettik.

TÜRKONFED kuruluşunun 10. yılında büyük bir başarıya imza atarak, Avrupa düzeyinde esnaf, tüccar ve KOBİ'lerin çıkarlarını temsil eden tek çatı örgütü olan Avrupa Esnaf, Sanatkâr ve KOBİ Birliği (UEAPME) üyeliğine kabul edilmişti. TÜRKONFED'in UEAPME üyeliğini, vazgeçemediğimiz Avrupa Birliği perspektifimizin bir ödülü olarak müjdelemek istiyorum. Türk KOBİ'lerinin sesi olma yolunda kararlılıkla ilerleyen TÜRKONFED'in bu yeni konumu, Türkiye'nin AB üyelik sürecine önemli katkı sağlayacağı gibi Avrupalı KOBİ'lerle iş birliğimizde yeni bir pencere olacaktır. Detayları bu kitapta yer alan faaliyetlerimizin tamamını zikretmem mümkün yok. Ayrıca, bu raporda TÜRKONFED'in gelişmesi adına her bir aile ferdimizin her fırsatta sağladığı, kayıtlara geçmeyen özverisine, çabasına da yer verebilmemiz mümkün değil.

Çok büyük bir aileyiz. En sıkıntılı süreçte bile doğru bildiklerimizi cesurca söyleyebiliyorsak sebebi budur.

Çok güçlü bir STK'yız. Bu faaliyet raporunda yer alan her bir adım bu gücün eseri.

TÜRKONFED Ailesi, aldığı her nefeste içine Türkiye sevgisi çekiyor. O yüzden atılan her adım gelecek Türkiye'nin inşasına sağlam birer tuğla oluyor.

TÜRKONFED toplumsal uzlaşmaya katkıda bulunan demokratik bir sivil toplum örgütüdür.

“TÜRKONFED Ailesinin her ferdi, gelişmiş ülke standartlarını yakalamış, demokrasinin iliklere kadar işlediği, kurumlar arası gerilimin yaşanmadığı, ötekileştirme söylemlerinden uzak, gelecek kaygısı yaşamayan güçlü bir Türkiye istiyor. Böyle bir ülkede üretmek, koşturmak, çalışmak, ter dökmek is yor. Bu ana amaç doğrultusunda TÜRKONFED ve Ailesi’nin temsil edilmesinde yarar görülen her oluşumda yer almaya özen gösterdik. Daha gelişmiş, daha özgür, daha demokratik, daha şeffaf bir Türkiye için yapılması gerekenleri söylemlerimizden raporlara ve uygulamalarımıza taşıdık.”¹⁸

Faaliyet raporlarında uykusuz geceleri, uzayan toplantıları, kat edilen kilometreleri, heyecanı, telaşı, mutluluğu, sitemi, yorgunluğu, gururu ve bunun gibi onlarca olguyu tam anlamıyla yazabilme veya fotoğraflayabilme imkânı yok. O yüzden bu çalışmada bir yıla sığdırılan faaliyetlerimizin sadece çok kısa bilgileri yer alabiliyor.

Türkiye ve dünyada şaşırtan, üzen, neredeyse her günü sert iniş ve çıkışlarla dolu 2014’te TÜRKONFED, başarılarla dolu bir yılı geride bırak . Bu başarıdaki tılsımın sır olmadığını artık herkes biliyor. Gönüllü olmanın, şeffaf ve bağımsız kalmanın ve çok çalışarak güç birliği yapmanın TÜRKONFED’i sadece ülke geneline değil, sınırlar dışına taşıdığı bir yılı geride bırakmanın gururunu yaşıyoruz.

2014’e, Avrupa KOBİ Birliği (UAPME) üyesi olarak giren TÜRKONFED, AB ve UEAPME Temsilciliği açılışından Türkiye’nin dönem başkanlığını aldığı G20 çerçevesinde üstlendiği göreve ve farklı ülkelerle gerçekleştirilen temaslara yoğun bir yurtdışı programı yönetti. Yurt içinde yeni federasyonları kazanım çabalarımız, ‘Barış Süreci’ne katkı çerçevesin-

18 TÜRKONFED 2014 Faaliyet Raporu

<https://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed-2014-faaliyet-raporu.pdf>

deki BORGİP projemiz, iller bazında ‘Bölgesel Kalkınmada Yerel Dinamikler’ rapor serimiz, Doğu ve Güneydoğu’da ‘Kurumsal Sosyal Sorumluluk’ etkinliğimiz gibi onlarca ana başlıktaki faaliyetlerimizle Edirne’den Van’a Anadolu’da neredeyse ayak basmadık kent bırakmadık.

Aldığımız her kararda, attığımız her adımda misyonumuzdan esinlendik. Çünkü bu ailenin her ferdi, gelişmiş ülke standartlarını yakalamış, demokrasinin iliklere kadar işlediği, kurumlar arası gerilimin yaşanmadığı, ötekileştirme söylemlerinden uzak, gelecek kaygısı yaşamayan güçlü bir Türkiye istiyor. Böyle bir ülkede üretmek, koşturmak, çalışmak, ter dökmek istiyor.

Bu ana amaç doğrultusunda TÜRKONFED ve Ailesi’nin temsil edilmesinde yarar görülen her oluşumda yer almaya özen gösterdik. Daha gelişmiş, daha özgür, daha demokratik, daha şeffaf bir Türkiye için yapılması gerekenleri söylemlerimizden raporlara ve uygulamalarımıza taşıdık.

10’uncu yılımızı kutladığımız 2014’te federasyon ve derneklerimizin neredeyse her aktivitelerinde yaz-kış, kar-sıcak demeden yanlarında olmaya özen gösterdik. Kamuoyu ve medya nezdinde Konfederasyonumuzun bilinirliğini artırma çerçevesinde birçok ‘İş’e yarayan faaliyetin içerisinde yer aldık.

Detayları bu kitapta yer alan faaliyetlerin tamamını buraya sığdırabilmenin imkânı yok. Ama bir yılın derlenmiş özet öyküsünü incelemenizi diliyorum.

Çok büyük bir aileyiz. 10 yıl geride kalırken Türkiye’nin üyeleriyle en güçlü, bölgesel ve sektörel federasyonlarıyla en yaygın, rapor ve söylemleriyle en etkin, ortaya koyduklarıyla en yararlı Konfederasyonu olarak değerlendirilmenin haklı gururunu yaşıyoruz.

Bize bu gururu yaşatan, yönetim kurulunda birlikte görev yaptığım arkadaşlarıma, genel sekterimize ve ekibine, danışmanlarımıza, federasyon ve derneklerimizin yöneticilerine, ‘İyi ki TÜRKONFED’liyim’ diyen ailemin her ferdine teşekkür ediyorum.

“TÜRKİYE’YE TÜRKONFED İLELEBET LAZIM”

V

AB'ye Tam
Üyelik sürecinin
beklenen sürede
sonuçlanmaması,
Türk iş dünyasını
stratejik olarak
yeniden ekonomik
ve ticari açıdan
konumlandırmaya
yönlendiriyor
(2015-2024)

A black and white portrait of an elderly man with white hair, wearing a dark suit, white shirt, and patterned tie. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is dark and out of focus.

Celal Beyse

**TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı
(2007-2009)**

“Gönüllü Sivil Toplum Örgütleri, Orta Gelir, Orta Demokrasi Ve Dar Koridor.”

“STK kavramının tarihi gelişimi Sivil Toplum kavramı tarihte pek çok kez değişime uğramıştır. Eski Yunan’da oy veren, politikada yer alan, çevrenin iyiliği için çalışan tüm insanlar sivil toplum kavramı içinde kabul edilmiştir.”¹

Hegel (1770-1831) sivil toplumu, devlet ve aile dışında kalanlar diye tarif etmiş, yani kâr amacı güden firmaları da sivil toplum kuruluşu saymıştır. Alexis de Tocqueville, ailevi aktiviteleri, örneğin piknik yapmayı da sivil toplum faaliyeti görmekle birlikte, kâr amacı güden firmaları konu dışı bırakmıştır.

Murat Belge sivil toplum kavramını Fransız Devrimi’nin fikir babalarından Jeanne Jacques-Rousseau’da da bulduğumuza dikkat çekerek şöyle devam eder: “Kelimenin kendisini de Hegel’de buluruz, daha sonra da Marx’ta. Sivil toplum yaklaşımının, Marx’ın toplumsal analizinde pek de merkezi bir yeri yoktur, ama o da Hegel’in yolundan giderek yer yer sivil toplumdan bahseder. Bu şekilde bakınca, toplumu sivil toplum ve politik

1 Celal Beysele “Gönüllü Sivil Toplum Kuruluşlarıyla 40 Yıl... Orta Gelir Tuzağı, Orta Demokrasi Tuzağı, Dar Koridor”
<https://www.kuterpr.com/3d-flip-book/gonullu-stklarla-40-yil/>

toplum diye ikiye ayırmış oluyoruz. Politik toplum denen şey de devlet. O zaman lafı devam ettirmek üzere diyebiliriz ki sivil toplum dediğimiz şey, toplumda doğrudan doğruya devletin denetiminde olmayan bütün alanların bulunduğu yerdir”.²

Son yıllarda bu tanımlara alternatif olarak yeni bir sivil toplum tanımının da yapıldığını görüyoruz. Buna göre sivil toplum, “Toplumsal sorunlara etkili ve uzun dönemli çözüm bulma sürecine aktif olarak katılan ve bu temelde de siyasi aktörleri bu çözümleri yaşama geçirecek politikalar üretmeye yönlendirmek için çalışan farklı gönüllü örgütlerin devlet denetimi dışında kurduğu ortak alanıdır”. [3] Bu modelin sivil toplum kuruluşlarını “Devlet politikasını önemli ölçüde etkileyen hatta değiştirilmesine vesile olan örgütler topluluğu” olarak tanımlandığı açıktır. Bu beceriye ulaşabilmek için STK’lar toplumdaki farklı kimliklerin ve kesimlerin, sosyal aktörlerin demokratik bir zeminde birbirleriyle ilişki kurmalarına ortam hazırlar. Toplumsal problemlerin çözümünde devlet ve diğer siyasal aktörlerle iş birliği yapabilir. Ancak onlara kendini kullandırmaz, vatandaşın kurumsal sesi olarak devlete ve hükümete yöresel sorunlardan ulusal düzeye kadar meşruiyet, verimlilik ve şeffaflık kazandırmada yol gösteren bir aktör konumundadır.

Daron Acemoğlu’nun Dar Koridor adlı eserinde işaret ettiği gibi, “STK’lar, Thomas Hobbs’un ‘Leviathan’ adını verdiği ve iktidarın kullanımına açık olan devlet mekanizmasını dizginlemeye, dengelemeye yarar”. Bu cümlelerin olmazsa olmazı devamı, Acemoğlu’nun kitabının çeşitli bölümlerinde vurgulanmıştır: “Tabii Leviathan zincirli de olsa gücünün korunması şarttır”.

Pek çok uluslararası finans kurumu kâr amacı gütmeyen tüm kuruluşları STK saymaktadır. BM Kalkınma Programı’na (UNDP, United Nations Development Programme) göre ise partiler, askeriye, kâr amaçlı firmalar, sendikalar, dini kurumlar, medya dışında kalan tüm gönüllü ve bağımsız kuruluşlar STK’dır ve “gönüllülük” esastır. Bu tanıma göre –kendisinin KOBİ Mehmet diye anılmasından gurur duyan– TÜRKONFED Yönetim Kurulu üyelerinden, İç Anadolu Sanayici ve İş İnsanları Dernekleri Federasyonu (İÇASİFED) Başkanı Mehmet Akyürek haklıdır: Devlet

2 Murat Belge “Sivil Toplum Nedir? İstanbul Bilgi Üniversitesi, Sivil Toplum Kuruluşları Eğitim ve Araştırma Birimi, 2003
https://stk.bilgi.edu.tr/media/uploads/2015/02/01/belge_std_1.pdf

organizasyonu içinde faydaları yadsınamaz olsa da pek çoğunun “siyah plakalı araç kullanan yöneticileri” olan yarı resmi devlet kurumları, yani “demokratik” (?) meslek odaları, ihracatçı birlikleri, ticaret ve sanayi odaları, barolar, tabipler birliği gibi kuruluşlar UNDP’nin kabul ettiği gönüllü STK tanımına uymamaktadır. Sorun, onların varlıkları değildir. Benzer hizmet kurumları gelişmiş demokrasilerde de vardır. Kimse onların hizmetleriyle topluma olan katkılarını tartışmamaktadır zaten.

İlk problem, ülkemizde üyelerine ve topluma hizmet etmek için kurulduklarını unutup, unutturmaya çalışıp kavram kargaşası yaratarak üyelerini temsil ettikleri iddiasında olan bazı yarı resmi devlet kurumlarının tutumlarındadır. Bu kurumlar, çalışmalarını ve işlevlerini devletin ve/veya hükümetlerin desteğine muhtaç olarak sürdürebiliyor olmaları nedeniyle –istisnalar kaideyi bozmaz– üyelerinden ziyade iktidarın kurumsal sesi olmak durumundadırlar. Üyelerinin önemli bölümünün düşüncelerini temsil etmemektedirler ve böyle bir görevleri de yoktur zaten.

Mevcut bir başka problemse yine kanunla kurulmuş bazı yarı resmi hizmet kurumlarımızın kendi üyelerine ve/veya kuruluş gayelerine hizmet edeceklerine o kurumun yönetimini elinde tutanların ideolojisinin peşinde koşmalarıdır. Bu kurumların yönetimlerinin demokratik olarak değiştirilmesi, seçim sistemleri nedeniyle adeta imkansızlaştırılmıştır. Bu kurumların çoğu kez hiç değişmeyen yönetimleri ve/veya başkanları -seçimlere katılım oranı çok düşük olmasına rağmen- kendilerini tüm üyelerinin³ kurumsal sesi olduklarını ve üyelerinin tamamını temsil ettiklerini ileri sürebilmektedirler. Bense Profesör Dr. Murat Çizakça’nın da İsveçli Liberal Demokrat politikacı, yazar, şair Per Ahlmark’a atıfta bulunarak altını çizdiği gibi gerçek bir demokrasiden ve meşru seçilmişlerden bahsedilebilmesi için iktidarın en az 3-4 seçimde bir en az bir kez el değiştirmiş olması ve oy verme hakkı olanların en az 50’sinin seçimlere katılması gerektiğine inanıyorlar.

3 Charles Taylor “Modes of Civil Society”. Public Culture, 1990
<https://read.dukeupress.edu/public-culture/article-abstract/3/1/95/32053/Modes-of-Civil-Society>



Süleyman Onatça

TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı
(2013-2014)

“Alın Teriyle Örölmüş Yaşam”

“İş maddi gelişme için olduğu kadar, manevi ve kişisel gelişim için de fırsat sağlayabilir, sağlayamıyorsa hayatımızı işte boş yere harcıyoruz demektir.”⁴

TÜRKONFED Kuruluyor. Sürecin ilerlemesinde ve birbirini tanımayan o kadar insanın bir araya gelmesindeki gizli mimar elbette ki TÜSİAD idi. Tutkal görevi üstlenmişti. Hem maddi hem de manevi katkı veriyordu. Aynı zamanda her federasyona üye oluyordu. Kendi bölgelerinde, yararlı ve verimli faaliyetlere öncülük ettiği gibi, başarılı olmaları konusunda destek sağlıyorlardı. Kısa süre içinde dört bölgenin federasyonları resmi işlemlerini tamamlamıştı. Artık federasyonların birleşmesiyle birlikte sıra Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu’nun kurulmasına geldi. TÜRKONFED’in kurulması yönünde hummalı çalışmalara başladık.

Tüzük gereği, Kurucu Yönetim Kurulu’nun teşkili gerekiyordu. TÜRKONFED Tüzüğü’nü hazırladık. Kurucu yönetim kurulunu görüşmek üzere Denizli’nin Pamukkale ilçesinde toplandık. Toplantının başkanlığını Ömer Sabancı yaptı. Toplantıda İstanbul, İzmir, Antalya, Diyarbakır, Bursa, Mersin ve Kayseri’den olmak üzere 11 kişi, kurucu yönetim kurulu olarak belirlenmişti. Ömer Sabancı, Adana’yı temsilen yönetimde olmam konusunda görüşünü belirtti. DASİFED adına Mersin Başkanı’nı aldıklarını ve yönetimin 11 kişi olarak düşünüldüğünü söylediler. Ancak Ömer Bey, “Yönetim 12 kişi olsun, tüzük yeni yazılıyor” deyince ben de

4 Süleyman Onatça “Çapa Zamanı: Alın Teriyle Örölmüş Bir Yaşam” – 3 Mart 2022, İnkılap Kitabevi

kurucu yönetim kuruluna girdim. TÜRKNFED, böylece 2004 yılında kurulmuş oldu. Merkezi İstanbul olmuştı. Taksim Gezi Parkı'nın hemen yanında küçük bir ofis bulduk. Ofisin donatılması için görev bölüşümü yaptık. Kimi buzdolabı, masa ve bilgisayar, kimisi de diğer ihtiyaçları aldı, konfederasyonumuz faaliyetlerine başladı

Kalkınma Ajanslarını Gündeme Alıyoruz. Bir konuşup üç iş yaparsan başarıyı yakalarsın, üç konuşup bir iş yaparsan çevrende muhabbet edecek insan kazanırsın. TÜRKNFED serüveni devam ederken, Kalkınma Bakanlığı, Türkiye'de Kalkınma Ajansları kurulması yönünde çalışma başlattı. Kalkınma Ajansları Türkiye için yeni bir iş geliştirme modeliydi ve hakkında fazla bilgi mevcut değildi. Oysa Kurucu Başkanımız Enis Özsa-ruhan, konuya dair ilgili bilgisi ve meselenin geleceği hakkındaki öngörüsüyle dönemin çok önündeydi. Kalkınma Ajanslarını, TÜRKNFED'in gündemine aldı.

Ankara'da Kalkınma Bakanlığı yetkilileriyle görüşmeye başladık. İngiltere ve Polonya Kalkınma Ajansı başkanlarını Türkiye'de ağırladık. Kalkınma Ajanslarının kurulduğu dönemde Abdüllatif Şener, Kalkınma Bakanı'ydı. Müsteşar Ahmet Tıktık, Bakanlığın Avrupa Birliği'nden sorumlu ofisin yetkilisi Cevdet Yılmaz, koordinatör ise Lütfü Elvan'dı. Bu ekiple sık sık toplantı yapıyorduk. Ben TÜRKNFED yönetim kurulu üyesi kimliğimle katılıyordum. Enis Başkan'la başlayan toplantılar Celal Başkanım ile devam etti. Yanlış olduğunu düşündüğümüz konularda karşı çıkıyorduk. Bazı konularda zorlanıyor olursa bile çalışmalara devam ediyorduk. Ajansların 26 bölgede kurulması planlanıyordu. Öncelikle Çukurova (Adana-Mersin) ve İzmir, pilot olarak ilk kurulacak ajanstı. Bakanlık yetkilileri kurulacak ajansların 4-5 hatta 6 ili kapsamasını, bu illerde kurulacak ajans yönetiminde 6 ilin valisi, 6 ilin belediye başkanı, 6 il özel idaresi sekreteri, 6 sanayi ve ticaret odası başkanının bulunmasını uygun görmüştü. Biz TÜRKNFED olarak bu şekilde bir yapılanmayla şehir milliyetçiliği ve hemşeri tutuculuğunun önüne geçilemeyeceğini, sağlıklı kararlar alınamayacağını, her vali ya da diğer temsilcilerin doğal olarak kendi şehrinin ön planda olması yönünde çaba harcayacağını ve sorunlar çıkacağı konusunda kaygılarımızı anlattık. Maalesef bundan dönülmedi. Ayrıca valilerin, başkanlık yapmalarını doğru bulmuyorduk. Başkanımız Celal Beysel, ileride karşı karşıya kalınacak durumları özetlemeye çalıştı. Çok dil döktü. "Valilerin kendine has görevleri var. Kalkınma işini sanayicilerin, iş adamlarının yapması gerekir" diye karşı çıkması ne yazık ki

sonuç vermedi. Şehirlerde en fazla ihracat yapan ya da başarılı olan şirketlerin CEO'sunu getirin, kalkınma ajanslarına başkan olsun düşüncemiz karşılık bulmadı. Bakanlık yetkilileri ise valinin başkanlık yapmayacağını, sembolik görevleri olacağını ve tüm yönetim ve kararın genel sekreterde olacağını beyan ettiler.

Nitelikli yöneticilerin ajanslara genel sekreter olması yönündeki ısrarımız ne yazık ki karşılık bulmadı ve mülkiye müfettişi ya da hesap uzmanları ajansların başlarına atandılar. Bu şartlar altında 2006 yılında pilot olarak İzmir'le birlikte Adana ve Mersin için Çukurova Kalkınma Ajansı (ÇKA) kuruldu. Dönemin Adana Valisi, yönetim kurulu başkanı oldu. Dönüşümlü olarak bir yıl Adana valisi, bir yıl Mersin valisi başkan olacaktı. Yönetim kurulu, Adana ve Mersin valisi, belediye başkanları, sanayi ve ticaret odası başkanları ile il genel meclisi başkanlarından oluşuyordu. Sonraki adım ise 100 kişilik Kalkınma Kurulu'nun belirlenmesi idi. Biz Kalkınma Kurulu'nun yüzde 40 bürokrat, yüzde 60 özel sektörden oluşması düşüncesini savunuyorduk. Olumlu bakıldı. Ancak kimin kurulda yer alacağına ilişkin karar vermekte yine valiler görevlendirilmişti. Yönetmelikte, Kalkınma Kurulu yılda en az iki kez toplanır ve sadece tavsiye niteliğinde karar alır maddesi, kurulun henüz işin başında önemini azaltmıştı zaten.



Tarkan Kadooğlu

TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı
(2015-2018)

“TÜRKONFED, Bağımsız, Tarafsız Ve Gönüllü Federasyon Altyapısını Güçlendirmelidir.”

“Gücümüzü ve etkinliğimizi bağımsız, tarafsız ve gönüllü yapımızdan alıyoruz.”⁵

Bizler, her zaman uzlaşının, çözümün yanında yer aldık. Gücümüzü ve etkinliğimizi bağımsız, tarafsız ve gönüllü yapımızdan alıyoruz. Bu ortak akıl ve vizyon ile 13 yıl önce Türkiye’nin farklı bölgelerinden iş insanlarının bir araya gelmesiyle temelleri atılan TÜRKONFED, bugün ülkemizin en etkinli sivil toplum ve iş dünyası kuruluşu ise bunda gücünü aldığı üyelerinin katkısı çok büyüktür. 2015 yılının mayıs ayında gerçekleştirdiğimiz 11. Olağan Genel Kurulu’nda üyelerimize bir söz vermiştik. Ve o gün demiştik ki;

“Birlikte TÜRKONFED’in gücüne güç katacağız. Sadece yurt içinde değil yurt dışında da ülke ekonomimizi ve üyelerimiz en iyi şekilde temsil

5 TÜRKONFED 2015-2018 Faaliyet Raporu Önsözü
https://turkonfed.org/Files/ContentFile/web_turkonfed-faaliyet_raporu_2017_21x27-1.pdf

edeceğiz. Ülkemiz ekonomisinin belkemiği olan KOBİ’lerimizin, iş dünyasının sesi olmaya ve kapasitelerinin geliştirilmesine çalışacağız. TÜR-KONFED’e bağlı federasyon ve derneklerin üyeleri ile tek tek ilgileneceğiz. Salon değil saha konfederasyonu olan TÜR-KONFED’in 26 kalkınma ajansının olduğu bölgelerde genişlemesine ve derinleşmesine katkı koya-cağız.”

Bugün 12 Mayıs 2018. Görev süremizin sonuna gelirken, verdiğimiz söz-leri yerine getirmenin mutluluğunu yaşıyoruz. Göreve geldiğimizde böl-gesel ve sektörel olmak üzere 22 federasyon 150 dernek ve 30 bin şirketin üye olduğu TÜR-KONFED, bugün 26 kalkınma ajansının olduğu yerde temsil edilen 26 bölgesel ve 3 sektörel olmak üzere 29 federasyon, 235 dernek ve 40 bini aşkın şirketin üye olduğu bir yapıya kavuştu.

Aynı zamanda tüm bölgelerimizdeki iş insanları ile ortak projeler ürete-rek 3 yılda 300’ün üzerinde etkinliğe katılarak, 9 araştırma raporu ile KO-Bİ’lerimizin ve ülke ekonomisinin sorunlarına yapıcı bakış açıları getire-rek, TÜR-KONFED International yurt dışında üye yapımızı genişleterek, iş dünyasının sesi olmaya gayret ettik.

Bağımsız ve gönüllülük esaslı yapımızla üyelerimizden aldığımız gücün farkındaydık. Ülke ekonomisine ve toplumsal hayatına katkı sorumlulu-ğuyla, sorunları eldivensiz bir şekilde tartışıp, ortak bir gelecek için ortak akılla kararlar aldık.

Geçmişten aldığımız TÜR-KONFED ailesinin mirasını, 2015-2018 yılları arasında büyük bir onurla geleceğe devretmenin huzurunu taşıyoruz. TÜR-KONFED üyeleri her zaman ülkesi için çalışan, ülkesi için üreten memleket sevdasıyla özgürlüklere, demokrasiye, hukukun üstünlüğüne, insan haklarına, fikir ve ifade ile basın özgürlüğüne değer veren değer ya-ratan insanlardan oluşmaktadır. Bu dün de böyleydi, bugün ve yarın da böyle olacaktır.



Orhan Turan

TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı
(2018-2022)

**“TÜRKONFED’in
“Kurumsal, Küresel,
Kapsayıcı, KOBİ; Kadın” 5K
Stratejisi Ülke İhtiyaçlarına
Ve Gerçeklerine Uyuyor.”**

Sayfa 233

**“Rekabet gücü için tam gaz
'Dijitalleşme'”.**

Sayfa 235

**“Bölgeler arası eşitsizliği
gidirmek, yerel kalkınmayı
hızlandırmak için yerel
yönetimler ve yerel aktörlerin
daha fazla sorumluluk alacağı
düzenlemelere ihtiyacımız
var.”**

Sayfa 239

“TÜRKONFED’in “Kurumsal, Küresel, Kapsayıcı, KOBİ; Kadın” 5K Stratejisi Ülke İhtiyaçlarına Ve Gerçeklerine Uyuyor.”

“Önümüzdeki dönemde KONSEPT 5K VİZYONU ile katma değer yaratacağız. Nedir KONSEPT 5K diye baktığımızda, KURUMSAL, KÜRESEL, KAPSAYICI bir TÜRKONFED’i geliştireceğiz, KOBİ ve KADIN konusundaki öncü rolünü de artıracacağız. Bunun ilk işaretini de en yetkili kurumsal organımız olan yönetim kurulunda gösterdik.”⁶

2015-2018 yılları arasında yakalanan başarının en önemli yapı taşının kurumsallaşma kültürü ve kurumsal yönetişimin hayata geçirilmesiyle oluşturulduğunu söyleyebilirim. Biliyoruz ki, STK’lar için nitelikli insan kaynağı ve finans kapital olmazsa olmazdır. Bu sadece STK’larımız için değil şirketlerimiz ve ekonomimizin de en temel ihtiyacını oluşturmaktadır. Nitelikli insan kaynağı ancak nitelikli bir eğitimle mümkündür ve en önemli sermayemiz insandır. Bu bilinçle profesyonel kadrolarımızı

6 2018 Genel Kurul Konuşması
<https://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed-orhan-turan-genel-kurul-konusma-metni-120518.pdf>

güçlendirip, kendi kaynağını, yarattığı projeler ile karşılayan bir STK olma yolunda önemli bir aşama kaydedilmiştir. TÜRKONFED, bu iş birliği ağı ve kurumsal yapıyı; üyelerimiz, derneklerimiz, federasyonlarımız kanalıyla, ulusal ve uluslararası kamu kurum, kuruluş ve STK'larını, katılımcı ve kapsayıcı bir anlayışla KOBİ'lerimiz için harekete geçirerek, artı bir değere dönüştürmüştür.

Önümüzdeki dönemde KONSEPT 5K VİZYONU ile katma değer yaratacağız. Nedir KONSEPT 5K diye baktığımızda, KURUMSAL, KÜRESEL, KAPSAYICI bir TÜRKONFED'i geliştireceğiz, KOBİ ve KADIN konusundaki öncü rolünü de artıracacağız. Bunun ilk işaretini de en yetkili kurumsal organımız olan yönetim kurulunda gösterdik.

- Kurumsal! Çünkü, işletmelerimizi, derneklerimizi, federasyonlarımızı ve ülkemizin ekonomik demokratik kurumlarını kurumsal yapılarla desteklersek gelişme, verimlilik ve sürdürülebilir büyümeyi sağlayabiliriz. Ekonomi-demokrasi ilişkisini güçlendiren en önemli bağın kurumsal bir zihniyet dönüşümünden geçtiğini de hatırlatmak isterim.
- Küresellik! Küresel rekabet gücümüzü artıracacağız. Çünkü, günümüzde artık sadece ülkeler değil, kentler, sektörler ve şirketler küresel rekabetçilik liginde yarışmaktadır. Yarattıkları değerle; kentler, sektörler ve şirketler ülkelerinin marka gücüne de yükseltmektedir. Küresel rekabet gücü artışını üyemiz olan şirketler, KOBİ'lerimiz ve ülkemiz için dert ediniyoruz, çözümler üretiyoruz.
- Kapsayıcılık! Çünkü, bu hedefler doğrultusunda siyasetten ekonomiye toplumsal hayatımızı zenginleştiren tüm renklere ve seslere eşit mesafede, uzlaştıran, katılımcı bir anlayışla sorunun değil çözümün bir parçası olarak katma değer yaratmak istiyoruz. 12 milyon üyesi ve 55 milyon şirketi bünyesinde barındıran Avrupa KOBİ Birliği'nin Türkiye'den kabul edilen tek üyesi olan TÜRKONFED, KOBİ'lerin sorunlarını uluslararası platformlarda da kurumsal, küresel ve kapsayıcı bir yaklaşımla sürdürecektir.
- Kadın! Çünkü; güçlü toplum, güçlü ekonomi ve güçlü demokrasiye giden yolun kadının hayatın tüm alanlarına aktif katılımından geçtiği bilinmelidir. 39 kadın derneğinin üye olduğu TÜRKONFED, Türkiye'nin de en örgütlü kadın gücünü temsil etmektedir. Kadınların karar alma mekanizmalarına etkin katılımı için müca-

dele eden bir sivil toplum kuruluğu olarak yönetim kurulumuzda kadın temsiliyetini yüzde 100 artırarak, yönetim içinde de yüzde 23'lik bir kadın temsiliyet oranı sağlayarak küçük ama anlamlı bir ilk adım attığımızı ifade etmek isterim. Ancak bunun yeterli olmadığını biliyoruz. Bu noktada atılan ilk adımı geliştirip, temsiliyeti genişletirken; ekonomiden siyasete hayatın her alanına kadınların etkin katılımını artıracacağız.

- KOBİ'ler! Çünkü, Türkiye'nin en geniş tabanlı KOBİ yapılanmasına sahip iş dünyası örgütü olan TÜRKONFED'in odağındaki tüm bu vizyonun ruhunu ise KOBİ'lerimiz oluşturmaktadır. KOBİ'lerimiz hassas yapıları nedeniyle ekonomimizin en kırılgan yapı taşlarıdır. Ülkemizin sürdürülebilir kalkınması ve rekabetçiliği için bu kırılgan yapıya odaklanan politikaların hayata geçirilmesi ve KOBİ'lerimizin bağımsızlık sisteminin güçlendirilmesi gerekmektedir. KOBİ'lerimizin kapasitelerinin geliştirilmesi, nitelikli insan kaynağının artırılması, ihracat ve rekabet güçlerinin geliştirilme yolunda TÜSİAD ile birlikte başlattığımız BORGİP, sadece bölgesel bir proje değil, aynı zamanda ülkemiz için yeni bir kalkınma modeli geliştiren, bir Türkiye projesidir. KOBİ'lerimize dokunan projelerimizin de aynı kararlılıkla devam edecektir.

Kısacası TÜRKONFED, cari açıktan işsizliğe, eğitimden genç ve kadın istihdamına, nitelikli insan kaynağından demokrasi kültürünün geliştirilmesine uzanan küresel rekabet gücü artışında; ülkesi, federasyon ve dernekleri ile üyelerinin tüm sorunlarını dert edinmektedir, çözüm üretmektedir. Üyelerine ve paydaşlarına artı değer yaratırken, ülke ekonomisine yüksek teknolojili üretim ve yatırımlar ile katma değer yaratmaya devam etmektedir.

Güçlü kadın, güçlü toplum, güçlü KOBİ, güçlü ekonomi, güçlü demokrasi, güçlü ve lider bir Türkiye; ancak sektör, şirket ve KOBİ'lere dokunmak, sorunlarına çözümler üretmek, kapasiteleri ile nitelikli insan kaynağı alt yapılarını güçlendirmek, yüksek teknolojili, yüksek katma değerli üretim modeli ile mümkündür. Bu nedenle seçimlerin ardından yapısal ve ekonomik reform odaklı gündemimize geri dönmeli; huzur, refah ve kalkınma için değer yaratmalıyız.

Rekabet gücü için tam gaz “Dijitalleşme”.

“Dijital yeni bir dünya kuruluyor ve ekonomilerini dönüştüren ülkeler rekabetçilikte öne geçiyor. Kaybedecek bir saniyemiz dahi yok. Çünkü artık; ekonomilerin, sektörlerin ve işletmelerin rekabetçiliği dijitalleşme çerçevesinde belirleniyor.”⁷

Dijital yeni bir dünya kuruluyor ve ekonomilerini dönüştüren ülkeler rekabetçilikte öne geçiyor. Kaybedecek bir saniyemiz dahi yok. Çünkü artık; ekonomilerin, sektörlerin ve işletmelerin rekabetçiliği dijitalleşme çerçevesinde belirleniyor. Dünya Ekonomik Forumu 2019 yılı Küresel Rekabetçilik Endeksi’nde 141 ülke arasında 61. sıradaki yerimizi koruyoruz. Endeksi oluşturan 12 bileşenin 11’inde Avrupa ve Kuzey Amerika ortalamasının gerisinde yer alan ülkemiz, sadece 13. sırada olduğu pazar büyüklüğü bileşeni ile öne çıkıyor.

Teknolojiyi tüketen değil araştıran, geliştiren, üreten ve ihraç eden ülkeler

7 21 Kasım 2019 - TÜRKONFED Başkanı Orhan Turan'ın 11. Rekabet Kongresi Konuşma Metni
<https://turkonfed.org/tr/detay/2147/21-kasim-2019-turkonfed-baskani-orhan-turanin-11-rekabet-kongresi-konusma-metni>

arasında yer almak için henüz geç kalmış sayılmayız. Bulut teknolojisi, veri depolama, veri analitiği, yapay zekâ ve siber güvenlik alanları, dijitalleşme devriminde yeni bir fazı işaret ediyor. Kalkınmanın ve rekabetçiliğin bir veri yönetme meselesi haline geldiği çağımızda, dijitalleşmeyi amaç değil, araç olarak kullanmaya başlamanın tam zamanı...

Ülkemizin üretim dinamiklerinin gelişmesi, tasarrufların etkin yatırıma dönmesi, nitelikli eğitim ile nitelikli insan kaynağının oluşturulması da dönüşümün önemli sac ayakları olacaktır. Rekabetçiliğimizin üzerindeki vergi ve enerji maliyetleri baskısını da bir dip not olarak düşmek isterim. Ülkemizin vergi artırımına değil, üretim artırımına ihtiyacı olduğunu düşünüyoruz. Sanayinin üzerinde, Demokles'in Kılıcı gibi asılı duran enerji fiyatlarının da yatırım, üretim ve istihdam iştahını baskıladığını hatırlatmak isterim. Dünyanın popülizm çılgınlığına kapılmadan, ortak akıl ile rasyonel politikaları hayata geçirmemiz gerekiyor.

Sürdürülebilir Kalkınma Çağı adını verdiğimiz yeni bir çağı da yaşıyoruz. 17 maddelik Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları çerçevesinde, yeni riskler ve öncelikler belirleniyor. Yeni riskleri, yeni fırsatlara dönüştürmek rekabetçilikte oyunun kurallarını değiştirecek gibi görünüyor. Dijitalleşmek, yüksek katma değer yaratmak ve yüksek teknoloji ihraç etmek anlamlı bir hedef... Ancak dayanıklılık konusunda topyekûn bir risk yönetimini devreye alamazsak, kalkınma da - rekabetçilik de hayal görünüyor. Deprem başta olmak üzere, iklim değişikliğinin yarattığı riskler, yönetilmesi ve hazzırlıklı olunması gereken yeni alanlar yaratıyor. Ekonomilerin, kentlerin, sektörlerin ve işletmelerin dayanıklı olmak zorunda olduğu gerçeğini görmezden gelemeyiz. Afetler hem tedarik zincirlerine bağlı işletmeleri hem de bunlardan faydalanan kent ekonomilerini ve gündelik yaşamı etkiliyor. Ekonomimizin ve özellikle KOBİ'lerimizin risklerini yeni bir iklim gerçeğinde yönetmesi gerekiyor. Çünkü dayanıklılıkla ilgili yatırımlar ve stratejik ortaklıklar, uzun süreli rekabet gücü ve başarının anahtarıdır. Konut, tarım ve işlenmiş gıda başta olmak üzere, sektörlerimizin iklim değişikliğine dayanıklı hale getirilmesinin yaratacağı yeni ürün ve hizmetler, 22 milyar dolarlık bir fırsat da ortaya çıkartıyor. Dayanıklılık konusunun, rekabetçilikte yeni dönemin önemli kodlarından biri olduğunu düşünüyoruz.

Bölgeler arası eşitsizliği gidermek, yerel kalkınmayı hızlandırmak için yerel yönetimler ve yerel aktörlerin daha fazla sorumluluk alacağı düzenlemelere ihtiyacımız var.

“Son 40 yıldır kalkınmanın lokomotifliği için özel sektöre güvendik. Gördük ki, eğitimden sağlığa, altyapıdan sektörel ve bölgesel yatırımlara, tek başına özel sektörün katkısı yetmiyor. Yeni bir kalkınma modeline ve temel stratejiye ihtiyacımız var. Sektöre ve bölgelere özel, yeni bir girişim ile, yatırım modelini kurgulamalıyız. Bölgeler arası eşitsizliği gidermek, yerel kalkınmayı hızlandırmak için yerel yönetimler ve yerel aktörlerin daha fazla sorumluluk alacağı düzenlemelere ihtiyacımız var.”⁸

Şirketlerin ve devletlerin, toplum ve bireyler ile ilişkilerini yeniden düzenleyeceği bir çağın içindeyiz. Artık şirketler, ülkelerini ve dünyayı daha yaşanabilir hale getirmenin yollarını aramak; ahlaklı ve onurlu yaşam hakkına saygılı olmayı öğrenmek; yeni bir üretim, mülkiyet ve bölüşüm modeli geliştirilmesine katkıda bulunmak zorunda ... aksi halde toplumla sürdürü-

8 2021 Genel Kurul Konuşması
<https://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfedkonusmametni250621-9187.pdf>

rülebilir ilişkiler kurmaları zor görünüyor. Toplumun yeniden “biz” olmaya, ortak ufka ve hedeflere odaklanmaya, devletle de mutabakatını yeniden tesis etmeye ihtiyacı olduğu açık. Ortak başarıya, ortak heyecana, ortak umuda ihtiyacımız var. Daha önce başardık, yeniden başarabiliriz. İş insanları olarak bu dönüşüm sürecinin risklerini ve zorluklarını göğüslemeye hazırız. Bu dönemde TÜRKONFED olarak 5 temel değere sarılıyoruz:

- Geleceğe, memlekete, topluma, kendimize, işimize, şirketimize ve çalışanlarımıza güveniyoruz.
- Demokrasiden, temel hak ve özgürlüklerden asla vazgeçmiyoruz.
- Her türden iş birliklerine açığız. İşimizin özü, kapsayıcı ve katılımcı iş birliklerini esas almak olacaktır.
- Toplumun, ülkemizin, yerkürenin ve insanlığın geleceği için fedakarlığa hazırız. Kar etmek ve bilançomuzu sağlamlaştırmak kadar temel ölçütümüz sosyal faydayı öne koymak olacaktır.
- Bilim ve bilgi odaklı çalışmalar ile toplumsal becamız ve yerkürenin sürdürülebilirliği için öncü işler yapmayı hedefleyeceğiz.

Zamanın ve toplumun ruhundan bakarak hayatın değişen ritmi ve rengini dönüştürme gücümüz ile bu küresel karmaşadan ülkemizin başarıyla geçeceğine inanıyoruz. TÜRKONFED olarak hayalimizdeki Türkiye vizyonu;

- Yerküreyle ve yeşil dönüşüm ile uyumlu bir ekonomik atılımı başlatmış;
- Sosyal, laik ve demokratik hukuk devletini yeniden inşa etmiş;
- Güçler ayrılığını, denge ve denetleme mekanizmalarını yerli yerine oturtmuş;
- Yargının tam bağımsızlığını tesis etmiş;
- Toplumsal ve siyasal uzlaşmalar ile, yeni dönemin, yeni ve sivil anayasasını yapmış;
- Avrupa Birliği’ne tam üye olmuş; ✓ Hukukun üstünlüğüne inancı artırmış ve güçlü bir toplumsal dönüşümü başarmış,

- Toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı politikalar geliştirmiş, ayrımcılığın, ötekileştirmenin, kutuplaşmanın olmadığı, toplumun refah ve huzurunun esas olduğu, bir toplumsal mutabakatı ve toplum-devlet mutabakatını sağlamış;
- Onurlu yaşam hakkını kurumsallaştırmış ve garanti altına almış;
- Adaletsizlik ve yoksullukla mücadele politikalarının küresel öncülerinden olmuş bir Türkiye'dir.

Devlet kurumlarımızın kurumsallaşması ile iş dünyası için de hedefimiz; şirketler ve STK'ların, ülkemiz için iyi bir "kurumsal vatandaş" olmasıdır.



Süleyman Sönmez

TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı
(2022-2025)

“COVID ve Deprem Sivil Toplum Faaliyetinin Ön Plana Çıkmasına Neden Oldu”

Sayfa 233

**“Cumhuriyet bizi bir arada
tutan ortak değerimiz.”**

Sayfa 235

**“SİAD Hareketi” iş dünyasını
aşan ve ulusal ve bölgesel
kalkınmaya katkıda bulunan
bir toplumsal hareket haline
geldi.”**

Sayfa 239

"COVID ve Deprem Sivil Toplum Faaliyetinin Ön Plana Çıkmasına Neden Oldu."

“Pandemi ve sonrasında gelen krizler, mevcut sorunlarımızı daha görünür kıldı. Ekonomiler gibi biz insanları da kırılanlaştırdı. Anlık düşünmek ve anlık yaşamak zorunda kaldığımız bu ortamda hayal etmek zor biliyorum.”⁹

Geleceğe dair umudu yeşertecek olan bizleriz. Bu düşünceyle, siyasetten iş dünyamıza, sivil toplumumuzdan üniversitelerimize, gencimizden yaşlımıza bir ortak çağrıda bulunmak istiyorum.

TÜRKONFED olarak zirvemizde de çerçevesini çizdiğimiz gibi,

- Yerküreyle ve yeşil dönüşüm ile uyumlu ekonomik atılımı başlatmış;
- Sosyal, laik ve demokratik hukuk devletini yeniden inşa etmiş;
- Güçler ayrılığını, denge ve denetleme mekanizmalarını yerli yerine

9 24. GİRİŞİM VE İŞ DÜNYASI ZİRVESİ KONUŞMASI <https://turkonfed.org/Files/ContentFile/24girisimveisdunyasizirvesiturkonfedyonetimkurulubaskanisuleymansonmezkonusmametni-2071.pdf>

oturtmuş;

- Yargının tam bağımsızlığını tesis etmiş;
- Avrupa Birliğine üye olmuş;
- Toplumsal ve siyasal uzlaşmalar ile yeni dönemin, yeni ve sivil anayasasını yapmış;
- Hukukun üstünlüğüne inancı artırmış, ortak yaşama iradesi ile, güçlü bir toplumsal dönüşümü başarmış,
- Cinsiyet eşitliğine duyarlı politikalar geliştirmiş, ayrımcılığın, ötekileştirmenin, kutuplaşmanın olmadığı, toplum devlet mutabakatını sağlamış;
- Onurlu yaşam hakkını kurumsallaştırmış ve garanti altına almış;
- Adaletsizlik ve yoksullukla mücadele politikalarının, küresel öncülerinden olmuş, bir Türkiye hayal ediyoruz.

Üstelik bunu hep birlikte yapacağız! Ulu Önder Mustafa Kemal Atatürk, 100 yıl önce bizlere, bir ortak ufuk gösterdi. Bugün Cumhuriyet'imizin 2'nci yüzyılına girerken, aynı ufka ve hatta ötesine yeniden bakmak mümkün. İnsanımızın emeğiyle, onurlu şekilde yaşadığı, girişimcilik heyecanı ile ürettiği, her birimizin aktif kurumsal vatandaş olarak elini taşın altına koyduğu bir Türkiye mümkün. Kuralları, kurumları, demokrasi ve hukuk alanındaki olgunluğuyla, refahın her alanda yeşerdiği bir Türkiye mümkün.

"Cumhuriyet bizi bir arada tutan ortak değerimiz."

"29 Ekim geldiğinde, çok şey değişti öyle değil mi? Ülke-
mizin dört bir yanından gelen görüntüler, kutlamalar ve
coşku gözlerimi kapattığımda beni halen o gurur anlarına
götürüyor. Yozgat'ın Zile ilçesindeki Çiftlik köyünde ilko-
kulda ezberledikleri Cumhuriyet şiirlerini okuyan kadınlar,
Kastamonu'nda zeybek oynayan komandolarımız, İstanbul
Boğazı'nda çelikle mavinin buluşmasına tanıklık ettiğimiz
görmekli geçit töreni, Atamızın ebedi istirahatgahına akın
akın gelen milyonlarca genç, çocuk, yaşlı yurttaşımız...
Bu görüntüler bize bir şeyler söylüyor öyle değil mi? Bana
aslında hiç de düşündüğümüz kadar ayrılmış, kutuplaşmış
olmadığımızı, Cumhuriyetin, 81 ilin tamamında hepimizin
ortak değeri olduğunu, Cumhuriyetin kurucusu Ulu Önder
Mustafa Kemal Atatürk'e ve silah arkadaşlarına duyulan
minnetin ülkenin her yanında, aynı şekilde hissedildiğini
söylüyor." ¹⁰

100. Yıl Zirvemizin ana teması "Bir Aydınlanma Devrimidir Cumhuriyet".

10 100. YIL ZİRVEŞİ KONUSMASI

<https://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfedyksuleymansonmez-100yilzirvesikonusmametni091223-3805.pdf>

Aydınlanma en temel anlamıyla rotayı “akla” çevirmektir. Altı yüz senelik muzafer bir imparatorluğun çöküş döneminde, bu devrime duyulan ihtiyaç ekmeğe, suya duyulan ihtiyaç kadar hayatiydi. Kurtuluş mücadelemiz yalnızca askeri bir mücadele değildi. Adeta bir kader gibi kabullenilmiş cehalete, yoksunluğa karşı bir direnişti.

Ülkemizde 12 milyon yoksul ve çoğunluğu okuma-yazma bilmeyen vatandaşımız vardı. Topraklarımızın verimli bölümü yakılıp yıkılmıştı. Tarım teknolojisi birkaç bin yıllık teknolojiden oluşmaktaydı ve yerli ziraat mühendisliği çok kısıtlı çabalardan ibaretti. Kurtuluş ruhu; işte bu geleneksel yapıyı modernleştirme iradesiyle eğitimi, altyapıyı ve ekonomiyi kapsayan büyük bir silkinmeydi.

Ekonomik kurtuluş açısından baktığımızda 1929 Dünya Ekonomik Buhranı, 1939-1945 İkinci Dünya savaşı resesyonu, 2. Petrol şoku ertesinde 1977-1980 ödemeler dengesi krizi, 2009-2010 Dünya Mali Krizi ve nihayet 2018-2021 “Orta Gelir Tuzağı” eşğine ulaşmış olmakla birlikte Türk girişimcisi ve iş dünyasının büyük motivasyonla üretme aşkına, büyüme-yi destekleyen çabalarına da şahitlik ettik. Bununla birlikte aydınlanma devrimi başı ve sonu olan bir süreç değildir. Sürekli yaşayan, kendi içinde devinim barındıran, zamanın ruhunu takip eden ve buna uyum sağlayan bir anlayıştır.

Bu doğrultuda önümüzdeki yüzyılda vereceğimiz mücadele ilk yüzyılımızdakinden daha kolay değildir. Çünkü 3D adını verdiğimiz dijital, toplumsal ve yeşil dönüşümlerin hızı gerçekten de baş döndürüyor. Birçok mesleğin ortadan kaybolduğu ve yeni iş alanlarının doğduğu aynı zamanda dünyanın iklim krizi ve afetlerle yüzleştiği yeni yüzyılımızda sadece sanayinin ve ticaretin değil hayatın da yeniden şekillendiğine tanıklık ediyoruz. Yüksek teknoloji kullanımı, yüksek katma değerli üretim ve markalı ihracat ile dış ticaret açığımızı azaltmak, son 100 yıldır dünya ekonomisinden aldığımız yüzde 1’lik payı artırmak, yüksek teknoloji ihracatında yüzde 3’lük barajı aşmak elimizdedir...

Küresel rekabetçilikte gerek sektörel gerekse de iş gücü kapasitemiz açısından istediğimiz sıçramayı yapabilmemiz için ikiz dönüşüm kaldıracını daha etkili kullanmalıyız. Cumhuriyetimizin ikinci yüzyılına miras olarak taşıdığımız “Orta Gelir Tuzağına ne yazık ki artık “Orta Eğitim Tuzağı” da eşlik ediyor. 81 ülke ve bölgede 15 yaşındaki gençlerin; okuma, matematik ve fen (bilim) seviyelerinin değerlendirildiği 2022 PISA araştırmasına

göre ülkemiz matematikte 39, fende 34 ve okumada 36. sırada yer alarak OECD ortalamasının altında kalıyor. Çocuklarımızın yanı sıra ülkemizde kadınların ve gençlerin hem ekonomiye hem de yaşama katılımlarında arzu ettiğimiz seviyede olmadığımızı görüyoruz.

Dünyadaki bu iklimin, bu anlamda bizi ileriye götürmekten alıkoymasına izin vermemeliyiz. 2003-2015 yılları arasında sabit bir hatta devam eden beyin göçünde, 2015'ten sonra ciddi bir artış yaşadık. Beyin gücümüzü, beyin göçünde kaybetmemeliyiz. Ülkemizin ikinci yüzyılın gerektirdiği teknoloji ve verimlilik temelli yüksek katma değerli üretimi gerçekleştirecek iyi eğitilmiş iş gücünde, geriye düşmemesi gerekiyor. Ve bunun için de ezberci değil özgürlükçü ve yenilikçi, teknolojiyle bütünleşik bir eğitim sistemi reformuna ihtiyacımız var. Analitik düşünebilen, dünyaya-bilime ve bilgiye açık nesiller yetiştirmek; çocuklar ve gençlerin önüne yeni hedefler, yeni fırsatlar, yeni ufuklar ve yeni umutlar inşa etmeliyiz. Yaratıcı fikirlerin, girişimci ruh ve yenilikçiliğin ancak, eleştirel düşüncenin hayata geçtiği toplumlarda ortaya çıkacağına inanıyoruz.

Jeopolitik gelişmeler, Türkiye'yi ilk asrında bölgesinin bir barış ve istikrar adası haline getiren "Yurtta Sulh, Cihanda Sulh" ilkesine dört elle sarılmamızı gerektiriyor. Hem yakın hem de uzak coğrafyamızda, şiddetini her geçen gün artırarak devam eden savaşlar ve savaş tehditleri Türkiye'nin ortak bir hayalde birleşerek, dönüşümleri aklın ve bilimin ışığında yakalamasının ülkemiz, bölgemiz ve dünya için, ne kadar kritik öneme sahip olduğunu gösteriyor. Milliyetçilik adı altında yükselen otoriter eğilimler, demokrasinin ve düşünce özgürlüğünün tehdit altında olabileceği bir geleceği işaret ediyor.

Tüm bu gelişmeler ışığında hedeflerimize ulaşacağımız yolu kısaltmaksa sanıldığı kadar zor değil. Bunun yolu;

- Ülkemizde kurumlarımızın bağımsızlığı, şeffaflığı ve hesap verir bir yönetim anlayışını hâkim kılmak;
- Hukukun üstünlüğü ilkesi üzerinde şüphe uyandıran tüm unsur ve uygulamaları, Cumhuriyetimizin yeni yüzyılıyla birlikte geride bırakmak;
- İfade ve düşünce özgürlüğünün Anayasal güvence altında tutulduğu, toplumun her kesiminin yargıya ve adalete güven duyduğu bir atmosferi yaratmaktır.

Ülkemizin içinden geçtiği zorlu dönemde devlet kurumlarımıza düşen, sorunları Anayasa ve yasalarımız çerçevesinde çözmektir. Sorunların nasıl çözüleceğiye hepimizin uymak zorunda olduğu Anayasamızda açık hükme bağlanmıştır. Siyaseten güven ve istikrar, hukuken güven ve istikrar; toplumun refahı ve huzuru için yaşamsal derecede önemlidir.

Sivil toplum sevdalıları için geleceği konuşmak ve planlamak, en az geçmişle gururlanmak kadar ulvidir. Daha parlak bir gelecek yaratmak yalnızca kolektif bir hayalden ibaret değildir. İçinde bulunduğumuz anda gerçekleştirmemiz gereken kararlı bir eylemdir. Bu vizyona doğru atılan her adım yaşamları, toplulukları ve genel olarak dünyayı dönüştürme potansiyeli taşıyor. Bu çabalarımızla umudu ateşliyor, ilerlemeyi teşvik ediyor ve gelecek nesillere yol açıyoruz. Daha parlak bir gelecek yaratmanın önemi yalnızca hayal ettiğimiz sonuçlarda değil bugün çıktığımız yolculukta, başkalarına da katılmaya ve umudun daha da parlak olduğu bir dünya inşa etmeye, ilham vermede yatıyor. Bu zirvede olduğu gibi yarınlarda da geleneksel istişare, ortak akıl ve paylaşım değerlerimizle geleceğimizi aramaya devam edeceğiz.

“SİAD Hareketi” iş dünyasını aşan ve ulusal ve bölgesel kalkınmaya katkıda bulunan bir toplumsal hareket haline geldi.

“TÜRKONFED’in kuruluşu daha da eskiye, 1990’ların ikinci yarısına dayanıyor. Biliyorsunuz 1990’lı yıllar ekonomik ve siyasi çalkantılar nedeniyle Türkiye’nin karanlık yılları olarak adlandırılır. Ama 90’lı yıllar aynı zamanda 1980 darbesinin getirdiği siyasi kısıtlamaların kalktığı, popüler kültürde büyük bir canlanmanın olduğu, Soğuk Savaş’ın sona erdiği, girişimciliğin güçlendiği, AB ile Gümrük Birliği’nin hayata geçtiği, dünyaya açıldığımız, Anadolu’daki KOBİ’lerin güçlendiği, kurumsallaştığı ve Türkiye’nin ekonomi sahnesinde hak ettiği yeri almaya başladığı yıllardı. İşte TÜRKONFED’in tohumları böyle bir dönemde atılmıştı. Anadolu’daki sanayiciler ve girişimciler görüşlerini duyurabilmek için TÜSİAD’ı örnek alarak gönüllü, sivil ve bağımsız bir yapılanma temelinde bir araya gelmeye başladılar. Ekonomi politikaları üzerinde etkili olabilmek, ulusal ve bölgesel kalkınmaya katkıda bulunmak üzere SİAD Hareketini başlattılar.”¹¹

11 2024 Genel Kurul Konuşması

<https://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed-15-olagan-genel-kurulu-suleyman-sonmez-konusma-metni-090324-6339.pdf>

Konuşmamın son bölümünde küresel gelişmelerin, ülkemiz için taşıdığı risklere ve fırsatlara değinmek istiyorum. Küresel tedarik zincirlerinde Covid pandemisi ve Ukrayna savaşının ardından çok ciddi değişim eğilimleri ortaya çıktı. ABD ve Avrupa ülkelerinde tedarik zincirlerinin, daha yakın coğrafyalara veya aynı değerleri paylaşan ülkelere kaydırılması gündeme geldi.

Avrupa'nın hemen yanı başında olan, Gümrük Birliği nedeniyle zaten AB mevzuatına yüksek oranda uyum sağlamış olan ülkemiz, bu durumdan olumlu etkilenme potansiyeline sahip. Burada özellikle Avrupa Birliği'ndeki gelişmelere dikkat etmeliyiz. Avrupa Birliği yeni ekonomik modelini Yeşil Mutabakat adı altında yeşil ve dijital dönüşümü merkeze alarak formüle ediyor. Ticaret politikalarını ve regülasyonlarını bu doğrultuda şekillendiriyor. Avrupa Birliği'ndeki bu gelişmeler ülkemizi de yakından ilgilendiriyor. Avrupa Birliği ile ekonomik ilişki içinde olan birçok ülke bu standartları dikkate alıyor. ABD, Kanada, Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri, Endonezya ve Hindistan'ın da aralarında olduğu birçok ülke, yeşil ve dijital dönüşümü teşvik etmek üzere, kapsamlı programlar ortaya koyuyor.

Yeni ve yeşil teknolojiler ile jeopolitik değişim Orta Doğu ülkeleri üzerinde de etkili oluyor. Çatışmalardan artık yorgun düşmüş olan bölgede; iktisadi, siyasi ve toplumsal modernizasyon adımları da dikkat çekiyor. Ülkemiz de bu süreçte geriye düşmemeli. Gelecekte rekabet gücümüz buradan geçecek. Türkiye'nin önünde önemli bir fırsat var. Küresel sistemdeki değişimi fırsata çevirip, yeni bir kalkınma hamlesi başlatabiliriz. Ancak bunun için; Makro iktisadi istikrarı oluşturmak, yatırım ortamını iyileştirmek, iş dünyamızın özellikle de KOBİ'lerimizin yeşil ve dijital dönüşümlerini gerçekleştirmek, hukuk devletini güçlendirmek ve yargı bağımsızlığını sağlamak, uluslararası normlara ve sözleşmelere uygun hareket etmek, eğitim sistemini, çağın gerektirdiği becerilere ve yetkinliklere uygun hale getirmek, her türlü eşitsizlikle mücadele etmek gerekiyor.

Küresel sistemdeki değişim ve dönüşüm çok köklü. İki kutuplu dünya yerini çok kutuplu bir dünyaya bırakıyor. Türkiye iki kutuplu bir dünyada köprü rolü oynamıştı. Şimdi sahnede Brezilya, Hindistan, Rusya, Çin ve Orta Doğu Ülkeleri gibi, birçok güçlü aktör var. Güç dengelerindeki değişimin yanı sıra teknolojik devrim, iklim krizi ile mücadele, küreselleşme dinamiklerinde değişim, göç dalgaları, toplumsal hareketler, aşırı sağ ve

popülist hareketlerde yükselme gibi çok sayıda risk ve tehdit ile de mücadele etmek gerekiyor.

Türkiye bütün bu değişim ve dönüşümlerle nasıl mücadele edecek? Bunca farklı alanda meydana gelen değişimler her kesimi farklı yönlerde ve farklı düzeylerde etkileyecek. Yeni dünya düzenine uyum ülke içinde, çok ciddi bir koordinasyon ve planlama gerektiriyor. Bu süreç tek bir merkezden yönetilemez. Elele vermek gerekiyor. Hükümet, muhalefet partileri, iş dünyası, akademi, sivil toplum, her kesim güç birliği yapmalı. Geçen sene yaşamış olduğumuz depremi unutmayalım. Deprem felaketi bize koordinasyonun, planlamanın, iş birliğinin, liyakatin, yerel bilginin ve sahanın sesine kulak vermenin önemini çok büyük bir bedel ödeterek öğretti. Bunu öyle bir öğrendik ki, asla unutamayız. Unutmamalıyız ...

Deprem bize TÜRKNKFED'in geldiği yeri de gösterdi. Anında ayağa kalktık; tek yürek olduk. Doğudan batıya, kuzeyden güneye tüm federasyonlarımız, tüm derneklerimiz, tüm üyelerimiz seferber oldu. TÜRKNKFED'in kurumsal kapasitesi sayesinde sahadaki koordinasyonsuzluğu aşabildik. İlk andan itibaren kendi örgütlenmemizi sağladık; yerelin gücünü koordine ettik, sahanın elini sahadan tuttuk. Karayolundan gidilemeyen yerlere teknelerle ulaştık. Zor şartların bizi nasıl birbirimize kenetlediğini gördük. Benim için bundan böyle TÜRKNKFED, bu birlik ve dayanışmadır. TÜRKNKFED en zor şartlarda çalışabilme, en karmaşık sorunları çözme kabiliyetidir. Geleceğin Türkiye'sini kuracak temel aktörlerden biri TÜRKNKFED'dir. TÜRKNKFED'in olmadığı bir yapı, Türkiye'yi geleceğe hazırlamakta eksiktir, yetersizdir. TÜRKNKFED'i var eden sizsiniz. İyi ki varsınız! Ne mutlu ki sizle birlikte, ülkemizi muasır medeniyetler seviyesine çıkarma hayalimiz var.



Sefa Targit

TÜRKONFED Danışma Kurulu Başkanı
(2024-2026)

“Konfederasyonumuz, 20 yıl önce, gönüllü, bağımsız, tarafsız bir yapı olarak, yani gerçek sivil toplum kuruluşu olarak yola çıkmıştır”

“Kazanç paylaşmaktan başka bir maksatla ikiden ziyade şahsın bilgilerini ve faaliyetlerini devamlı bir şekilde birleştirmek suretiyle vücuda gelen cemiyetler bu kanun hükümlerine tabidir.” (1938 ilk Cemiyetler Kanunu)¹

Türkiye sivil toplum kuruluşları tarihinin, doğal süreçlerden geçerek oluşmuş ve en değerli yapılanması TÜR KONFED’in 20. Kuruluş yıldönümüne erişmenin gururunu yaşıyoruz. Konfederasyonumuz, 20 yıl önce, gönüllü, bağımsız, tarafsız bir yapı olarak, yani gerçek sivil toplum kuruluşu olarak yola çıkmıştı. Bünyesinde, başlangıçta 5 bölgesel/1 sektörel federasyon ve 61 dernek tarafından kurulan TÜR KONFED; bugün üyesi olan 31 federasyon bünyesindeki 371 derneğin şemsiye örgütüdür. Bunun anlamı, yüz bine yaklaşan şirket ile ülkemizin yatayda bölgesel, dikeyde sektörel katmanlarda en kapsayıcı ve en geniş üretim ve istihdam hacmine sahip temsil yapısına sahip olduğumuzdur. Bu büyüklüğe ve kapsayıcılığıyla ulaşma yolunda katkısı ve katılımı olan herkese müteşekkirimiz,

1 TÜR KONFED “Türk İş Dünyası Zirvesi” 24 Aralık 2024, Diyarbakır.

onlar ortaya çıkan eserle gururlanmayı hak ediyorlar. Anadolu ve Rumeli iş dünyasının, KOBİ'lerin ve katma değer yaratanların sesi olarak çıktığımız bu yolda ne güçlüklerle karşılaştığımızı, ülkenin siyasi ve ekonomik istikrarsızlığından nasıl etkilendiğimizi ve bu engelleri nasıl aştığımızı kısaca sizlerle paylaşmak isterim.

Hukuki Çerçeve: Ülkemizde sivil toplumu şekillendiren yasal düzenlemeler, 100 yılı aşan geçmişe sahiptir. Ve çok dinamiktir. Sivil toplum camiası, 1909, 1926, 1938, 1972 ve 1983 tarihlerinde; olumlu veya olumsuz çeşitli saiklerle yapılan dernekler mevzuatı değişikliklerine ayak uydurarak, bazen göğüs gererek tecrübe kazanmış, kültür edinmiştir. 1938 ilk cemiyetler kanununun kapsam maddesi, duyduğum en iyi dernek tanımındır diyebilirim.

“Kazanç paylaşmaktan başka bir maksatla ikiden ziyade şahsın bilgilerini ve faaliyetlerini devamlı bir şekilde birleştirmek suretiyle vücuda gelen cemiyetler bu kanun hükümlerine tabidir.”

Avrupa Birliğine uyum sürecinde 2004 yılında yürürlüğe giren, çağdaş normlardaki Dernekler Yasamızın önünü açtığı 5 dernek/1 federasyon, 3 federasyon/1 konfederasyon yapısı, zaten ortak hareket etme yolları arayan SİAD'lar ve AB coğrafyasındaki üst kuruluşlara üye olan tecrübeli sektörel derneklerimiz aracılığıyla değerlendirilmiş ve hayata geçirilmiştir. Yasanın ruhuna uygun, doğal ve organik sivil yapılanmayı “TÜRKONFED-Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu/Turkish Confederation of Business and Entrepreneurship” adı altında kurulmuştur. Konfederasyonumuz, AB nezdindeki referanslara uygun bir yapıda Esnaf/Sanatkâr ve KOBİ'leri bir araya getiren “SMEUnited”² (Eski adıyla UAPME-Union of Small and Medium Enterprises) takdir ve kabul gördü. Bölgesel ve sektörel federasyonlara, büyük şirketleri temsil eden TUSİAD'ın tüm federasyonlara -üyelik yoluyla- öncülük yapıp destek sağlayınca, ortaya bölge/sektör/firma olarak üç temel kolona sahip güçlü bir yapı ortaya çıkmıştır.

2 Shaping Europe for SMEs, shaping SMEs for Europe.

SMEunited, formerly known as UEAPME, is the association of crafts and SMEs in Europe with around 65 member organizations from over 30 European countries. SMEunited is a recognized employers' organization and European Social Partner and acts on behalf of crafts and SMEs in the European Social Dialogue and in discussions with the EU institutions.
<https://www.smeunited.eu/>

Geçen 20 yılda, yaşadığımız siyasi, ekonomik ve toplumsal olayları hatırladığımızda (..) TÜRKNKFED'in nelere rağmen, nelere göğüs gererek ayakta kaldığını ve hatta geliştiğini anlayalım. Bu sürekli kriz ortamına rağmen, elli küsur bilimsel rapor hazırlanmış, sayısını saptamanın zor olduğu kadar çok bölgesel ve sektörel toplantılar, iş dünyası zirveleri, ulusal ve uluslararası boyutta en kapsamlı şekilde iş dünyasının temsilini sağlamıştır.

Tüzük: Tüm bu faaliyetleri yürütürken, kendi anayasamız diyebileceğim tüzüğümüzü ve kuruluş amacımızı unutmamak gerektiğini düşünüyor ve Tüzüğümüzün amaç maddesini hatırlayalım istiyorum. Çünkü karşılaştığımız örgütsel yapılanma güçlüklerini, ülkenin dalgalı siyasi ve ekonomik istikrarını bu ilkelere sıkı sıkıya bağla kalma yoluyla aşmış bulunuyoruz.

- Türkiye sınırları içerisinde faaliyet gösteren, ortak amaç, ilke ve hedefleri benimseyen, bölgesel ve sektörel sanayici ve iş insanları federasyonlarının ortak sesi olarak bölgesel, sektörel ve ulusal ekonomi politikalarının oluşturulmasına katkıda bulunmak;
- Bölgesel ve sektörel kalkınma vizyonları geliştirerek uluslararası entegrasyona ve rekabet gücünün artırılmasına yardımcı olmak, projeler geliştirmek; iş dünyasını ilgilendiren sorunları ve çözüm önerilerini kamuoyuna, yetkili kurumlara duyurmak amacıyla, üyeleri arasında güç birliği sağlayarak ortak çalışma zemini oluşturmak;
- Ülkemizin ekonomik ve sosyal kalkınmasına katkıda bulunmak üzere, Atatürk'ün çizdiği Türkiye Cumhuriyeti vizyonu ve çağdaş uygarlık hedefini esas alarak bölgesel ve sektörel potansiyellerin en iyi şekilde değerlendirilmesi için faaliyetlerde bulunmak;
- Demokratik, laik bir hukuk devleti anlayışı içinde, sivil toplumun kurumsallaşması ve özel girişimciliğin yaygınlaşmasına çalışmak; sanayici ve iş adamlarının sorunlarına sahip çıkarak toplumdaki öncü ve girişimci niteliklerini geliştirmek üzere bağımsız bir platformda, temsil tabanı geniş, güçlü bir örgütlenme gerçekleştirmek.

2007-2009 TÜRKNKFED Yönetim Kurulu Başkanımız Celal Beysel'in 2024 yılında yayınladığı sivil toplum deneyimlerini bir araya getiren "Gö-nüllü Sivil Toplum Örgütleri, Orta Gelir, Orta Demokrasi ve Dar Kori-

dor.” başlıklı kitabına “Sivil Toplum Kuruluşu” kavramına referans ve karşı-referanslarla aşağıdaki şekilde açıklık getiriyor.

“STK kavramının tarihi gelişimi Sivil Toplum kavramı tarihte pek çok kez değişime uğramıştır. Eski Yunan’da oy veren, politikada yer alan, çevrenin iyiliği için çalışan tüm insanlar sivil toplum kavramı içinde kabul edilmiştir.”

STK standartlarını “Hangi kuruluş çağdaş bir gönüllü STK sayılmaz?” sorusunu karşı referans kullanarak karşı kuralları şu şekilde sıralıyor:

- Bir devletin ve veya hükümetin bazı görevlerini yüklenen üyelerine hizmet gayesi ile kurulmuş olan
- Üyeliği bir mesleğin yürütülmesi için kanunen şart koşulmuş olan,
- Yönetimin çalışma ya da politikalarına beğenmeyen üyeleri herhangi bir profesyonellik kaybı olmadan istifa edemeyen,
- Ödenmesi mecburi aidatları kanunen saptanmış olan,
- Hükümetin devletin yani halkın vergileriyle ayakta durabilen,
- Başkanlık ya da yönetim kurulu üyeliklerinde zaman sınırlaması olmayan,
- Ana sözleşmeleri kanun ve yönetmelikle belirlenmiş olan,
- Seçimlerde üyelerinin %50'den fazlasının katılımını sağlayamayan,
- Üyelerinin değil ideolojilerinin kurumsal sesi olma peşinde koşan,

kuruluşlar STK değildirler. Bu tarz kuruluşlar ülkeye üyelerine çok çeşitli ve önemli faydalar sağlıyor olsalar da üyelerinin meşru kurumsal sesi olabilen gönüllü STK kavramına uymamaktadırlar.

Buna karşılık, gerçek anlamda gönüllü STK için kolay test şartlarını deneyimlere dayanarak şöyle sıralayabiliriz:

- Gayesinin üyelerinin kurumsal sesi olarak ortak sorunları dile getirmek çözülmesine vesile olmak ve onların temsil etmek olması herhangi bir kamu görevi üstlenmemesi,
- Üyelikte sadece gönüllülük esas olması,
- Yönetimin çalışma ya da politikalarını beğenmeyen üyelerinin herhangi bir kaybı olmadan istifa edebilmesi,

- Her sene genel kurulunca belirlenmiş olan aidatın üyelerce bizzat ödenmesi,
- Hiçbir kaynaktan sürekli anlamda maddi/manevi destek almaması,
- Başkan ve yöneticilerinin demokratik olarak seçilmesi görev sürelerinin kesin kurallarla sınırlandırılması,
- Amaç ve değerlendirmelerinin evrensel insan hakları ve çağdaş demokrasi kavramına uygun olması,
- Seçimlerine üyelerinin %100'den fazlasının katılması,
- İdeolojilerin kurumsal sesi olma peşinde koşmaması.

Siyasal, ekonomik ve sosyal reform sürecine katılım: TÜRKNFED'in tizlikle korunması gereken DNA'sını tarif etmek için yine bir önder iş dünyası liderimizin görüşlerinden destek alarak, Kasım 1997'de gerçekleşen TÜRKNFED'in kök hücresinin tanımı diyebileceğimiz, "Birinci SİAD Zirvesi" nde TUSİAD Başkanı Muharrem Kayhan'ın açış konuşmasından alıntılar yaparak isterim. Sayın Kayhan "SİAD Hareketi"nin taleplerini şu şekilde dile getiriyor.

- "Bu hareketi temsilen bir arada bulunan iş adamları, demokratik, laik, insan haklarına saygılı bir hukuk devletine ve piyasa ekonomisine inanmaktadır. Etkin, verimli, rasyonel bir kamu yönetimi arzu etmektedir.
- Türkiye'nin yerini batıda görmekte ve dünya ekonomisi ile bütünleşmeyi sağlayacak politikalar izlenmesini istemektedir.
- Bugün burada 51 örgütü temsilen bir araya gelen 550'yi aşkın iş adamı, ortak sorunlara, ortak kaygılara sahipler. Bunları elbette kamuoyuna duyurmayı arzu ediyorlar. Ama daha önemlisi, bu zirve ve onun çalışma grupları aracılığıyla, sorulara dost teşhisler koymak, çözümler, projeler üretmek, önerilerin uygulanmasında inisiyatif sahibi olmak istiyorlar.
- Siyasi bir angajmana, belirli bir siyasi yönelişe sahip olmayan bu sivil toplum hareketi, özünde siyaset sahnesini yakından ilgilendirmektedir:
 - Çünkü, talepleri ekonomik, siyasal ve sosyal boyutlar içermek-

tedir.

- Çünkü, bölgelere özel işlevler yükleyen bir kalkınma hamlesinden söz ettiğiniz zaman, siyasetin yerelleşmesinden ve demokrasinin yaygınlaşmasından da söz ediyorsunuz demektir.
- Çünkü, önümüzdeki dönemde, yerel girişimlerin önünü açmayan, sivil toplumda güçler, kalıcı ilişkiler kurmayan siyasi aktörlerin başarı şansı çok az olacaktır. Bu hareketin dikkatle izlenmesini gerektiren bir başka gerçek de budur.“

Sayın Kayhan'ın, hareketin çıkış noktasındaki değerlendirmesini dikkate alırsak, Türkiye'nin gerçekleştirmesi gereken reformların önündeki en büyük engelin her zaman bu reformları gündeme getirecek hükümetlerin siyasi bir bedel ödeme riskleri olduğunu görürüz. Burada, reformların hayata geçmesini istiyorsak, bizim de iş dünyası olarak bazı riskleri üstlenmemiz gerektiği ortaya çıkmaktadır. İktidarları ülkenin ihtiyacı olan reformları yapma konusunda yönlendirebiliriz cesaretlendirebiliriz, destekleyebiliriz, ama eleştiri hakkımızı da her zaman saklı tutarız. Toplumsal gelişmeler karşısında, iş dünyası olarak, sorumluluk anlayışımız bunu gerektirmektedir. Bu ülkede iyi giden her şeyden kendimize pay çıkartabiliriz, ama asıl önemlisi kötü giden her şeyde de bizim sorumluluğumuz olduğunu kabul etmemizdir.

Reform dediğimiz zaman bunun artık bir “Sürekli Reform” süreci olduğunu anlamamız gerekiyor: Artık günümüz dünyasında, teknolojinin, özellikle iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesi, küresel, ulusal ve bölgesel temelde öyle hızlı değişimlere yol açıyor ve değişimin boyutu o denli büyük oluyor ki, sosyal ve profesyonel toplum kesimleri yeniden yapılıyor. Bu yapılanmanın sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde de sorumluluk lamamız gerektiği kanısındayım.

Nitekim, eldeki toplumsal davranış anket verileri, Türkiye’de bilim dışı zihniyetin yaygınlaşmasına bağlı olarak, neden-sonuç ilişkilerine çok daha fazla itibar edilmediğini komploculuğa yatkınlığın arttığını gösteriyor. Bilim dışı düşünceye prim verme, akıl dışı ve bilim dışılığın, komploya yatkınlığın bir toplumda yayılıyor olmasını çok tehlikeli buluyorum. Bu alanda iş dünyasına da toplumsal davranış kodları, ahlaki davranış ilkeleri, iş ahlaki ilkeleri gibi alanlarda topluma öncülük etmesi gerektiği kanısındayım.

Yerel Demokrasi: TÜRKONFED'in yeni bir dinamizm getirdiği alanlardan biri de Türkiye'de yerel demokrasinin gelişmesine yaptığı katkılardır. Özünde, bir uzlaşma rejimi, iktidarların halkoyuyla muhalefet, muhalefetlerin de iktidar olduğu yönetim biçimi olan demokrasinin yerelde gelişmesi Türk Demokrasi'sinin gelişmesine önemli katkı sağlayacaktır. Demokrasisinin toplumsal uzlaşma alanında yerelde TÜRKONFED'in ciddi katkıları olduğu kanısındayım.

ncelikler bölgesel federasyonların yeliklerine kadın girişim, genç girişim, bölgesel sektör derneklerinin ve hatta ekonomik ve sosyal alanda sorunlu gördükleri alanları misyon edinmiş derneklerin katılımını, bölgesel sorunlar için çözüm üretme ve kamuoyu desteği sağlama konusunda önemli bir adım olarak görüyorum.

Bu yaklaşımın AB ayağı, misyonu "Barışı, demokrasiyi ve Avrupa entegrasyonunu desteklemek amacıyla (..) işverenleri, sendikaları, STK'ları, siyasi partileri, yerel yönetimleri ve akademiyi bir araya getirerek, ortak sorunlarımıza yönelik Avrupa çözümlerinin geliştirilmesinde yurttaşların ve toplumun çeşitli kesimlerinden paydaşların aktif katılımını teşvik etmek ve kolaylaştırmak" olan "Avrupa Yerel Demokrasi Derneği (ALDA)"³ kuruluşudur. Bu kuruluş, ulusal ve Avrupa çapında örgütlerin oluşturduğu Avrupa çapında bir sivil toplum kuruluşu olarak, Avrupa'nın geleceği hakkında yeni fikirleri teşvik etmeyi, AB'nin mimarisi hakkında tartışma başlatmayı ve barış, demokrasi, özgürlük, dayanışma, eşitlik, adalet, insan haklarına saygı ve hukukun stnlğu ilkelerine dayalı Avrupa iş birliği ve entegrasyonu lehine ileriye dönük öneriler geliştirmeyi amaçlamakta olup bize esin kaynağı oluşturmaktadır.

3 ALDA – European Association for Local Democracy, is a French-registered association dedicated to the promotion of good governance and citizen participation at the local level in the European Union, its neighborhood and beyond.

<https://www.alda-europe.eu/>

Radarımıza almamız gereken yerel demokrasiyle bağlantılı diğer bir konu Türkiye'nin 1992-1993 yıllarında imzalayıp yürürlüğe soktuğu "Avrupa Yerel Yönetim Özerklik Şartı" dır.⁴ Akademisyen Sevtap YOKUŞ 'un 2024 yılı makalesinde "Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı, Türkiye'de demokratikleşmeyle birlikte (..) en fazla tartışılan başlıca konulardandı. Türkiye'nin, Şart'ın bazı hükümlerine koyduğu çekincelerin kaldırılması gerekmektedir. Türkiye'de yapılan bir dizi kanun değişikliğinden sonra çekinceler anlamsız kalmıştır. Bununla birlikte, Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı'nın kabul edilmiş olan hükümleri bile Türkiye'de gerektiği gibi uygulanmamaktadır." demektedir.

Siyasetin gündemindeki, çekincelerin kaldırılması odaklı tartışmalarda temel sorun çekincelerin önünde hukuksal engellerin bulunup bulunmadığıdır. Görünüşe göre bu çekincelerden toplam 10 tanesinden 7 tanesi, AB'yle müzakerelerin başlama yılı olan 2005 yılında anayasal ve yasal düzenlemelerle kapsanmış ve kadük hale gelmiştir. Bu soruya yönelik derinlikli bir hukuksal analiz yapmak amacımın dışında olmakla birlikte, konu ile ilgili yapılan değerlendirmeler incelendiğinde, uzmanlar arasında yorum farkları bulunsada dahi, çekincelerin kaldırılmasının önünde hukuksal bir engel bulunmadığı ve meselenin siyasi bir karar niteliğinde olduğu üzerinde uzlaşıldığı anlaşılmaktadır.⁵

Bu sorunun diğer bir teorik yaklaşımı da "Dikey Kuvvetler Ayrılığı" olarak

4 Yokuş, S. (2024). AVRUPA YEREL YÖNETİMLER ÖZERKLİK ŞARTI VE TÜRKİYE'DE UYGULANABİLİRLİĞİNE İLİŞKİN SORUNLAR. Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 29(50), 3-24.
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/4156455>

5 Selçuk SERTESEN "Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı Reform Açısından Önemli mi? "
TEPAV Araştırma Notu Kasım 2013
https://www.tepav.org.tr/upload/files/1383813052-3.Avrupa_Yerel_Yonetimler_Ozerklik_Sarti_Reform_Acisindan_Onemli_mi.pdf

nitelendirilmektedir.⁶

İş dünyası olarak her zaman iyimser olma geleneğimizi koruyarak ülkeyi çağdaş uygarlık seviyesine doğru yüceltmeye, ulu çınar TÜRKONFED'in birlik ve beraberliğini koruyarak nice 20 yıllara ulaşmasını diler, kurumu bu günlere taşıyanlara şükranlarımı arz ederim.

6 Zülfikar Yılmaz "Yerel Yönetimlerin Özerklik Hakkı" On iki Levha Yayınları, Nisan 2019

VI

**Türkiye’nin bölgesel
gelişme sorunları “Orta
Gelir Tuzağı”nı aşma
hedefli bir gündeme
otururken, sektörel
rekabet gücü arayışları
“Küresel Rekabet”
yaklaşımını benimsiyor:
“AB’ye Uyum” un yerini
“Küresel Uyum” alıyor! (*)
(2015-2024)**

(*) 1925-1945 arasında batının bütünlüğünün siyasi ve ekonomik olarak zayıflaması ve krize girmesiyle birlikte benzer bir uluslararası konjonktür karşında yeni bir sanayileşme süreci! Değişen teknoloji, rekabet şartlarına uyum, yeni savunma ve güvenlik politikaları!



Ali Avcı

SEDEFED Yönetim Kurulu Başkanı
(2017-2021)

“Artık rekabetçilik ve kalkınma liginde, ülkelerin yanı sıra kentler, coğrafi bölgeler, sektörler ve şirketler; ülkelerinin rekabetçilik ve marka gücünü artırmak için kıyasıya mücadele içindeler.”

"COVID salgını bizi çok özel ve zorlu bir ekonomik süreçten geçmemize neden oldu. Bu süreçte iş dünyasında hepimizin sağlığının, kriz yönetiminin, stratejik planlamanın, şeffaflığın ve dijitalleşmenin önemini bir kez daha gördük. Hepimiz, operasyonlarımızı uzaktan yöneterek üretimi, ticareti, tedariki devamlı kılmaya; ekonomimizin önemli çarklarını döndürmeye çalışıyoruz. Operasyonun idaresi ve güvenliği tartışmanın bir yanını oluştururken, finansa erişim, tedarik zincirinin sağlamlığı, lojistiğin aksamaması, üretimin güvenliği, çevresel koşullar ise sürdürülebilirlik tartışmalarında iş dünyasının daha hızlı reaksiyon göstermesini zorunlu kılıyor.."1

Ülkemiz ve bölgemiz büyük bir değişim ve dönüşümden geçiyor. Dünyada küresel rekabetçilik ve bölgesel kalkınmada sistem değişmekte ve

alışıl gelmiş büyüme modelleri geçerliliğini yitirmektedir. Teknolojinin sağladığı avantajla ülkelerin, dijitalleşme ve endüstri 4.0'a uyumlu özgün uygulamaları gündeme geliyor. Artık rekabetçilik ve kalkınma liginde, ülkelerin yanı sıra kentler, coğrafi bölgeler, sektörler ve şirketler; ülkelerinin rekabetçilik ve marka gücünü artırmak için kıyasıya mücadele içindeler. Diğer yandan, enflasyon, büyüme, sanayi üretimi, ticaret ve güven endeksi gibi ekonominin nabzını ölçen veriler, Türkiye'nin 2019 yılını geride bırakırken yeniden bir büyüme dönemine girebileceğini işaret ediyor.

Bu dönemi tetikleyecek en önemli faktörler dijitalleşme, otomasyon ve endüstri 4.0 olarak öne çıkmaktadır. Bu faktörler yakın gelecekteki sanayi politikalarını ve özel sektör reformlarını bugünden şekillendirmektedir. Bu politikalar doğrultusunda Türkiye'de sektörlerin büyümesi, ancak inovasyonla, doğru yatırımlarla ve veri temelli yaklaşımlarla mümkün olacaktır. Ekonomimizin, teknoloji odağında değişen pazar koşullarında yükselmesi; öngörülebilir bir iş ortamı oluşturmaktan, istikrarlı ve dengeli makro politikalarından ve etkin bir tedarik zincirinden geçmektedir.

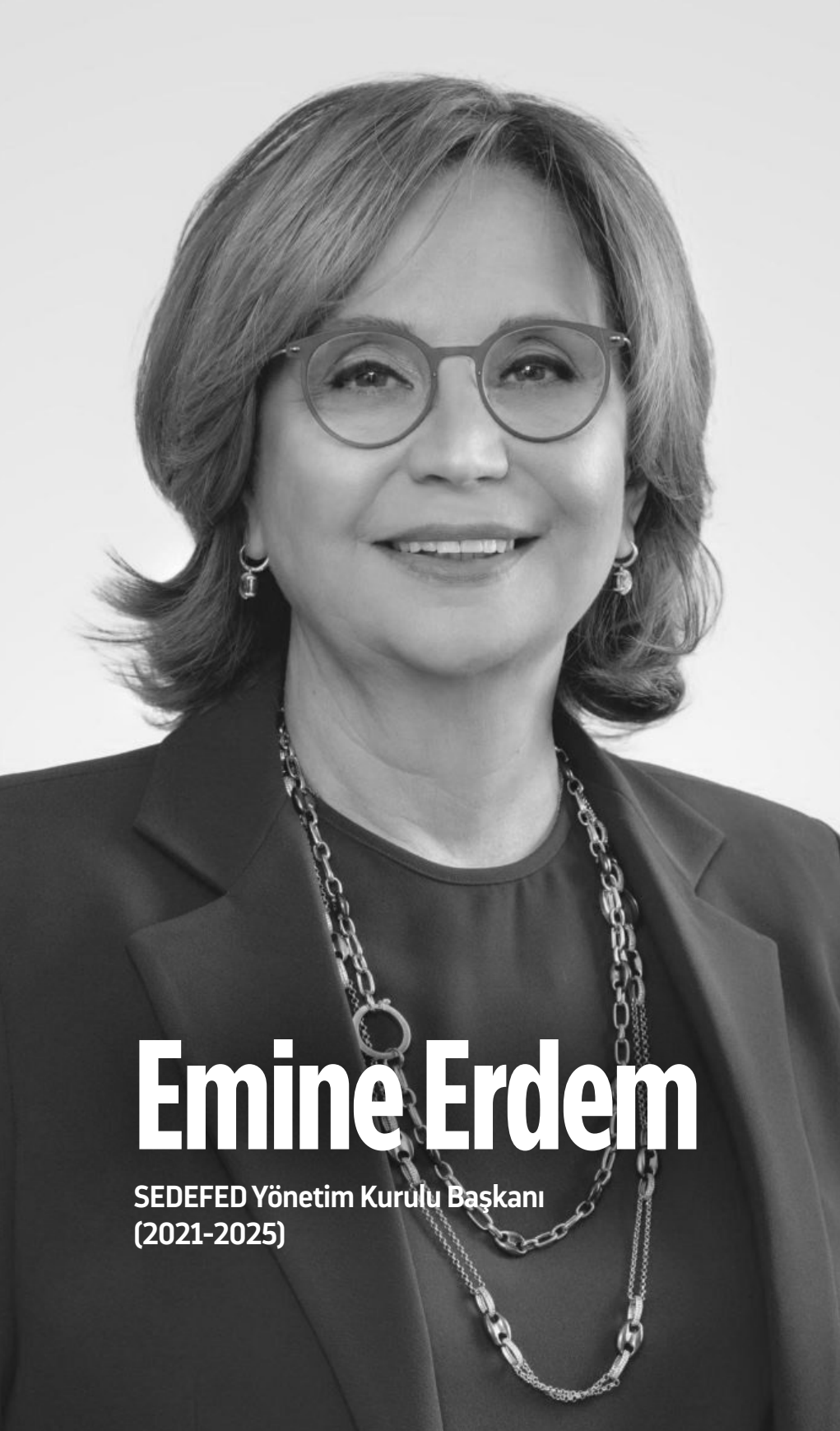
COVID salgını bizi çok özel ve zorlu bir ekonomik süreçten geçmemize neden oldu. Bu süreçte iş dünyasında hepimizin sağlığının, kriz yönetiminin, stratejik planlamanın, şeffaflığın ve dijitalleşmenin önemini bir kez daha gördük. Hepimiz, operasyonlarımızı uzaktan yöneterek üretimi, ticareti, tedariki devamlı kılmaya; ekonomimizin önemli çarklarını döndürmeye çalışıyoruz. Operasyonun idaresi ve güvenliği tartışmanın bir yanını oluştururken, finansla erişim, tedarik zincirinin sağlamlığı, lojistiğin aksamaması, üretimin güvenliği, çevresel koşullar ise sürdürülebilirlik tartışmalarında iş dünyasının daha hızlı reaksiyon göstermesini zorunlu kılıyor. İşletmelerin finansal destek ihtiyacının karşılanması ve öngörülebilir yatırım ortamının sağlanması önem taşıyor. Ülkemizde görülen istihdam, verimlilik ve yetenek uyumsuzluğu sorunlarını aşmak, ekonominin global rekabetçiliğini artırmak için temel gündemlerimiz olmalı. Uzun vadeli dijital dönüşüm ve diğer makroekonomi politikalarıyla, bu sorunların üstesinden hep birlikte, ortak akıl sayesinde gelebiliriz.

Türkiye üretim, tedarik, ticaret ve iş gücü potansiyeli çok yüksek bir ülke. Ekonomik kalkınma için bu potansiyeli kullanarak ülkemizi bir üretim merkezi haline getirmeliyiz. Günün değişen trendlerini en küçük işletmeciden en büyüğüne yakalamamız gerekiyor. Dijitalleşme yatırımlarını artırmamız, yeşil enerjiye geçişi hızlandırmamız gerekiyor. Malumunuz

üzere Avrupa Birliği'nin en önemli ekonomi gündem maddesi de yeşil enerji. Türkiye'nin ihracatında AB'nin payını artırmak için Avrupa'daki "Yeşil Mutabakat" gelişmelerini çok yakından takip etmeliyiz. Yeşil ekonomi konusunun gelecekte en az Gümrük Birliği kadar önemli olacağını değerlendiriyoruz. Küresel rekabetçilik ve kalkınma liginde yerimizi üst basamaklara çıkarmanın reçetesi, sürdürülebilir ekonomi politikaları ile verimlilik sorununu çözmemizden geçiyor.

Bu seneki Rekabet Kongremizi tam da bu sebeple iş dünyasının ve sektörlerin sürdürülebilirliği ana temasıyla kurguladık. Bu kongrenin de geçmişte olduğu gibi, ekonomimize katma değer yaratmada bizlere rehberlik edeceğine olan inancım tamdır.

Sektörel Dernekler Federasyonu ülkemizin Avrupa Birliği ile uyum süreci döneminde, 2004 yılında kuruldu. Bugün çok çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren ve iş dünyasının öncü sivil toplum kuruluşlarından olan 35 derneği ve 7000'in üzerinde şirket ve iş insanını temsil etmenin gururunu yaşıyoruz. Ülkemize ve ekonomimize katma değer yaratma bilinciyle ulusal ve uluslararası iş birlikleri geliştiriyor, ekonomi politikalarının yapım süreçlerine, içerik ve savunuculuk ölçüsünde katkı sağlıyoruz. Sektörel yuvarlak masalarımız, tematik toplantılarımız, e-bültenlerimiz, üyelerimizin faaliyetleri, Rekabet Kongremiz ve yayımladığımız raporlarla çalışmalarımız devam ediyor. Pandemi döneminde başlattığımız SEDEFED webinar serisi ve TÜRKONFED iş birliğinde yürütülen "Ortak Akıl Platformu" toplantıları üyelerimizin yoğun ilgi ve katılımıyla gerçekleşiyor. Bunun dışında üye derneklerimizle iş birlikleri geliştiriyor, derneklerimizin faaliyetlerine destek vermeye devam ediyoruz. SEDEFED olarak rekabet gücümüzün ve verimliliğimizin artırılması için çalışıyoruz. Bugüne kadar gerçekleştirdiğimiz etkinlikler, yayımladığımız raporlar ve çeşitli iş birlikleri ile sektörlerimize katma değer yaratıyoruz. SEDEFED bugün gücünü ve etkinliğini üyesi bulunduğu TÜRKONFED ve her geçen gün sayısı artan geniş yelpazedeki üye derneklerinden alıyor. Yıl boyu faaliyetlerimizde gösterdikleri destek ve katkılardan dolayı konfederasyonumuz ve tüm dernek başkanlarımıza sizlerin huzurunda teşekkürlerimi sunuyorum.



Emine Erdem

SEDEFED Yönetim Kurulu Başkanı
(2021-2025)

“Cumhuriyet’imizin 100. Yılına ulaşmanın haklı gururumu yaşıyoruz”

"Cumhuriyetimizin 100. yılına ulaşmanın haklı gururunu yaşarken, taşımamız gereken hayati bir sorumluluğu da ihmal etmemeliyiz. Cumhuriyetimizin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'ün ve o günkü kurucu kadrolarının 100 yıl önce sahiplendikleri vizyona bugün sahip çıkarken, halkımızın 100 yıl önce daha aydınlık yarınlar için sergilediği umut ve kararlılığı da benimsemeliyiz."¹

Cumhuriyet değerlerimizin çıkış noktasını oluşturan “çağdaş uygarlıklar seviyesine çıkma” vizyonu hiç şüphesiz bir ulusun kendi geleceğini ve yönünü belirlemesinin yanında “rekabet” kavramına da anlam katan bir ülküydü. Zira bu ülkü 100 yıl önce dünyadaki konumumuzu tanımlıyor, ülkemizi bir konumlamaya hapsolmaktan çıkarmanın yolunun gelişmiş ülkelerle rekabet etme inancına ve kudretine sahip olmaktan geçtiğini ifade ediyordu. Cumhuriyetin ilk 100 yılı bu anlamda dünyada eşine az rastlanır bir seferberliğin yaşanmasına ve olağanüstü sıçramalara tanıklık etti.

1 15. REKABET KONGRESİ AÇILIŞ KONUŞMASI, Kasım 2023

Eğitimde, sağlıkta, eşitlikte, adalette, üretimde ve paylaşımda kat ettiğimiz mesafelerle bugüne ve yeni bir yüzyılın eşiğine ulaştık. Bizlere bugünü armağan edenlere duyduğumuz minnetin en net ifadesi de çağdaş uygarlık seviyesini takip etmekle yetinmeyip, o seviyeyi belirleyen, şekillendiren de bir ülke olmamız için var gücümüzle çalışmak olacaktır.

Sektörlerimiz, kendi sürdürülebilirlikleri için farklı önceliklere sahip olabilir. Ancak zor ve önemli olan, tüm sektörleri makro seviyede etkileyen değişimlere ortak bir kararlılıkla uyum sağlayıp, geleceği birlikte şekillendirmektir. Çağımızda bu makro değişimler dünyanın her yanında, aynı anda yaşanıyor. İklim krizi, jeopolitik riskler, salgın hastalıklar ve insani krizlerin etkilerinden sakınmak ne yazık ki mümkün değil. Aynı şekilde tüm bu zorluklardan çıkış yolumuz da küreselleşmiş durumda ve iki ana yol üzerinden ilerliyor. Bugün bu yolu dijital ve yeşil dönüşüm olmak üzere, bugün de çok sık duyacağınız üzere “ikiz dönüşüm” olarak tanımlıyoruz.

Amerikalı genç girişimci Eric Reis’in çağımızda rekabetçiliğe getirdiği, benim de çok beğendiğim bir yorumu var: “Kazanmanın tek yolu, diğer herkesten daha hızlı öğrenmektir.”

Dönüşümün ikiz olduğu bir dünyada yeni bir yüzyılı rekabet ekseninde şekillendirmemiz için kabul etmemiz gereken gerçek de budur. Bir diğer deyişle dijital rekabeti ve yeşil rekabeti konuşmalı, her iki rekabetin de kurallarını hızlı öğrenmeliyiz.

Ülke ekonomimizin rekabet gücü tarihsel açıdan gittikçe artıyor ancak ikinci yüzyılımıza üzülerək taşıdığımız kronik enflasyon sorununuz nedeniyle dijital rekabet gücümüzü artıracak yatırımları yapmanın maliyeti de aynı oranda artıyor. Dolayısıyla Türkiye ne yazık ki potansiyelinin altında kalan ülkeler arasında endekslerde ilk sıralarda yer alıyor.

Hem çok çalışıyor hem de çok üretiyoruz ancak ürettiğimiz ürünlerin katma değeri düşük seviyede kalıyor. Üretim süreçlerinde verimsizlikle, ihracatta ise ithal girdimizin yüksekliği ile yüzleşiyoruz. Düşük teknoloji-li ürünler satarken fiyat üzerinden rekabet etmek zorunda kaldığımızdan ve düşük katma değere yol açtıkları için ticaretimizi de olumsuz etkilemektedir. Yüksek teknoloji ihracatımız yüzde 3 seviyesinde iken bu oran OECD ülkeleri ortalamasının yüzde 17 – 18 bandından seyrettiğini biliyoruz. Türkiye Akademik Diaspora Raporu’na göre ülkemiz, dijital rekabet-

te öne çıkacağı Ar-Ge yatırımları alanında nüfus ve coğrafi açılardan sahip olduğumuz potansiyelin çok altında değerlendirilebilecek Yunanistan'ın, İzlanda'nın ve Estonya'nın gerisinde.

Bu durumu tersine çevirmek için yüksek teknoloji endüstrilerine ve yeşil dönüşüme öncelik veren stratejik bir sanayi politikasına ihtiyaç duyuyoruz. Bir diğer deyişle çaremiz tüm yönleriyle ikiz dönüşümde, ikiz rekabette. Küresel çapta 1,5 °C sıcaklık hedefine ulaşmamız için, gelişmekte olan ülkelerde temiz enerjiye yapılan yıllık yatırımın bugün 770 milyar dolardan 2030'ların başına kadar üç kattan fazla artarak yılda 2,8 trilyon dolara ulaşması gerektiği tahmin ediliyor.

1,5 °C hedefine giden yolda, bu ekonomilerdeki temiz enerji yatırımları için finansmanın yaklaşık 60'ının özel sektörden gelmesi gerekeceği Uluslararası Enerji Ajansı tarafından öngörülüyor. Dolayısıyla ülkemizin yaklaşık 3,6 milyon işletmeden oluşan KOBİ'leri ve 13 bin kadar şirketten oluşan büyük şirketlerimiz hem yeşil yeteneklerini geliştirmeli hem de yatırım olanaklarına kavuşacak bir altyapıya ihtiyaç duyuyor.

Dünya Bankasının Türkiye Ülke İklim ve Kalkınma Raporu'na (CCDR) göre Türkiye'nin düşük karbonlu ve iklimsel sorunlara dirençli bir ekonomiye geçerek, 2030 yılına kadar 1,2 milyondan fazla yeni istihdam yaratılması ve 20 milyar doların üzerinde ek GSYH elde edilmesi de dâhil olmak üzere önemli ekonomik faydalar sağlayabileceği tahmin ediliyor. Bu da Türkiye'nin birçok ülkeye göre Yeşil Dönüşüm 'de avantajlı olduğunu gösteriyor. Türkiye yeşil rekabet gücü bağlamında 195 ülke arasında 6. sırada yer alıyor. Bu potansiyelimizin gerçekleştirilmesi en büyük arzumuzdur.

Kitlesel üretime getirdiği bakış ile dünyada yaşanan sanayi devriminin önde gelen figürlerinden biri olan, otomotiv sektörünün bir anlamda kurucusu Henry Ford, rekabetçiliğe dair şunu söylemiş: "Korkmanız gereken rakip, sizi hiç rahatsız etmeyen ve zamanının tamamını kendi işini daha iyi hale getirmek için harcayan rakiptir."

Hem ulusların hem de kurumların dikkate alması gerektiğini düşündüğüm bu felsefe Rekabet Kongremizin de özünü oluşturuyor. Öğrenmeli, paylaşmalı ve hep daha iyiyi hedeflemeliyiz. Bu yıl Rekabet Kongremizde her yıl olduğu gibi dünyanın gündeminde yer eden önemli konuları sektörlerimizi ilgilendiren temalardan seçmeye ve alanında en bilgili kişilerden bu konuları dinleyip gündeme getirmeye çalışıyoruz. Yapay zekâ, te-

darik zinciri, yeşil enerji, kimya gibi geleceğin sektörlerine odaklanarak, iş dünyamızın bu alanlarda nasıl rekabet avantajı sağlayabileceğini değerlendireceğiz. Gelecekteki lider sektörleri belirlemek ve bu alanlarda başarılı olabilmek adına iş dünyamıza stratejik bir bakış sunacak içeriklerimizle sektörlerimize rehber olmayı amaçlıyoruz.



Orhan Turan

TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı
(2022-2025)

“Rekabet iş dünyasının doğasında var.”

“Hepinizin çok iyi bildiği gibi “rekabet” iş dünyasının doğasından geliyor. İş dünyası dinamik. Bu yüzden rekabetin dinamikleri zaman içinde değişiyor. Biz de iş insanları olarak bu değişimi anlamaya ve iş stratejilerimizi buna göre oluşturmaya azami özeni gösteriyoruz.”²

Günümüzde rekabetçiliğin belirleyicilerine baktığımızda, üç temel dinamik tespit ediyoruz.

Birincisi; teknolojik dönüşüm giderek hızlanıyor ve neyi, nasıl, nerede ürettiğimizi; neyi, nasıl tükettiğimizi; nerede, nasıl yaşadığımızı, nasıl sosyalleştirdiğimizi; nasıl bilgi ve deneyim sahibi olduğumuzu, kısacası yaşamımızın tüm alanlarını yeniden şekillendiriyor. Teknolojik dönüşümün bize açtığı fırsatlardan yararlanacaksa eğer hem ülke olarak hem de tek tek girişimler olarak stratejilerimizi ve iş modellerimizi buna göre yeniden düzenlemeliyiz.

İkincisi, iklim değişikliği senaryoları bir gün mutlaka, ama mutlaka ekolojik sistem ile uyumlu bir ekonomik ve toplumsal yapıya dönüşümün zorunlu olduğuna işaret ediyor. Bunun için, yeşil dönüşümün gereklerine zamanında uyum sağlamak bireyler olarak sorumluluğumuz olduğu kadar, girişimlerimizin ve ülkemizin rekabet gücünü korumamız açısından da şart.

Üçüncüsü ise jeostratejik dönüşüm. Soğuk savaşın ardından başlayan kü-

2 SEDEFED 15. REKABET KONGRESİ AÇILIŞ KONUŞMASI

https://tusiad.org/tr/konusma-metinleri/item/download/10059_014cc-d957a0988d427ece47c7de9ce6f

resel sistemin yeni bir yapıya oturması süreci hızlanarak ve etrafımızda şahit olduğumuz gibi muazzam insanlık trajedilerine sahne olarak devam ediyor. Bu süreç tüm dünyada tedarik zincirlerinin de yeniden şekillenmesine yol açıyor. Küresel çatışma ortamını ve güçler dengesindeki değişimi iyi okumak ve kendimizi en büyük yararı göreceğimiz biçimde konumlandırmak zorundayız.

Bahsettiğim bu üç dinamik, birbirlerinden bağımsız hareket eden alanlar değil. Birinde yapacağımız tercih, diğerlerindeki fırsatları ve tehditleri de etkileyecek. Bu nedenle dikkatli olmak, uzun dönem yönelimlerini doğru okumaya çalışmak ama bunu yaparken aynı zamanda bugünün gelişmelerini de ihmal etmemek zorundayız.

Rekabet gücümüzün belirleyicisi olan üç dinamiğin, yani teknolojik dönüşüm, yeşil dönüşüm ve jeostratejik dönüşümün en güçlü ortak noktasında enerji sektörü duruyor. Bu nedenle enerji sektöründeki dönüşüm son dönemde ciddi bir ivme kazanmış durumda. Gerek jeostratejik gerilimler gerekse iklim politikaları enerji politikalarını ve enerji güvenliğini yeniden şekillendiriyor. Hem sürdürülebilirlik koşulları hem de küresel güç mücadelesi petrol ve doğalgaza alternatif olarak yenilenebilir enerjiyi ön plana çıkartıyor.

4. Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED) Rekabet Kongreleri Kavramsal Notu (2024)

“Türkiye'nin ekonomik kalkınmasında önemli bir rol oynayan özel sektörün katkısıyla Türkiye'nin ihracatı sürekli olarak artarken, ekonomik büyüme de istikrarlı bir şekilde devam ediyor. Ayrıca, özel sektörün istihdama sağladığı katkılar da dikkate değer düzeyde. Türkiye'nin küresel rekabet yarışındaki çabalarıyla birlikte özel sektörün büyüme ve istihdamdaki rolü daha da önem kazanıyor.”³

Türkiye'nin rekabet gücünü artırmak ve uluslararası alanda daha etkin bir konuma gelmek için özel sektörün rekabet kavramıyla ilişkisi köklü bir

3 16. TÜRKİYE REKABET KONGRESİ REKABET, EĞİTİM VE TEKNOLOJİ, 2024

geçmişe dayanıyor. Özel sektör, rekabetin gücüyle büyüyerek, ekonomik açıdan daha güçlü bir yapıya kavuşmayı hedefliyor. Bu süreçte, özellikle son yıllarda teknolojik yeniliklere ve eğitimdeki gelişmelere odaklanarak rekabet avantajını artırmaya yönelik stratejiler geliştiriyor.

Türk özel sektörünün tarihsel gelişimi, ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet edebilir bir konuma gelmek için sürekli olarak yenilik ve değişimle iç içe olduğunu gösteriyor. Geleceğe yönelik öngörüler ise teknoloji ve eğitim odaklı rekabet avantajlarının daha da hızlanacağı yönünde. Teknolojinin hızla ilerlemesi, Türk özel sektörünün üretim süreçlerini ve iş modellerini dönüştürerek uluslararası alanda daha etkin bir rekabet gücü elde etmesine olanak sağlıyor. Aynı zamanda, eğitimdeki kalite artışı ve yetenekli işgücünün sağlanması da Türk şirketlerinin rekabet avantajını artırmada kritik bir rol oynuyor. Küresel ekonomi dijital ve yeşil dönüşüm ile yeniden şekillenip artan korumacılık tedbirlerini ve jeopolitik riskleri yönetmeye çalışırken Türk özel sektörünün rekabet gücü Türkiye'nin ekonomik geleceğini şekillendiren unsurlar arasında her zamankinden daha büyük bir vurguyla karşımıza çıkıyor. Özellikle eğitim, yetenek yönetimi ve teknoloji alanlarındaki gelişmeler, Türk özel sektörünün dinamizmi ve küresel rekabet gücünü artırma çabalarıyla birleşerek ülkenin ekonomik büyümesine ivme kazandırıyor.

Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED) tarafından toplumun ilgili tüm kesimlerinde rekabet konusuna dikkat çekmek amacı ile oluşturulan Türkiye'nin ilk ve tek "Rekabet Kongresi" bu yıl Türk özel sektörünün bu yöndeki çabalarını desteklemek ve geleceğe yönelik stratejiler geliştirmek için önemli bir fırsat sunacak. "Rekabet, Eğitim ve Teknoloji" ana temasıyla düzenlenecek Kongre, sektörel derneklerin bir araya gelerek ortak hedefler belirlemesi, deneyimlerini paylaşması ve iş birliği yapması için bir platform sağlayacak. Kongre kapsamında düzenlenecek panel oturumlarda rekabeti şekillendiren eğitim ve teknoloji alanlarındaki en son gelişmelerin tartışılarak geleceğe yönelik vizyon ve politikaların şekillendirilmesine katkı sağlanacak. Rekabet Kongresi çıktıları Türk özel sektörünün küresel pazarda daha rekabetçi bir konuma gelmesine katkı sağlayacak stratejilerin belirlenmesine, Türkiye'nin ekonomik büyümesini destekleyen, yenilikçi ve rekabetçi bir iş ortamının oluşturulmasına önemli bir zemin oluşturacak.

SEDEFED Rekabet Kongresi Hakkında Sektörel Dernekler Federasyonu

(SEDEFED) tarafından toplumun ilgili tüm kesimlerinde rekabet konusuna dikkat çekmek amacı ile oluşturulan Türkiye'nin ilk ve tek "Rekabet Kongresi" 2005 yılından bugüne düzenlenmektedir. SEDEFED ev sahipliğinde yurt içi ve yurt dışından uzmanlar, iş insanları, özel, sivil toplum ve kamu sektörü temsilcilerinin katılımıyla düzenlenen Rekabet Kongrelerinde iş dünyasının rekabet gücüyle ilgili en güncel gündem maddeleri tartışılıp değerlendirilmektedir.

VII

**TÜRKONFED
“Küresel Rekabet”
hedefi doğrultusunda
21. yüzyıla doğru
kurumsal, siyasi,
ekonomik ve sosyal
bir reform gündemi
oluşturuyor. (2015-
2024)**

1. Türkiye’de Demokrasinin Gelişmesi sürecinde sivil Toplum Kuruluşu Olarak İş Dünyası Örgütleri (2014)¹

Son derece hassas bir coğrafyanın ortasında, siyasi asıdan olgunlaşmasını sürdüren, buna karşın dinamizmi, enerjisi ve genç nüfusu ile gerekli değişimlerini büyük bir hırsla gerçekleştirmeye sürecindeki bir ülkede yaşıyoruz. Ekonomideki yapısal sorunlarımızı geride bırakma ve sosyal sorunlarımızı da benzersiz bir dayanışma isinde açtığımız hızlı bir değişim süreci isindeyiz. İşte böylesi bir dönemde, iç dünyası, daha iyi bir gelecek yaratmak isin kendi üstüne düşen sorumluluklarının bilincinde olarak, öncü ve girişimci bir rol üstlenmiş durumda. Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu'nun kuruluşuna da bu rolün gereklerini en iyi şekilde yerine getirebilme arzusu ışık tuttu.

1 Türkiye’de Demokrasinin Gelişmesi sürecinde sivil Toplum Kuruluşu Olarak İş Dünyası Örgütleri, 10. yılında TÜRKONFED (2004-2014)-TÜRKONFED 10. Yıl Kurumsal Tarih Kitabı.
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed-10-yil.pdf>

Türk Girişim ve İç Dünyası Konfederasyonu'nun (TÜRKONFED) nasıl bir ortama doğduğunu, Yönetim Kurulu Başkanı Enis Özsaruhan 10 yıl önce bu sözlerle duyuruyordu.1

TÜRKONFED, hiç şüphesiz boş bir alanda, bir anda ortaya çıkmış bir oluşum değildi. Üstelik geçmiş dönemlerin farklı tarihlerinde ve benzer amaçlarla kurulmuş gibi görünen derneklerin yarattığı bir "rekabet" ortamı da söz konusuydu. Bu ortam ve koşullarda, mevcutlardan farklı olarak, yurt çapında ulusal ve yerel düzeyde faaliyet gösteren sanayici ve iş adamı dernekleri, toplamda 20 yıllık bir süreye yayılan yoğun çabalar sonunda belirledikleri ortak ilke ve hedefler etrafında birleşti. Yasal zeminin elverişli hale gelmesinin ardından da hiç vakit yitirmeksizin TÜRKONFED çatısı altında bir araya geldi.

Daha en başından itibaren, TÜRKONFED'i oluşturan girişimlerin ayırt edici özellikleri, konfederasyonun, geçerliliği bugün de sürmekte olan kuruluş amacıyla şu sözlerle tanımlanıyordu:2

Türkiye sınırları içerisinde faaliyet gösteren, ortak amaç, ilke ve hedefleri benimseyen, bölgesel ve sektörel sanayici ve işadamları federasyonlarının ortak sesi olarak bölgesel, sektörel ve ulusal ekonomik politikalarının oluşturulmasına katkıda bulunmak; bölgesel ve sektörel kalkınma vizyonları geliştirerek uluslararası entegrasyona ve rekabet gücünün artırılmasına yardımcı olmak; projeler geliştirmek, iç dünyasını ilgilendiren sorunları ve çözüm önerilerini kamuoyuna, yetkili kurumlara duyurmak amacıyla, üyeleri arasında güç birliği sağlayarak ortak çalışma zemini oluşturmaktır. Ülkemizin ekonomik ve sosyal kalkınmasına katkıda bulunmak üzere, Atatürk'ün çizdiği Türkiye Cumhuriyeti vizyonu ve çağdaş uygarlık hedefini esas alarak bölgesel ve sektörel potansiyellerin en iyi şekilde değerlendirilmesi isin faaliyetlerde bulunmak; demokratik, laik bir hukuk devleti anlayışı isinde, sivil toplumun kurumsallaşması ve özel girişimciliğin yaygınlaşmasına çalışmak; sanayici ve işadamlarının sorunlarına sahip çıkarak toplumdaki öncü ve girişimci niteliklerini geliştirmek üzere bağımsız bir platformda, temsil tabanı geniş, güçlü bir örgütlenme gerçekleştirmektir.

Bu amaç çerçevesinde TÜRKNFED'i benzerlerinden ayırıştırarak farklı kılan iki önemli hususun altının çizilmesi gerekmektedir:

- Sivil toplumun kurumsallaşması ve özel girişimciliğin yaygınlaşmasına çalışmak;
- Sanayici ve iş adamlarının sorunlarına sahip çıkarak toplumdaki öncü ve girişimci niteliklerini geliştirmek üzere bağımsız bir platformda, demokratik temsil tabanı geniş, güçlü bir örgütlenme gerçekleştirilmek.

Bir başka şekilde ifade edersek TÜRKNFED, laik, demokratik ve insan haklarına saygılı bir hukuk devleti ile piyasa ekonomisi gerekleri doğrultusunda çalışmayı amaçlamış bir sivil toplum kuruluşudur. Bu ortam ve koşullarda, mevcutlardan farklı olarak, yurt çapında ulusal ve yerel düzeyde faaliyet gösteren sanayici ve iş adamı dernekleri, toplamda 20 yıllık bir süreye yayılan yoğun çabalar sonunda belirledikleri ortak ilke ve hedefler etrafında birleşti. Yasal zeminin elverişli hale gelmesinin ardından da hiç vakit yitirmeksizin TÜRKNFED çatısı altında bir araya geldi.

Bu doğrultuda yola çıkan TÜRKNFED, 10 yıl gibi kısa bir sürede 23 federasyon altında topladığı 155 dernekle 200 milyar doların üzerinde iç hacmine sahip, bir milyonu aşkın kişiye istihdam sağlayan, 65 milyar dolardan fazla ihracat yapan, 11 binin üzerinde iş insanını temsil eder hale geldi.

Rakamlar hiç şüphesiz bir başarıyı işaret etmekte, ama konunun ekonomiyi ilgilendiren kısmını bir yana bırakacak olursak, burada asıl görülmesi gereken bir başka gerçek söz konusudur: Temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye evrilmekte olan günümüz toplumsal-siyasal yaşamında TÜRKNFED, ilk adımını attığı andan beri bağımsız, şeffaf ve tamamen gönüllülük esasına dayalı bir sivil toplum kuruluşu olmayı seçti.

Bu niteliğiyle hızla gelişip alanında öne çıkan TÜRKNFED, 10 yıl içinde Türkiye'de kazandığı itibarını, Avrupa Esnaf, Sanatkâr ve KOBİ Birliği'nin (European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises/SME-United) üyeliğine kabulüyle uluslararası alana da taşıdı. Böylece TÜSİAD'ın "BusinessEurope" üyeliği ile büyük firmalarımız AB nezdinde temsil edilirken TÜRKNFED de UEAPME üyesi olarak ağırlıklı olarak KOBİ'lerin gönüllü STK' sını niteliği ile AB çerçevesinde eksik olan temsiliyeti tamamlamış oldu.

Bu çalışma, bugünden geriye doğru gidildiğinde, 20 yıllık bir azim, kararlılık ve özveri çabasının geldiği sonucu ve bundan sonra yöneldiği istikameti anlatmayı amaçlıyor.

Türkiye'nin irili ufaklı çeşitli noktalarında kendisine, kentine, bölgesine daha da faydalı olmak üzere yatırım yapıp varlığını geliştirmek üzere güç birliği ederek dernekleşen iş insanları, aradan geçen 20 yıl içinde yerel sınırlarını açıp Türkiye'nin en etkin kuruluşu haline geldi ve bir başarı öyküsü yarattı. Her öykü "giriş-gelişme-sonuç" kalıbı üzerine kuruludur. Ancak burada anlatacağımız öykü, sona ermek bir yana, devam etmekte olan, zaman geçtikçe daha da zenginlikler kazanacak bir öyküdür. Dolayısıyla, TÜR KONFED'in 10 yıl içinde ulaştığı başarı kadar bu başarıya doğuran nedenler üzerine de yoğunlaşacaktır.

TÜR KONFED'in ne için ne zaman, nereden ve nasıl geldiğini bilmek, bugününü anlamanın yanı sıra geleceğine de ışık tutacaktır.

2.Devlette Kurumsal Reform ve Demokrasi Kùltürünün Gelişimi (2015)²

Türkiye'nin sivil, demokratik ve birlikte yaşama kùltürünü güçlendirecek yeni bir anayasaya ihtiyacı bulunmaktadır. Yeni Anayasa süreci, toplumun tüm kesimlerini ve renklerini kapsadığı sürece başarıya ulaşabilir. Sivil toplumun, Türkiye'nin bir demokrasi ve refah toplumu niteliklerinin gelişmesine katkıda bulunması açısından, tüzüğümüzdeki "Demokratik, laik bir hukuk devleti anlayışı içinde, sivil toplumun kurumsallaşması ve özel girişimciliğin yaygınlaşmasına çalışmak; sanayici ve iş adamlarının sorunlarına sahip çıkarak toplumun öncü ve girişimci niteliklerini geliştirmek" misyonunu TÜR KONFED olarak yerine getirme çabası içerisindeyiz.

Nitekim, siyasi partilerin TBMM Başkanının davetine icabet etmeleri üzerine, 19 Ekim 2011 tarihinde kurulan "Anayasa Uzlaşma Komisyonu" çalışmalarına başlamış, komisyon TBMM'de grubu bulunan tüm siyasi

2 YENİ ANAYASA'YA DOĞRU: TÜRKİYE'DE KURUMSAL REFORM VE DEMOKRASİ KÜLTÜRÜNÜN GELİŞİMİ
<https://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed-yeni-anayasa-ya-dogru-5809.pdf>

partilerin eşit sayıda temsiline dayanmış ve komisyonun çalışmalarına sivil toplum ve düşünce kuruluşları önemli katkılarda bulunmuşlardır. Anayasa sürecini toplumsal barışı sağlamakta çok önemli bir fırsat olarak görmeliyiz. Bu işi ciddiyetle ele alacak, birbirimizi dinleyecek, farklı alternatifleri derinlemesine tartışacak, yapılacak değişiklikleri içimize sindirecek bir sürece ihtiyacımız var.

2012 ve 2013 yıllarında yayınladığımız “Orta Gelir Tuzağı” rapor dizisi bize genel olarak sürdürülebilir bir büyümeyi gerçekleştirmek için demokratik kurumların, ekonomik kurumlar kadar önemli olduğunu ve işleyişlerinin demokratik kurumlara bağlı olduğunu gösterdi. Bu çalışmaların en önemli vurgularından biri, Türkiye ekonomisinde her bir bölge için dinamikleri göz önünde bulundurularak oluşturulacak bölgesel politikaların yanında ekonomi-demokrasi dengesinin vazgeçilmezliği olmuştur. Yani, kurumları ve denge ve denetim mekanizmaları yeteri kadar güvence altına alınmış, bireysel ve kolektif özgürlükleri evrensel ölçülerde genişletilmiş bir demokratik yönetim sisteminde, demokrasi kültürünün de arzu ettiğimiz toplumsal derinliğe kavuşabileceğini ve “Orta Demokrasi Tuzağı” na düşülmediğini gözlemliyoruz. Her iki tuzak birbirini besleme potansiyeli taşımaktadır. Ülkelerin kalkınma süreçleri kentleşmeyi, sosyal kurumları ve kültürel değişimleri içermektedir. Bu raporda da demokrasi; bir toplum yönetim tarzı olarak ele alınmış ve toplum yönetiminin kurumsal ve kültürel alanlarına yoğunlaşmıştır. Bu denklemin sürdürülebilir bir şekilde kurulması, demokratik ve kapsayıcı bir anayasayı gerektirmektedir.

Özetle, Türkiye’nin önünde yer alan hedefler düşünüldüğünde, “Orta Gelir Tuzağı” ile mücadele edecek politikaların uygulamaya konulduğu, ilgili paydaşların karar alma süreçlerine dahil edildiği, yerel yönetim anlayışının güçlendirildiği bir yapı başarıyı getirecektir. (..) “Yeni Anayasa’ya Doğru: Türkiye’de Kurumsal Reform ve Demokrasi Kültürü’nün Gelişimi” raporu, Türkiye’nin demokratikleşmesi sürecine katkı sağladığı ölçüde amacına ulaşmış olacaktır.

3. İş Dünyasında Kadın (2016)

TÜRKONFED’in kurulduğu günden bu yana en çok gurur duyduğu komisyonlarından biri olan İş Dünyasında Kadın Komisyonu tarafından düzenlenen “SÜRDÜRÜLEBİLİR EKONOMİDE KADININ ROLÜ” Zirvesinde sizlerle bir arada olmaktan memnuniyet duyuyorum.³

-
- 3 İş Dünyasında Kadın 2017 Raporu-I. Faz Sonuçları
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed2017-kadin-raporu-1-faz-calisma-sonuclari.pdf>
İş Dünyasında Kadın Raporu II. Faz Sonuçları: Kadın İstihdamı, Sosyal Güvenlik & Sosyal Yardımlar
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed2017-kadin-raporu-2-faz-calisma-sonuclari-160807.pdf>
İş Dünyasında Kadın (İDK) Konferansı Raporu (2016)
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/idk-konferansi-2016-yili-raporu-web.pdf>
İş Dünyasında Kadın Raporu- III. Faz Sonuçları
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/3isdunyasindakadinraporu-4127.pdf>
Girişimde Kadın Gücü Araştırma Raporu
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfedgirisimdekadangucuraporu-5047.pdf>

Cinsiyet eşitliğini hayatın her alanında sağlamak ülkemizin sosyoekonomik kalkınması açısından vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Bu nedenle TÜRKONFED olarak, kadınların eğitime, çalışma hayatına ve siyasete katılımını teşvik edecek ve sürdürülebilir kılacak çalışmalarımıza 2007 yılından bugüne ara vermeden devam ediyoruz. Mustafa Kemal Atatürk'ün dediği gibi "Bir toplumun yarısı topraklara zincirlerle bağlı iken, diğer yarısının göklere yükselmesi mümkün değildir." Kadınların iş ve sosyal hayata katılımlarını artırmak, ülkemizin sürdürülebilir kalkınmasına, bölgelerarası gelir dağılımındaki adaletsizliğin giderilmesine, toplumsal birlikteliğin gelişmesine katkı sağlar.

Bu bilinçle Türkiye'nin her alanda yaşadığı sorunlara duyarlılık gösteriyor, elimizi taşın altına koyuyor, salon değil saha konfederasyonu olduğumuzu 24 federasyon 186 dernek, 24 bin 100 iş insanı ve 40 bin şirketi temsil eden yapımızla ulusal ve uluslararası her platformda gösteriyoruz.

Bölgeler arası gelir dağılımından KOBİ'lerin dönüşümüne, Kurumsal Sosyal Sorumluluktan iş dünyasında kadın konusuna, orta gelir tuzağından orta demokrasi tuzağından çıkış yolunu gösterdiğimiz Yeni Anayasa Raporumuza kadar üyelerimizden aldığımız güç ile ülke ekonomisine katkı koymaya devam ediyoruz.

Kurulduğumuz 2004 yılından bugüne, toplumu ilgilendiren her konuyu ele alıp, çözümler üretiyor ve ilgili kamu otoriteleriyle paylaşıp, uygulanması noktasında çalışmalar yürütüyoruz. TÜRKONFED, sadece Türkiye'nin en büyük KOBİ yapılanmasına sahip iş dünyası değil, aynı zamanda üyesi olan 31 kadın derneği ile de en büyük örgütlü KADIN Gücü'dür.

TÜRKONFED İş Dünyasında Kadın Komisyonumuzun çalışmalarının dışında, tüm kadın derneklerimiz kendi bölgelerinde istihdamdan girişimciliğe, mesleki eğitimden toplumsal ve sosyal hayata katılıma kadar farklı konularda faaliyetler sürdürüyor. Federasyon ve derneklerimizin yöneticilerinin birçoğunun da kadın olması, her fırsatta gurur duyduğumuz bir tablodur.

Çünkü gelişmiş bir ekonomi ve demokrasi; iş dünyasında kadın istihdamının artırılmasına, kadına yönelik şiddetin son bulmasına, kadının toplumsal statüsünün yükseltilmesine bağlıdır. Demokrasiye ve millet iradesine karşı gerçekleştirilmeye çalışılan darbe girişiminde tanklara, tüfeklere meydan okuyan kadınlarımız Türk kadının cesaretini, gücünü ve demok-

rasimiz için önemini bir kez daha ortaya koymuştur.

Kadının ekonomiye güç katacağı, refahın anahtarının kadında olduğu unutulmamalıdır. Kadının ekonomik hayata katılmasının, ülkenin refah seviyesine yaptığı katkı kadar kişiye bireysel olarak da güç kazandırdığı artık tartışmaya açık olmayan bir konudur. Kadınların iş hayatındaki varlığı, kalkınmanın en önemli göstergesidir. Kadınların iş gücüne katılımı, sürdürülebilir kalkınmanın da en önemli unsurlarından biridir. Her alanda olduğu gibi, bu noktada da bir kültürel ve zihinsel değişimin başlaması gerekmektedir. Kadının olmadığı yerde üretim olmaz, bereket olmaz, hukuk olmaz... Her şeyden önemlisi demokrasi olmaz.

Dünya nüfusunun yarısını oluşturan kadınların iş hayatına ve ekonomiye katılımlarının şirketlere ve toplumsal refaha katkısı bilimsel araştırmalarla da kanıtlanmıştır. Uluslararası yönetim danışmanlığı şirketi McKinsey'in son raporuna göre, 2025 yılına kadar kadınların ekonomik hayata erkeklerle eşit katılımının sağlanması halinde küresel çapta toplam GSYH'de yüzde 11'lik artış öngörülmüyor.

Ülkemizde, her ne kadar kadın istihdamı konularında önemli gelişmeler yaşanmış olsa da uluslararası araştırmalar Türkiye'nin hak ettiği yerde olmadığını gözler önüne seriyor. Dünya Ekonomik Forumu Toplumsal Cinsiyet Uçurumu Endeksi 2015 yılı verilerine göre, Türkiye, kadınların işgücüne katılımında 145 ülke arasında 131'inci sırada yer alıyor. 2015 yılı TÜİK verilerine göre, Türkiye'de kadınların iş gücüne katılımı yüzde 32 seviyelerindeyken, G20 ülkelerinde bu oranın ortalama yüzde 54 seviyesinde olduğu görülüyor. Türkiye 2015 yılı itibarıyla, yüzde 26,7 ile OECD ülkeleri arasında kadınların istihdam oranının en düşük olduğu ülke konumunda. Ülkemizdeki kadın girişimciliği oranı ise maalesef yüzde 8 seviyelerinde. Bu durum ülkemizin kalkınmasının önündeki en önemli engellerden biridir.

9. Türkiye Yatırım Danışma Konseyi'nin sonuç bildirgesi, kadınların iş gücüne katılımını arttırmaya yönelik desteklenecek tüm politikaların, Türkiye'de ekonomik büyümeye katkıda bulunacağına dikkat çekmektedir. Aynı bildirmede, kadınların iş gücüne katılımının ve istihdamının artırılmasının Türkiye'nin yaşlanmadan refaha kavuşma imkânına sahip olmasını sağlayacağı vurgulanmıştır.

Uluslararası ortalamaların gerisinde kalan kadın istihdamı oranımızın an-

lamli oranda artması hedefine, ilgili politikaların bütüncül ve eşzamanlı olarak hayata geçmesi ile ulaşmak mümkündür. Bu anlamda kadınların iş gücü piyasasına katılımda, iş-aile dengesini sağlamaya destek olacak kurumsal mekanizmaların yaygınlaşması büyük önem taşıyor. Bu konuda atılması gereken adımların başında erişilebilir ve kaliteli çocuk bakım hizmetlerinin yaygınlaştırılması ve teşvik edilmesi geliyor.

Eğitimli ve ekonomik açıdan güçlü olan kadınlar, eğitimli ve ekonomik olarak güçlü bir neslin yetişmesinde de öncü oluyor. Eğitim, kadınlar için çalışma hayatına giden yolun anahtarı niteliğindedir. Kadınların eğitim seviyesi yükseldikçe, iş gücü ne katılma ve istihdam oranları da artıyor. Ancak Türkiye’de kadınların eğitime erişimi konusu halen önemli sorun alanlarından biridir. Eğitimde kadın-erkek eşitliğini gerçekleştirme konusunda özellikle son yıllarda, tüm boyutlarda önemli ilerlemeler olmakla birlikte kız çocuklarının eğitime katılımındaki coğrafi, sınıfsal, kültürel engellerin aşılması her zaman güçlü bir çabayı sürdürmeyi gerektiriyor. Türkiye’de 16-29 yaş grubundaki genç kadınların yüzde 42,9’u ne eğitimde ne de çalışma hayatında yer alıyor.

Unutulmamalıdır ki, bir kız çocuğunun eğitim alması, sonraki kuşakların kurtarılmasını sağlamaktadır. Ekonomik açıdan güçlenen kadının aile ve toplumsal hayattaki rolü de değişmekte ve gelişmektedir. Bir kız çocuğuna verilen eğitim, bir sonraki kuşakta ekonomik kalkınma ve demokratik gelişimde önemli bir sıçrama yaratmaktadır. Kadınların ekonomik olarak güçlenmesinin önündeki engellerin ortadan kaldırılması, kamu politikalarının yanı sıra özel sektör için de öncelikli konu olmalı.

Bu doğrultuda, Birleşmiş Milletler Kadının Güçlendirilmesi Prensipleri (WEPs) iş yaşamında toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasında özel sektöre önemli bir sorumluluk yüklüyor. Şahsen, bir erkek yönetici ve üç kız çocuk babası olarak hem iş hem de özel hayatımda kadınların güçlendirilmesi için üzerime düşen görevleri yerine getirmeye büyük önem veriyor, özen gösteriyorum.

Cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına, ekonominin güçlenmesine ve sağlıklı bir topluma katkıda bulunmak amacıyla şirket bünyesindeki 3 firmamızla WEPs imzacısı olduk. Böylece kadının güçlendirilmesi konusunda şirket politikaları oluşturmaya yönelik hazırlanan ilkelere taahhüt verdik. TÜR-KONFED çatısı altındaki üyelerimizi de sosyal, toplumsal ve ekonomik fayda yaratmak adına WEPs imzacısı olmaları için teşvik ediyoruz.

TÜRKONFED olarak, kadınların toplumun her alanında, özellikle de ekonomik yaşamda daha fazla yer almalarına katkı sağlamak için 2007 yılından bugüne araştırmalar, altyapı çalışmaları, toplantılar ve projeler gerçekleştiriyoruz. “Kadın güçlenirse, toplum güçlenir” felsefesiyle kadın odaklı istihdamın benimsenmesi noktasında TÜRKONFED olarak Türkiye için çalışmaya ve Türkiye için üretmeye devam edeceğiz.

Ulusal ve uluslararası alanda başarılı çalışmalara imza atan birçok girişimci kadını bir araya getirmesi bakımından son derece önemli bir etkinlik olan Sürdürülebilir Ekonomide Kadının Rolü Zirvesi’ni hayata geçiren TÜRKONFED Başkan Yardımcısı ve İDK Komisyonu Başkanı Sayın Yasemin Açık’a ve komisyon üyelerine teşekkürlerimi sunuyorum. Zirvenin, kadınların güçlendirilmesi konusunda bizlere yeni ufuklar kazandıracağına olan inancımla, sizleri saygıyla selamlıyorum...

4. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: “Cam Tavan” (2017)⁴

Cam Tavan nedir? Cam tavan, dikey katmanlaşmanın bir versiyonu!

-
- 4 Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Gündem Raporu - 1: Cam Tavan
http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed-toplumsal-cinsiyet-esitligi-gundem-raporu_cam-tavan.pdf
- Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Gündem Raporu - 2: Kadın Kooperatifleri
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfedtcegundemraporukadinkooperatifleri-4217.pdf>
- Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Kriz Yönetim Rehberi
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/toplumsalcinsiyetedyuarlikrizyonetimrehberi-3163.pdf>
- Veriye Dayalı Analiz Sonucu Kadın Politikaları Raporu
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfedveriyledayalianalizsonucukadinpolitikalariraporu-4336.pdf>
- TOPLUMSAL CİNSİYETE DUYARLI TEDARİK EL KİTABI
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/grp-elkitabi-130920223-1205.pdf>

Dikey katmanlaşma, insanların belirli bir ırk, yaş özelliği ya da cinsiyete sahip oldukları için kurumlarda, belirli işlerde belirli kademelerden daha yüksekte bulunamaması olarak tanımlanıyor. Cam tavan da dikey katmanlaşmanın bir versiyonu... Cam tavan kavramı 1970'li yıllarda Amerika'da ortaya çıkıyor ve "kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen görünmez, yapay engeller" şeklinde ifade ediliyor.

Cam tavan her yerde ancak saptanamıyor, belirlenemiyor!

Cam tavan kadınların yönetici olma konusunda sıkıntı yaşadığı tüm kurumlarda, kamu kurumlarında, farklı şirketlerde, eğitim kurumlarında ve hatta kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda söz konusu. Cam tavan kavramının kullanımı ise bu yaşanan sıkıntıların belirsizliğine işaret ediyor, doğrudan saptanamayan, görünür olmayan bir ayrımcılık şekli olması vurgulanıyor.

Cam tavan birçok farklı tartışmanın kapısını açıyor!

Cam tavan kavramı ortaya çıktıktan sonra paralel olarak birçok benzer kavramın da ortaya çıkmasına vesile oluyor. Bunlardan bir kısmı:

- İkinci cam tavan: Kadınların yöneticiliğe geçiş aşamasında ilk engeli aşmış bir ikinci engelle karşılaşmasına verilen isim.
- Ters cam tavan: Kadınların yoğunluklu olarak çalıştığı, 'kadın işi' olarak kabul edilen sektörlerde (örneğin bakım hizmeti verilen sağlıkla ilişkili sektörler) erkeklerin yükselmekte yaşadığı problemleri anlatmak amacıyla kullanılıyor.
- Beton tavan: Bu kavram baskın olan etnik/dini gruplara mensup kadınlarla ve diğer etnik gruplara mensup/azınlık kadınların yöneticilik pozisyonlarına ulaşma aşamasındaki deneyimlerinin farklılaştığını betimlemek için kullanılıyor, azınlığa mensup kadınların karşılaştığı zorlukların görünürlüğüne ve belirginliğine dikkat çekiliyor.
- Cam merdiven: Erkeklerin görünür olmayan bir şekilde kadın ağırlıklı olan sektörlerde yöneticilik basamaklarını tırmanmasını ifade etmek için kullanılan bir kavram.
- Cam asansör: Erkeklerin yine görünür olmayan bir şekilde kadın ağırlıklı sektörlerde daha fazla maaş ve terfi olanağına sahip olmasını ifade eder.

- Yapışkan merdiven: Yöneticiliğe ulaşmayı merdiven metaforuyla ele alan bu kavram, kadınların bu merdivenleri çıkma aşamasında yaşadığı zorluklara işaret ediyor.
- Yapışkan zemin: Kamu kurumlarında çalışan ve alt kademelerde yer alan kadınların terfi olamaması ve düşük ücretler almasını ifade etmek için kullanılıyor.
- Cam labirent: İş hayatındaki görünmez engelleri ve farklı yolları deneyerek bu engellere yönelik çıkış yolu bulmayı ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır.

İstatistikler – Türkiye’de Var olan Durum!

Cam tavan konusunda en önemli veri kaynaklarından biri “The Economist” in oluşturduğu “Cam Tavan Endeksi”. Cam Tavan Endeksi’nin 2019 verilerine bakıldığında Türkiye listelenen 29 ülke arasında Güney Kore ve Japonya’dan sonra 27. Sırada yer alıyor.

Cam Tavan Endeksi’nde yer alan istatistiki veriler ise şu şekilde:

- Türkiye’de kadınların yüksek eğitime erişim oranı erkeklerden %2,5 daha az (29 ülke arasında 26. Sırada),
- Kadınların iş gücüne katılım oranı erkeklerden %40,6 daha az (29. Sırada),
- Kadınlar erkeklerden %4,6 daha az ücret alıyor (5. Sırada),
- Yönetici pozisyonlardaki kadın oranı %15 (27. Sırada),
- Yönetim kurulunda kadın oranı %15,3 (23. Sırada),
- 10,6 haftalık ücretli doğum izniyle 24. sırada
- 1 haftalık ücretli babalık izniyle 17. Sırada.

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından hayata geçirilen “Bağımsız Kadın Direktörler Projesi” Kapsamındaki “Türkiye’de Yönetim Kurullarında Kadın 2018 Raporu’na göre ise;

- 2018 yılında yönetim kurulunda kadın oranı artmış olsa da BİST’e kayıtlı şirketlerden 159’unun yönetim kurulu hala tamamen erkeklerden oluşuyor (403 şirket içerisinde, oran %39). 2012 yılından beri gerçekleştirilen bu çalışmaya göre, 2018 yılında ilk kez bu oran %40’ın altına düştü.

- 2018’de BIST yönetim kurullarına 421 kadın üye seçildi. Bu üyelerden,
- 222’si (%53) icracı olmayan ancak bağımsız olmayan üye,
- 131’i (%31) bağımsız üye ve
- Sadece 68’i (%16) icracı üye oldu.

2012’den itibaren kadın üyeler arasında şirketin hâkim pay sahibi ailelerin üyeleri giderek azalırken profesyonel kadın oranı arttı. 2018’de 421 kadının %45,6’sı hâkim pay sahibi ailelerin üyeleri arasından seçildi. Cam tavanı kırarak yönetim kurullarına seçilen 230 kadın BIST şirketleri yönetim kurulu üyeliklerinin sadece %8,3’ünü oluşturdu. Bu oran 2012’deki %5,1 oranına kıyasla 63 artışa karşılık geliyor. Sonuç olarak kadın üye oranlarındaki artış başlangıç oranı çok düşük olduğu için tatmin edici değil. İcracı kadın üye oranlarındaki azalma ise altyapısal sorunlara işaret ediyor.

Cam Tavan Aşılınca Ne Oluyor? En az üç kadın yöneticisi bulunan şirketlerin finansal performansı daha yüksek.

McKinsey’in “Women Matter” raporu, yönetim kurulunda bulunan kadın sayısı ile finansal performansları arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koyuyor. Rapora göre,

- En az üç kadın yöneticisi bulunan şirketlerin finansal performansları ve kurum içi birçok diğer faktör (çalışma ortamı değerleri, koordinasyon, denetim, dışa dönüklük...) kadın yöneticisi bulunan şirketlere göre daha yüksek,
- Yönetim kurulunda en az 3 kadın bulunan şirketlerin yatırım gelirleri %60 daha fazla,
- Pazar payı, sermaye ve hisse senedi değerine göre daha iyi performans.

5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk (2017)⁵

Avrupa ve Türkiye’deki KOBİ’lerin gerçekleştirdiği KSS uygulamalarının karşılaştırmalı analizi kapsayan rapor ile hedeflenen Avrupa düzeyinde ve ulusal düzeydeki farklılıkların nedenlerinin ortaya konularak geleceğe dönük bir ajanda oluşturulmasına katkı sağlamaktır.

Raporun ilk bölümünde, literatür araştırmasından elde edilen ikincil veriler ve analiz edilen iyi örneklerle dayanarak KOBİ’lerin KSS’ye katılımı ve KSS faaliyetleri ile şirketlerin rekabet gücü arasındaki ilişkiler konusunda ulusal sonuçlar çıkarılacaktır. Oluşturulan Avrupa raporu, uluslararası Avrupa perspektifiyle desteklenen, ulusal raporların bir derlemesini oluşturacaktır. Avrupa düzeyinde ve ulusal düzeyde “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” kavramı ile KSS kavramında anlaşılan konular hakkında kısa bir genel bakış sunulacaktır.

Ayrıca, genel olarak “potansiyel hedef grupları” ve özellikle KOBİ’ler açı-

5 Türkiye ve Avrupa Örnekleri Işığında Kurumsal Sosyal Sorumluluk
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkiye-ve-avrupa-ornekleri-isi-ginda-kss.pdf>

sından KPSS'nin türleri ve Avrupa'daki (ulusal ve bölgesel düzeyde) KSS konularıyla ilgili en önemli kamusal ve yarı-kamusal aktörler ele alınacaktır. Aktörlerin bu konudaki ana stratejileri/faaliyetleri paylaşılacaktır. KOBİ'lerin KSS faaliyetlerini uygulanması konusunda, hangi kamu kuruluşları ile iletişimde olması gerektiği açıklanmaya çalışılacaktır.

Türkiye ve Avrupa Örnekleri Işığında Kurumsal Sosyal Sorumluluk çerçevesinde, yalnızca ilgili faaliyetlerin kapsamını değerlendirmekle kalmayıp, aynı zamanda KOBİ'lerin karar verme sürecini (olumlu ve olumsuz olarak) etkileyen faktörleri ve gerekli önlemlerin özelliklerini inceleyerek KOBİ'lerde KSS uygulamalarının durumu ele alınacaktır.

Elde edilen bulgular iyi örneklerle birleştirilip politika önerilerine ön bilgi sağlayacaktır. KOBİ'lerin KSS önlemlerinin şirketlerin rekabet gücü ve çeşitli hedef kitleler üzerindeki potansiyel etkileri analiz edilecek ve son olarak önceki bulgular sentezlenerek hem şirketler hem de politika yapıcılar için öneriler oluşturulacaktır.

6. Dijital Anadolu (2018)⁶

“Büyük balık küçük balığı değil; hızlı balık yavaş balığı yutuyor.”

İçinden geçtiğimiz sanayi devriminin, baş döndüren teknolojik gelişmelerle dünyayı yeniden şekillendirdiği tarihi dönemler yaşıyoruz. “Yapay Zekâ, Büyük Veri, Nesnelerin İnterneti, Robotlar, 3D Teknolojisi, Blockchain ve Kripto Paralar”; bu yeni dönemin önemli kodlarını barındırıyor. Dijital teknoloji, sadece üretim ve tüketim alışkanlıklarını değiştirmekle kalmıyor; hayatın her alanında köklü bir değişim ve dönüşüm de yaratıyor. Geleceği yeniden şekillendiren dijitalleşme; yeni teknolojilerin kullanımıyla rekabet avantajı sağlayacak, verimlilik ve büyüme getirecek inovatif iş modelleri, ürünler, hizmetler ve müş5 teri deneyimleri yaratmaktan

6 Dijital Anadolu 1: Dönüşüm için Yeni Dünya Kuralları ve Çözümler
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/dijitalanadolu-1-raporuturkonfed-1541.pdf>

Dijital Anadolu 2: Sektör Bazlı Dijital Dönüşüm Yol Haritası
http://turkonfed.org/Files/ContentFile/dijitalanadolu_2_raporu.pdf

Dijital Anadolu 3: Nitelikli Dijital Dönüşüm Rehberi
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/trniteliklicevredosturaporuturkonfed-1347.pdf>

geçiyor.

Bugünü geçmişten dönüşümün hızı, derinliği, ekonomik, sosyal, yönetişim ve bireysel alanlarda yarattığı derin etkiler ayırıyor. Bu dönem, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler için önemli fırsatlar da yaratıyor. Dijitalleşme, ülkelerin rekabetçiliğinde oyunun kurallarının yeniden yazılmasını sağlayan büyük bir paradigma değişikliği yaratıyor. Zira, dünya artık eski dünya değil; ülkelerin rekabetçiliği de tek başına geçmişin üretim kalıpları ve teknolojileri ile sürdürülebilir bir kalkınmayı taşıyacak güce sahip değil. Ülkelerin rekabetçilik gücü bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanabilme kapasite ve becerileri ile şekilleniyor.

Bütün ülkeler için eş zamanlı gelişen bu teknolojik inovasyon ve dijital dönüşüm; herkesin kullanımına ve geliştirmesine açık olduğu için diğer sanayi devrimlerinden farklı. Her ülkenin kendi güçlü ve zayıf yanlarını bilmesi, en iyi uygulamalarıyla; ekonomik, sosyal ve yerel politikalar üretmesi, bu dönüşüm sürecinin en belirleyici özelliği olacak gibi görünüyor. Türkiye'nin en büyük KOBİ yapılanmasına sahip iş dünyası kuruluşu olarak, ekonomimizin lokomotifi işletmelerimizin dijital dönüşüm süreçlerine katkı sağlamaya çalışıyoruz.

Ülkemizde işletmelerin yüzde 99,77'sini oluşturan KOBİ'ler, toplam istihdamın yüzde 78'ini, toplam katma değerin yüzde 55'ini, toplam satışların yüzde 65,5'ini, toplam yatırımların yüzde 50'sini, toplam ihracatın yüzde 60,1'ini, toplam kredilerin yüzde 24'ünü gerçekleştiriyor. Türkiye'nin Ar-Ge harcamalarının yüzde 17'si yine KOBİ'ler tarafından yapılıyor. Ancak bu KOBİ'lerimiz sadece yüzde 4'ü yüksek teknolojikli üretim gerçekleştiriyor.

Bu nedenle, KOBİ'lerimizin güçlü bir dijital stratejilerinin olması ve inovatif bakışın kurum kültürlerine yerleştirilmesi önemli bir ihtiyaçtır. Sanayimizin dijital dönüşümü gerçekleştirmek için teknolojiyi, üretim hatlarına ve değer zincirine entegre etmelerini sağlamak, aynı zamanda bunu mümkün kılacak strateji ve politikaları hayata geçirmekle mümkündür. Ülkemiz bu dönüşümü yaratarak, rekabetçilikte öne çıkacağı gibi kalkınma ve büyüme de sürdürülebilirlik sağlayacaktır. Zincirin tüm halkalarını bir araya getirecek birikime ve potansiyele sahibiz.

Ulusal bir eylem stratejisinin belirlenmesi için ilgili bakanlıklarımızın ve ekonomik aktörlerin işin içinde olduğu bir ortak aklın oluşturulması, ülke-

mizin ekonomik kalkınması ve milli menfaatleri açısından çok önemlidir. Küresel bir güç olmanın anahtarları kendi teknolojimizi geliştirmekten geçmektedir. Türkiye, kendine en uygun dönüşüm modelini yine kendisi inşa etmelidir. Zamanın, teknolojinin hızına ayak uydurmakta zorlandığı yeni bir sanayi devriminin içinde, artık, “Büyük balık küçük balığı değil; hızlı balık yavaş balığı yutuyor.”

Bu gerçekliğin farkında olarak TÜRKNFED Dijital Anadolu raporumuz dünyada ve Türkiye’de dijitalleşmenin yapı taşlarını ortaya koyan geniş bir fotoğraf çekiyor. Bu fotoğrafın, ülkemizde KOBİ’lerimiz başta olmak üzere kamu kurum ve kuruluşlarımız ile iş insanlarımızın dijitalleşme farkındalığı yaratması, topyekûn el birliğiyle nelerin yapılacağı noktasında ortak akıl ve ortak bir vizyon oluşturacağına inanıyoruz.

7. Orta Gelir, Orta Demokrasi ve Orta Eğitim Tuzakları (2018)⁷

Bir sivil toplum platformu olarak “SİAD Hareketi”nin 1994-2004 yılları arasında örgütlenmesiyle başlayan ve 2004 yılından bu yana geçen 13 yılda kurumsallaşan TÜR-KONFED, Türkiye’de demokrasi ve sivil toplumun, gelişmesine ve refahın artırılmasına katkıda bulunmak amacıyla tüzüğündeki “Demokratik, laik bir hukuk devleti anlayışı içinde, sivil toplumun kurumsallaşması ve özel girişimci-liğin yaygınlaşmasına çalışmak; sanayici ve iş adamlarının sorunlarına sahip çıkarak toplumun öncü ve girişimci niteliklerini geliştirmek” misyonunu yerine getirme çabası içerisinde.

2012 ve 2013 yıllarında yayınladığımız “Orta Gelir Tuzağı” raporları dizisi, genel olarak sürdürülebilir büyümeyi gerçekleştirmek için demokratik

7 Türkiye'nin İkilemi: Orta Gelir ve Orta Demokrasi Tuzakları
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkiyenin-ikilemi-orta-gelir-ve-orta-demokrasi-tuzaklari.pdf>

kurumların, ekonomik kurumlar kadar önemli olduğunu; ekonomik kurumların sağlıklı işleyişinin de demokratik kurumlara bağlı olduğunu ve ekonomik politikalar oluşturulmasında diğer dinamiklerin yanında ekonomi ve demokrasi dengesinin vazgeçilmez olduğunu ortaya koymuştur.

Gerçekten de kurumların denge ve denetim mekanizmasının sağlıklı işlemlerini güvence altına alan, bireysel ve kolektif özgürlükleri evrensel ölçülerde genişleten bir demokratik yönetim sistemi, toplumu ve ekonomiyi arzu edilen derinliğe kavuşturabileceğine inanıyoruz.

Kaldı ki, 1996 yılında başlayan demokratikleşme reformları, 2001 yılından itibaren, elverişli dünya konjonktürünün de yardımıyla, ekonomik alanda ciddi atılımlar yapmamıza imkân verdi. “The Economist Dergisi Demokrasi Endeksi’nde 1996 yılında 3,30 değerinde olan Türkiye, 2009 yılında 5,76 değerine yükseldi.

Bu endeksin öncülük ettiği süreçte kişi başına gelir ise 2001 yılında 3073 dolardan, 2008 yılında 10.829 dolara yükselerek “Orta Gelir Tuzağı’nın ilk eşiğini aşma noktasına geldi. Ekonomi yazınında, ekonomide verimlilik ve büyüme göstergelerine bağlı olarak, kişi başına 11.000 dolar ve 15.000 dolar seviyelerinde olmak üzere iki adet “Orta Gelir Tuzağı” eşiği tanımı yapılmaktadır.

Dünya mali krizden hızlı bir çıkış yaşamış ve 2013 yılında 12.500 doları yakalayıp, 15.000 dolar olan ikinci “Orta Gelir Tuzağı” eşiğine çok yaklaşmış olmasına rağmen, 2009 yılından sonra “Demokrasi Endeksinde seviye kaybıyla birlikte, Türkiye, paralel olarak, 2013 yılından sonra da kişi başına gelirden düşüşler yaşamaya başladı.

Türkiye, “Demokrasi Endeksi” değerlendirmesinde 5,70’lerde dolaşp, Kopenhag Kriterleri’ne tam uyum seviyesi olarak kabul edilebilecek “6 puan üstü kategorisine” yükselme noktasındayken, 2017 yılında 4,88 puana kadar geriledi. “Özgür ve adil seçimler, Bireysel özgürlükler, İşlevsel devlet, Siyasi katılım ve Siyasi kültür” başlıklarıyla 5 alanı kapsayan endekste 2017 yılı itibarıyla dünyada 100. sıradayız. “Tam eksiksiz demokrasi” olabilmemiz için “Demokrasi Endeksi’nde “8 puan üstü” kategorisine girmek gerekiyor. (Örnek: Fransa 7,80, İtalya 7,98, ABD 7,98, Güney Kore 8,00, İspanya 8,08, Birleşik Krallık 8,53, Almanya 8,61, İsviçre 9,03, İsveç 9,39, Norveç 9,87)

Türkiye, ekonomik refah açısından 50. demokrasi açısından 100. sırada

olmayı hak etmiyor. Bu nedenle önümüzdeki 10 yılın sloganı “Orta Gelir” ve “Orta Demokrasi” tuzağından çıkmak olmalıdır. Önümüzdeki 10 yılda, kişi başına gelirde 15.000 doları ve “Demokrasi Endeksi”nde 6 puanı yakalayıp geçmemiz bizi dünyada tekrar gelişmiş ülkeler liginde kabul edilebilir bir sıraya sokabilecektir.

Türkiye, “Orta Gelir Tuzağından kurtulabilmek için özellikle sanayi sektöründe AB ile entegrasyona devam etmek, tarım sektöründe ise Gümrük Birliği’nin yeniden müzakeresi sürecinde ciddi bir reform yaparak dışa açılmak zorunluluğundadır. Demokratikleşme süreci açısından da benzer bir sürecin yaşandığını vurgulamak gerekir. 1996 yılında AB ile Gümrük Birliği’nin fiilen başlaması sonrasında çeşitli anayasal ve yasal düzenlemelerle Türkiye ciddi bir demokratikleşme sürecine girdi. Bu süreç, Türkiye’nin Ekim 2005 itibariyle AB ile tam üyelik müzakerelerini başlatmasına imkân vermiştir.

Bu denklemin sağlıklı olarak hem ekonomiyi hem demokrasiyi sürdürülebilir bir şekilde ilerletecek şekilde kurulması, hukukun üstünlüğünü, şeffaflık ve hesap verebilirliği en üst seviyede gerçekleştiren demokratik ve kapsayıcı yaklaşımlarla, Türkiye’nin önüne koyduğu hedefleri başarması, “Orta Demokrasi” ve “Orta Gelir” tuzaklarını aşacak politikaları uygulamaya koymasını zorunlu kılmaktadır. Bu da her alanda hukukun üstünlüğünü sağlamasını, tüm paydaşları karar alma süreçlerine dâhil ederek siyasi partiler, yerel yönetimler ile meslek kuruluşları da dâhil olmak üzere tüm kurumlarını güçlendirmesini ve böylelikle demokrasinin sorunlarını çözmesini gerektirmektedir. Türkiye’nin sivil, demokratik ve birlikte yaşama kültürünü güçlendirmeye; hukukun üstünlüğünü, şeffaflık ve hesap verebilirliği siyasi partilere, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarına, yürütmeye ve tüm kamusal faaliyetlere hâkim kılmaya ve bunu sağlayarak güvence altına alacak yeni bir anayasaya ihtiyacı bulunmaktadır. Türkiye’yi gelişmiş demokrasi haline getirmek, yeni bir anayasa yapım sürecinin, toplumun tüm kesimlerini ve renklerini kapsamıyla başarıya ulaşabilir.

TÜRKONFED’e bağlı federasyonlardan SEDEFED üyesi İstanbul Tahkim Derneği’nin (İSTA) başkanı Avukat Mehmet Gün tarafından kaleme alınan ve yayınlanan “TÜRKİYE’NİN ORTA DEMOKRASİ SORUNLARI VE ÇÖZÜM YOLU: Yargı, Hesap verebilirlik, Temsilde Adalet” raporunun “Yönetici Özeti” bölümünü TÜRKONFED olarak yeniden ba-

sımını yaparak kamuoyundaki tartışmalara katkıda bulunmayı arzu ettik. Yazar Mehmet Gün çalışmanın girişinde TÜRKONFED'in savunduğu görüşlerle örtüşen yandaki şu çarpıcı tespitten yola çıkmaktadır: Demok-rasimizi uluslararası standartlara hızla ulaştırarak ülkemizin başarılarını bir üst seviyeye taşıyacak olan bu önerilerin yasa koyucular ve kamuoyu tarafından dikkate alınacağını mit ediyoruz. TÜRKONFED, misyonu doğrultusunda ve faaliyetleri çerçevesinde, ülke gündeminde bulunan konularla ilgili görüşlerini bilimsel çalışmalarla destekleyerek kamuoyuna duyurmaya ve bu görüşlerden hareketle kamuoyunda tartışma platform-larının oluşmasını sağlamaya devam edecektir.

8. Türkiye'nin Kentlerinden Kentlerin Türkiye'sine (2019)⁸

Günümüzün dünyasında küresel rekabetçilik ve sürdürülebilir kalkınmada kodlar yeniden yazılırken, geleneksel modeller artık tarihe karışıyor. Ülkelerin kıyasıya bir rekabet içinde olduğu ve dijitalleşmenin bu mücadeleyi “kora kor” bir yarışa dönüştürdüğü küresel ekonomide, “özgün reçeteler” devreye alınmaya başladı. Ülkelerin yanı sıra kentlerin, bölgelerin, sektörlerin ve işletmelerin bu yeni dijital sistemde ortaya koyduğu performans; potansiyelleri ölçüsünde yerelden ulusala, ulusaldan küresele uzanan katma değer zincirinin de en önemli halkası haline geldi.

8 Kent-Bölge: Yerel Kalkınmada Yeni Dinamikler-Türkiye'nin Kentlerinden Kentlerin Türkiye'sine(2017)

<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkiyenin-kentlerinden-kentlerin-turkiyesine.pdf>

Kent-Bölge: Yerel Yönetimde Yeni Dinamikler Raporu-Türkiye'nin Kentlerinden Kentlerin Türkiye'sine (2019)

http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed_kent_bolge_raporu_2.pdf

Kentler ve o kentlerin çevrelerinde yarattığı ekonomik, siyasal ve toplumsal dinamikleri harekete geçirmesiyle ortaya çıkan “artı değer”, ülkelerin de geleceğini belirleyecek konuma geldi. “Kent Bölgelerin öne çıktığı ekonomik, siyasal ve toplumsal kalkınma modeline doğru geçiş söz konusu. 21. yüzyıl dünyasının pek çok açıdan kentlerin dünyası olacağını söyleyebiliriz. Dolayısıyla kentlerin kalkınması, öncelikle etki alanı içindeki bölgelerin ve ülkemizin kalkınmasına da pozitif bir ivme kazandıracaktır.

Kentimiz, ne kadar yüksek katma değer yaratırsa, ülkemizde o ölçüde bundan yararlanıyor. TÜRKONFED olarak, bölgelerarası gelir adaletsizliğinin giderilmesi ve sürdürülebilir kalkınmanın yerelden başlayacağına inanıyoruz. Bu nedenle, yerel kalkınmada, yerel yönetimlerin kilit aktörlerden biri olduğunu düşünüyoruz. Yerel yönetimlerin, yerel kalkınmayı ateşleyecek bir yönetim modeli ile yeniden kurgulanmasını, günümüz dijitalleşen dünyasında zorunluluk olarak görüyoruz.

Ülkemizin Orta Gelir-Orta Demokrasi ve Orta Eğitim tuzaklarından kurtulması için uzun süredir, konusunda uzman akademisyenler ile çalışarak bilimsel içerikli raporlar ve politika önerileri geliştiriyoruz. Sürdürülebilir kalkınmanın yerelin potansiyeller ile mümkün olacağını; bunun için de bölgelerini ekonomik gelişmişlik açısından taşıyan kentlerin, kendi dinamiklerini tespit etmeleri ve ona uygun bir modeli, geniş bir kapsayıcılık ve katılımcılıkla geliştirmeleri gerektiğini vurguluyoruz.

Türkiye’nin sürdürülebilir ekonomik büyümesi, “orta gelir tuzağı” sorununu aşmaktan geçiyor. Bu tuzağın aşılmasında “Bölgesel Kalkınma Ajanslarının yanı sıra “Bölgesel Yatırım Bankaları’nın kurulması, yerel ekonomik dinamiklerin yaratılmasına katkıda bulunacaktır. Orta gelir tuzağından kurtulacak, kapsayıcı bir ekonomik büyüme dinamiğinin yakalanması hedefi, daha katılımcı ve kalıcı bir demokrasiye kavuşma hedefiyle örtüşmektedir.

Kentler bağlamında Türkiye’nin iktisadi ve idari sorunları üzerinde çalışmak, çözüm üretmek ve konuyu farklı bir bakış açısıyla kamuoyuna açmak üzere hazırladığımız ilk raporumuz, tespitleri ve analizleri ile genel bir fotoğraf çekmişti. İstanbul Politikalar Merkezi (İPM) ile 2017 yılında ilkini yayınladığımız “Kent Bölge: Yerel Kalkınmada Yeni Dinamikler Türkiye’nin Kentlerinden Kentlerin Türkiye’ne” raporumuz bu hedef doğrultusunda 12 öncü şehri ele almıştı. Ankara, Antalya, Bursa, Diyarbakır, Eskişehir, Gaziantep, İzmir, Konya, Samsun, Van, Adana ve Mersin

illerinin ekonomik-sosyal-kültürel potansiyelleri ele alınmış, riskler ve fırsatlar tespit edilmişti.

Ülke ekonomisinin kalkınmasında kilit konumda olan bu kentlerden İzmir, Konya, Adana/Mersin ve Van'ı derinlemesine ele alan ikinci raporumuzda ise yerel kalkınmaya, yerel yönetimler açısından da yaklaştık. Kent-Bölge: Yerel Yönetimde Yeni Dinamikler / Türkiye'nin Kentlerinden Kentlerin Türkiye'sine raporumuzun saha çalışmaları da federasyonlarımızın (BASİFED, MEVLANASİFED, ÇUKUROVASİFED ve DOĞUSİFED) desteğinde odak grup çalışmalarıyla gerçekleştirildi. Raporumuzun ortaya koyduğu "yerel kalkınma-yerel yönetim" fotoğrafının netleşmesi için iş dünyasına, temsil örgütlerine, sivil topluma, üniversitelere önemli görevler düştüğü gibi ülkelerin, bölgelerin ve kentlerin rekabetçiliğini artıracak kamu politikalarının uygulanması noktasında yerel ve merkezi yönetimlerin de önemli sorumlulukları bulunuyor. Kentlerimizin gelişmesi için yerelde ortak akıl ve ortak vizyon ile hayat bulacak ittifakların, ülkemizin sürdürülebilir kalkınmasına, verimliliğine ve küresel rekabetçilik gücüne destek vereceğini inanıyoruz.

Kentler bugünün dünyasını belirleyen en önemli unsurlardan biri olduğu gibi ekonomik, politik ve kültürel birikimleriyle geleceğin şekillenmesinde de çok önemli bir rol üstleneceklerdir.

1970'lerin sonundan bugüne kentlerde harmanlanan dinamikler, dünyanın her köşesinde ulusal ekonomilerin ve siyasal yapıların dönüşümünde çok daha belirleyici bir duruma gelmiş durumdadır.

Birleşmiş Milletler bünyesinde görev alan nüfus bilimciler şehirlerin giderek öne çıkıyor oluşunu ifade etmek için "kent çağı" (urban age) kavramını öne çıkarmışlardır. Bugün dünya nüfusunun yarıdan fazlası hızla büyümeye devam eden kentlerde ikamet etmektedir. Üstelik kentlerde meydana gelen bu hızlı nüfus artış dinamiği Batı dışı ülkelerde çok daha çarpıcı bir düzeydedir. Tanık olduğumuz bu gelişme, üretimin örgütlenmesinden yönetim mekanizmalarına ve kurumlarına, ekolojik süreçlerden hayat tarzlarına dek toplumsal hayatın her veçhesini dramatik biçimde dönüştürme gücüne sahiptir. Tam da bu nedenle önümüzde eş zamanlı olarak yeni potansiyeller ve karmaşık sorun alanları durmaktadır. Bu potansiyel ve tehditleri anlaşılır kılma ihtiyacı, dünya genelinde akademi camiasını, politika üreten kurumları ve sivil toplum aktörlerini kentler etrafında ortaya çıkan çok boyutlu dönüşüm sürecinin etkilerini izleme,

anlamlandırma ve yönlendirme çabası içine sokmuş durumdadır. Türkiye bu eğilim ve gelişmenin dışında kalmadığı gibi kentleşme alanında çarpıcı bir konuma ve dinamiğe sahiptir. Kentleşme olgusu sadece coğrafi ve ekonomik büyüme bağlamında değil, yerel yönetim ve yönetim alanlarında da ülkemizin mevcut dinamikleri ve geleceği açısından da çok hayati noktada durmaktadır. Türkiye bir anlamda küresel ölçekte tanık olduğumuz eğilimleri kendi özgül bağlamında yeniden üretirken, diğer yandan bu eğilimlerin ortaya koyduğu potansiyelleri ve çatışmaları çok daha sarsıcı biçimde deneyimlemektedir. Bu açıdan özellikle 2000’li yıllarda kentsel alanların geçirdiği dönüşümü anlamak, günümüz Türkiye’sini anlamanın ve elbette ona yön vermenin anahtarı haline gelmiş durumdadır.

Şu anda elinizde tuttuğunuz bu rapor, “Türkiye’nin Kentlerinden Kentlerin Türkiye’sine” araştırmamızın ikinci aşamasını içermektedir. 2017 yılında yayınlanan ilk raporda kentleşme ve kent-bölge kavramları üzerinden 12 kent (Ankara, Eskişehir, İzmir, Bursa, Adana-Mersin, Antalya, Gaziantep, Kayseri, Konya, Diyarbakır, Van ve Samsun) hakkında bir araştırma gerçekleştirilmiştir. İkinci aşamada ise, küresel ekonomiyle olan bağı, yerel ve bölgesel önemi, sosyoekonomik nitelikleri ve sahip olduğu potansiyelleri bağlamında seçilen İzmir, Konya, Adana-Mersin ve Van’da odak grup toplantıları, mülakatlar ve uzman toplantılarını içeren bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Amacımız, örnek olarak seçilen bu kentlerde ortaya çıkan yönetim tarzlarını ve süreçlerini ele alarak, yerel ölçekte biçimlenen iktidar ilişkileriyle ekonomik yapıların işleyişi arasındaki ilişkinin niteliğini ortaya koymaktır.

Bununla birlikte araştırmamız yerel kalkınmayı daha etkin ve sürdürülebilir kılacak, kent sakinlerinin demokratik katılım mekanizmalarına daha aktif biçimde dahil olmasını sağlayacak bir yerel yönetim anlayışının ne türden ilkeler üzerine inşa olması gerektiğini tanımlamayı da hedeflemiştir. Bu kapsamda çalışmamız İzmir, Konya, Adana-Mersin ve Van’da yönetim süreçlerinin nasıl tesis edildiğine, kentlerin değişen ekonomik bağlamlarında iktidar ilişkilerinin nasıl yeniden tanımlanmakta olduğuna, yerel ve ulusal ölçeklerdeki kilit karar vericilerin kendi içlerinde ve birbirleriyle kurdukları ilişkilerin karakterine ilişkin hipotezler ortaya koymaktadır. Türkiye’de yerelleşme/yerel yönetim tartışmalarının sınırlı da olsa gündeme geldiği bir dönemde bu tartışmaya yönelik kimi normatif iddialara zemin oluşturabilmeyi de amaçlamaktayız. Sonuç itibarıyla, potansiyelleri ortaya çıkararak kentsel ve ekonomik büyümeyi kapsayıcı ve

sürdürülebilir hale getirebilmek için siyasi açıdan bir yeniden yapılanma ile kentsel koalisyonların ve yerel ile merkez arasındaki karar birliğinin etkin biçimde tesis edilmesi gerekmektedir. Türkiye'nin kentleri için kritik bir öneme sahip olan imar faaliyetlerinden teşvik politikalarına dek bir dizi temel konuda hala kat edilecek bir mesai ve mesafe vardır. Bununla birlikte, yerel ekonomik gündeme yaratıcı tarzda müdahale edebilme kapasitesine sahip, kentsel yönetim ağlarını demokratikleştirecek çoğulcu kurumsal yapılara ve yetkinin gerçek anlamda yerellere doğru kaydırılmasını sağlayacak türden bir yerel yönetim reformuna da ihtiyaç vardır. Siyasal alanda yaşanan kutuplaşma ve bunun neden olduğu güvensizlik, kentsel ölçekte yatırım ortamının iyileştirilmesine dönük çabaların da sınırlarını belirlemektedir. Söz konusu kutuplaşma ulusal ölçekte olduğu gibi yerel ölçekte de belirleyicidir. Gerek kentlerden Türkiye'ye gerekse de Türkiye'den kentlere etki ve nüfuz edecek kapsayıcı ve sürdürülebilir bir ekonomik büyüme ve kentsel yaşam kalitesinin sağlanabilmesi elbette makro siyasal süreçlerle doğrudan ilintilidir. Ancak bu raporda olduğu gibi, kentlerin kendine özgü dinamiklerinin ekonomi, kentsel büyüme, yönetim, kültür gibi farklı alanları kapsayacak biçimde analiz edilmesi, yeni politikaların belirlenme süreçlerine bilimsel ve gerçekçi bir katkıda bulunacaktır.

9. KOBİ’lerde Dayanıklılık Yeni Riskler, Yeni Öncelikler (2019)⁹

İşletmelerin olası afetlere ve krizlere karşı dayanıklılıklarının artırılması, Birleşmiş Milletler ile üye ülkelerin gündem ve kalkınma planlarında, önemi giderek artan bir konu olarak tartışılıyor. Deprem ve sel gibi doğal afetler ile iklim değişikliği son yıllarda Dünya Ekonomik Forumu raporlarında da kalkınmanın önündeki en önemli tehdit olarak yer alıyor. Özellikle iklim değişikliğine bağlı olarak artan kuraklık ve aşırı hava koşulları nedeniyle yaşanan ekonomik zararın son 30 yılda 3 kat artış gösterdiği biliniyor.

9 KOBİ’lerde Dayanıklılık: Yeni Riskler, Yeni Öncelikler’ Raporu
http://turkonfed.org/Files/ContentFile/tr_cbi_raporu_onay.pdf
KOBİ’lerin Dijital ve Finansal Karnesi-Pandeminin İşletmelere Etkisi 1
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/kobilerindijitalvefinansalkarnesi-pandemininisletmelereetkisi1-6885.pdf>
KOBİ’lerin Dijital ve Finansal Karnesi-Finansal Okuryazarlık ve Olgunluk Göstergeleri
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/kobilerindijitalfinansalkarnesi2-8268.pdf>

Her geçen gün artan toplumsal ve ekonomik sorunlar ile riskler karşısında hem ekonomik büyümenin hem de toplumsal refahın artarak devam edebilmesi için “sürdürülebilirlik” ve iş birliği içinde ortak hareket etme anlayışı iş dünyası için artık çok daha önemli hale geliyor.

Hedefler İçin İş Dünyası Platformunu, Türkiye’de sürdürülebilirliği ve iş dünyasının sürdürülebilirlik için birlikte hareket etmesini mümkün kılmak hedefiyle kurduk. TÜSİAD ve TÜRKONFED’in üye tabanında yer alan 40 binden fazla şirketi, 251 derneği ve UNDP’nin geniş küresel network ’ünü bir araya getiren bu Platform, aynı zamanda tüm bu kuruluşların insan kaynağı, entelektüel sermayesi ve finans kaynağı çeşitliğini de buluşturuyor.

Sürdürülebilir bir ekonomi için iş dünyasının en önemli öncelikleri arasında riskleri azaltmak ve krizlere hazırlıklı olmak yer alıyor. Krizler oluşmadan riskleri azaltabilmek, doğal afet, deprem ve aşırı hava olaylarında işletmelerin hazırlığı ve iş birliğiyle insani ve ekonomik kayıpları en az seviyeye indirebilmek, sürdürülebilirlik yaklaşımı için büyük önem arz ediyor. Bu nedenle Birleşmiş Milletler’in iş dünyasında afet öncesi, sırası ve sonrasında koordinasyonu artırma hedefiyle küresel ölçekte oluşturduğu CBI’nın Türkiye Platformu faaliyetlerini Hedefler İçin İş Dünyası Platformu şemsiyesi altında yürütüyor.

Dünya ile Türkiye’de de risk profili değişirken, deprem, doğal afet ve karmaşık acil durumlar olarak ifade edilen mülteciler konusunda da ekonomimizi ve işletmelerimizi dayanıklı kılmak her zamankinden daha da önemli hale geliyor. Toplumsal belleğimizin en önemli travmalarından biri olan 17 Ağustos 1999 Marmara Depremi afet risk yönetimi sistemimizde önemli bir dönüm noktası olmuş, özellikle insani kayıplarımız hepimizi derinden yaralamıştı. Büyük insani kayıplarımızın yanı sıra 30 binden fazla işletmenin zarar gördüğü ve 200 milyar TL’lik ekonomik kayba da yol açan deprem ekonomimizde artçı sarsıntıların yaşanmasına da neden olmuştu.

Bu büyük travmadan bugüne geçen 20 yıl içerisinde yaşanan ve sıklığı son dönemde artan afetlere baktığımızda iş dünyamızın krizlere hazırlığı ve özel sektör, devlet ve sivil toplum iş birliği anlamında hala kat etmemiz gereken önemli bir mesafe olduğunu söylemek zorundayız. Sürdürülebilir bir ekonomi için iş dünyasının en önemli öncelikleri arasında riskleri azaltmak ve krizlere hazırlıklı olmak yer alıyor. İşletmeleri akut şoklara ve

uzun soluklu streslere daha dayanıklı kılmak amacıyla kurulan CBİ Türkiye Platformu'nun hazırladığı "KOBİ'lerde Dayanıklılık; Yeni Riskler. Yeni Öncelikler" raporunun özel sektörün, kendi teşhis ve tedavisini ortaya koyacak stratejilerin geliştirilmesine ve özel sektör, kamu ve sivil toplum iş birliğine rehberlik edeceğini umut ediyorum.

Doğal afetler ve karmaşık acil durumlar, dünya genelinde işletmelerin karşılaştığı başlıca sistemik risklerdendir. 2017 ve 2018 yılları doğal afetler açısından sırasıyla en masraflı ikinci ve dördüncü yıllar olmuştur.(1) Küresel mültecî nüfusu 2011'den beri artış göstermektedir.(2) Geçmiş trendler ve geleceğe dönük projeksiyonlar, bu riskler arasındaki artan ilerleme hızı ve bağlantıyı işaret ediyor ki bu eğilim de küresel ekonomiler üzerindeki baskıların daha da şiddetlenmesine neden olmaktadır. Ek olarak, mevcut sistemler, küresel ekonomi genelinde ardışık yayılan etkileri tetikleyerek pazarları, tedarik zincirlerini ve ticari faaliyetleri etkileyebilecek bu geleneksel olmayan, karmaşık risklerle baş etmede ve bunları yönetmede yetersiz görülmektedir. Bir yandan, Türkiye küresel risk trendlerini takip etmekteyken, diğer yandan ülkenin hızla evrilen, özgün bir risk profili vardır.

Türkiye sismik bir ülkedir. Ülkenin %95'ten fazlası, dünyanın en aktif deprem ve toprak kayması bölgelerinden birinde konumlanmıştır. Nüfusun %70'i deprem bölgelerinde (çoğunlukla kentlerde) yaşamaktadır. Toplulukların ve işletmelerin 1939 Erzincan Depremi, 1943 Lâdik (Samsun) Depremi, 1976 Muradiye (Van) Depremi, 1999 Marmara Depremi ve 2011 Van Depremi olmak üzere son yüzyılda yaşanan büyük depremleri atlatması yıllar sürmüştür.(3) Ülke ekonomisinin kalbi olan İstanbul'da beklenen deprem, işletmeler için büyük bir sorundur.

İklimsel riskler de Türkiye genelinde artmaktadır. Türkiye Meteoroloji Genel Müdürlüğü (MGM),(4) yıllık ortalama iklimle ilişkili afet sayısının 1940'lardan beri istikrarlı bir artışta olduğunu raporlamaktadır. 2018 yılı 840 iklimle ilişkili afet ile 1900'lerin başından beri kayıtlardaki rekor değerdir. Bunu 2015 (751), 2016 (654) ve 2017 (598) takip etmektedir. Başlıca olaylar sel, fırtına ve doludur. Pek çok bölge etkilenirken, liman şehirleri olan İstanbul, İzmir, Mersin ve Antalya özellikle endişe konusudur. İşletmelere etkiler çeşitli şekillerdedir: fiziksel hasar ve iş kesintisi, tedarik zincirlerindeki aksamalar ve rekabet ve itibara uzun-vadeli etkiler. Her biri işletmenin sürdürülebilirliği üzerinde ciddi sonuçlara yol açabilmektedir.

Ayrıca, bu rapor işletmelerin ve toparlanmalarının üzerindeki etkinin kapsamı hakkında güvenilir, kamuya açık veri eksikliğini de tespit etmektedir.

Türkiye 2015 yılından bu yana en çok mülteci barındıran ülkedir. Türkiye geçmişte komşu ülkelerden gelen kitlesel nüfus hareketlerine tanık olmuştur ancak bu hareketler hiçbir zaman bu ölçekte ve hızda gerçekleşmemiştir. Bugün Türkiye’de 4,2 milyon mülteci bulunmaktadır ve bunların 3,6 milyonu Suriye’den gelmiştir.(5) Şu anda yarım milyondan fazla mülteciyle en büyük mülteci nüfusunu barındıran şehir İstanbul’dur. Onu güneydoğu şehirleri takip etmektedir. Süregelen karmaşık acil durum, ülkeye mülteci getirmeye devam ederek belediye hizmetleri ve altyapı üzerindeki baskıları, ekonomik eşitsizlikleri, sosyal gerilimleri ve hizmetlere erişimdeki eşitsizlikleri artırmakta ve dolayısıyla hem ev sahibi topluluklar hem de mülteciler için zorluk oluşturmaya başlamıştır.

Suriyeli mültecilerin önemli bir kısmının Türkiye’de uzun süre kalacak olması sosyoekonomik entegrasyonu kritik hale getirmektedir. Suriyeli iş insanları, ev sahibi topluluklarda yeni firmalar kurarak ve yeni ticaret rotaları oluşturarak Türkiye pazarındaki iş olanaklarını değerlendirmiştir. Suriyelilerin, çoğu İstanbul ve Gaziantep’te olmak üzere Türkiye’deki 7.200’den fazla resmi işletmeye yaptıkları yatırım Mayıs 2018’de neredeyse 380 milyon ABD dolarına ulaşmıştır.(6) Suriyeliler iş gücü piyasasına katılmaktadır, ama yerel iş gücü piyasasında rekabet olarak algılanmalarının yanı sıra enformel ekonomideki sömürüye karşı savunmasızlardır. Mültecilerin %53,7’sinin çalışma yaşında (18 ila 59 arası) olduğu tahmin edilmektedir. 2018’e gelindiğinde yalnızca 60.000 civarında Suriyeliye resmi çalışma izni verilmişken kayıt dışı çalışan 750.000 ila 950.000 arası mülteci bulunmaktadır.(7)

Doğal ve insan kaynaklı afetlerin Türkiye’deki işletmeler üzerindeki birleşik etkisi kayda değerdir. Etki, Türkiye’deki tüm işletmelerin % 99’unu oluşturan ve en çok aile işletmeleri olan küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ’ler) özellikle güçlüdür. KOBİ’lerin yakın çevrelerindeki topluluklarla güçlü bağları bulunmaktadır. Bu yüzden, etkilendiklerinde aileler ve topluluklar da etkilenir. KOBİ’ler, bu hızlı gelişen risk profiliyle başa çıkmak için çoğu zaman yeterli donanıma (bilgi, uzmanlık, kaynaklar) sahip değildir. Sağlam KOBİ projesi kapsamında yapılan araştırmaya göre afetlerden etkilenen KOBİ’lerin %80’inin kapandığı, kalanların %15’nin ise afetten sonraki 24 ay içinde iflas ettiği tespit edilmiştir.(8) Maalesef, Tür-

kiye'deki KOBİ'lerin ve büyük şirketlerin esneklik kapasitelerini niteliksel veya niceliksel olarak değerlendirecek güvenilir veri bulunmamaktadır.

Devlet, insani müdahale için güçlü bir kapasite geliştirmiştir ve paylaşılan sorumluluk yönünde daha gelişmesi gerekmektedir. Küçük ve büyük ölçekli felaketler tarafından düzenli olarak test edildiğinden, önlenabilir ölümleri azaltma ve can kurtarma için ulusal kapasite, 1999 Marmara Depremi'nden bu yana oldukça gelişmiştir. AFAD'ın kurulması, DASK ve TARSİM gibi ek mekanizmalarla, bina kodlarının yenilenmesi ve tehlike haritalarının güncellenmesi ile entegre bir afet risk yönetim sistemine doğru güçlü bir adımdır. Sismik riskten ve müdahale odaklı yaklaşımdan daha geniş çoklu tehlike ve çok fazlı bakış açısına geçme niyeti açıktır. Ancak sürekli olarak küçük ve büyük felaketlerle karşılaşılması ile ortaya çıkan bölgesel sosyo-ekonomik ve politik olaylar, ulusal sistem üzerinde baskı yaratmaktadır.

Daha fazla paydaşı dahil etme ve paylaşılan sorumluluk yaklaşımına yönelmenin gerekliliği hiç bu kadar belirgin olmamıştı. KOBİ'ler hem afet ve kriz sonrasında destek sağlayabilirken hem de öncesinde kapasite geliştirmede öncü olabilirler. Özel sektörün dayanıklılığının artırılması, toplulukların baş etme kapasitelerini geliştirmenin ve yeni pazarlar yaratmanın anahtarıdır. Küresel riskler, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini sağlayabilecek ve ülkeyle işletmelerin rekabet gücüne katkıda bulunabilecek bir iş potansiyeli barındırmaktadır. Mültecileri işe almada çoğu zaman tereddütlü davranan Türkiye'deki işletmelerin bilinçli kararlar verebilmek için politika konusunda daha fazla netliğe ve veriye ihtiyacı vardır. Mültecilerle ilgilenenlerin gerekçesi zorunluluk veya dayanışma açısından sosyal sorumluluğa dayanmaktadır. Şekil i: Operasyonel Çerçeve Kurumsal Kapasite Bölgesel Uzmanlaşma Buna karşın, Turkcell'in "Merhaba Umut" ve Türk Telekom'un "Mülteciler için Veri Türkiye" gibi gönüllü inisiyatif örnekleri de bulunmaktadır.

Özel sektör, toplumsal dayanıklılığı geliştirmekte çok daha etkili olabilir. Özel sektör; yollar, enerji temini, su sistemleri ve telekomünikasyon gibi altyapı ve kamu hizmetlerinin yüksek standartlara göre yapılmalarını, riske karşı korumalı olmalarını ve tehlikeye yatkın konumlardan uzağa kurulmalarını sağlayabilir. Mevcut ağları, uzmanlıkları ve hızla uyum sağlayıp yenilik üretebilme becerileri sayesinde şirketler, canın ve malın korunmasında ve ulusların şokları daha hızlı bir şekilde atlatabilmeleri-

ni sağlamada önemli bir rol oynayabilir. Daha önemli; şirketler çatışma veya afet nedeniyle yaşanabilecek piyasa bozulmalarının önüne geçmeye de yardımcı olabilir. Operasyonel çerçeve Şekil i’de verilmektedir.

10. Yerel Kalkınma (2020)¹⁰

Zamanın ruhu hızla değişiyor. Teknolojinin yıkıcı bir inovasyonla ekonomilerde yarattığı köklü devrimin kodları, hayatın her alanında kendisini fazlasıyla hissettiriyor. Dijitalleşmenin yarattığı köklü değişikliğin yanı sıra dünyamız, aynı zamanda iklim değişikliğine bağlı küresel sorunlar ile de uğraşıyor.

Dijital devrim; üretimden ihracata, iş yapma modelinden insan kaynağına sadece özel sektörün değil, kamu kurum ve kuruluşları ile yerelin de yönetim davranışlarını değiştirdi. Yeni bir dünyanın kapılarında geçiyoruz ve bu süreçte potansiyellerini, verimlilik ve katma değer yaratacak şekilde yerelin dinamiklerine odaklayan ülkeler küresel rekabetçilikte öne geçmeye başladı.

10 İş Dünyası için Yerel Kalkınma Rehberi

<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/isdunyasiicinyerelkalkinmarehberi-2558.pdf>

İş Dünyası için Yerel Kalkınma El Kitabı

<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/yerelkalkinmaelkitabi-7595.pdf>

Bugün, bölgesel ve sektörel olmak üzere 30 federasyon, 262 dernek ve 40 bini aşkın şirketi bir araya getiren Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED), ülkemizin sürdürülebilir kalkınması ve rekabetçilik gücünü artırmak için çalışıyor. Ülkemizde kalkınma ajanslarının olduğu her bölgede, federasyonları ile yerel kalkınma dinamiklerini de harekete geçiren TÜRKONFED, bölgelerarası gelir dağılımından yerel kalkınmaya, KOBİ'lerin finansmanından dijital dönüşüme, Orta Gelir Tuzağından Orta Demokrasi Tuzağına, 15 yılda 30'un üstünde bilimsel araştırma raporu yayımladı.

Aynı zamanda uluslararası deneyim ve bilgi birikimi ile networkünü de Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) ve TÜSİAD ile, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının (SKA) gerçekleştirilmesi için kurduğu Hedefler İçin İş Dünyası Platformu aracılığıyla ülkemize taşıdı. Deprem başta olmak üzere iklim değişikliğine bağlı afetler ve karmaşık durumlar (mülteci konusu) ile ilgili özel sektörün ve KOBİ'lerimizin dayanıklılığını artırmaya dönük projeler geliştirdi.

Demokrasi-ekonomi-kalkınma ve yerel yönetimler arasındaki değer zincirinin sürdürülebilirliğine odaklanarak “Kent-Bölge” kavramına yeni bir bakış açısı getiren TÜRKONFED, kamu-yerel özel sektör ve kent ekonomisine yön veren aktörlerin birlikte ortak akıl ve ortak vizyon ile kent konseylerini hayata geçirmeleri gerekliliğine vurgu yaptı. KOBİ'lerimizin, sektörlerimizin, kentlerimizin ve ekonomimizin yarattığı değeri toplumsal refah için kullanmasına katkı sağladı. Yine bu değerler ve ilkeler doğrultusunda Argüden Yönetişim Akademisi iş birliği ile “İş Dünyası İçin Yerel Kalkınma Rehberi”ni hazırladık. Rehber'in kamu-yerel yönetimler ve iş dünyası için önemli bir yol haritası sunarak; kapsayıcı iş birlikleri ile kentlerimizin potansiyellerinin geliştirilmesine katkıda bulunacağına, ülkemizin sürdürülebilir kalkınması ve rekabetçilik gücüne ivme kazandıracığına inanıyoruz.

Dünya bir dönüşüm sürecinden geçiyor. Küreselleşme, dijitalleşme, artan çevre sorunları ile sosyal eşitsizlikler öngörülmesi zor birçok siyasi, ekonomik ve sosyal değişimi de beraberinde getiriyor. 2008 ekonomik krizi ise piyasalarda istikrarı zorlayan sonuçlara yol açtı. Diğer taraftan yaşanan çevre sorunları ve sosyal eşitsizlikler sürdürülebilir kalkınma vizyonunu her geçen gün daha önemli kılıyor. Gerek ülkeler gerekse de uluslararası kuruluşlar bu dönüşüm ve zorluklar ile başa çıkmak ve yeni koşullara

uyum sağlamak için çeşitli strateji ve yöntemleri uygulamaya çalışıyor. Bu süreç aynı zamanda, ülkelerdeki kamu ve özel sektör başta olmak üzere bütün kurum ve kuruluşlarını değişen koşullara uyum göstermeye sevk ediyor.

Dünyadaki gelişmelere ilişkili olarak ve kendine özgü koşulları nedeniyle, ülkemiz de son otuz yıl içerisinde sosyal ve ekonomik açıdan büyük değişimler geçirdi. Artan ve gençleşen nüfus, kentlere doğru süren göç, AB uyum sürecinde başlayan reform çabaları ile değişen ekonomi politikaları bu dönemde çeşitli sonuçlara yol açtı. Ekonomik büyüme, farklı sektörlerde yakalanan gelişim trendleri ve istihdam niteliğindeki değişimler ise Türkiye nüfusunu orta gelir düzeyine taşıdı. Bu eşikte beliren ‘Orta gelir tuzağı’ tehlikesini aşmak, dönüşen bir dünyada kalkınma ve refahı her kesime yaymak ise ekonominin daha rekabetçi ve kapsayıcı olmasına dayanıyor.

Kamu politika ve karar süreçlerinin daha katılımcı, bütünleşmiş ve veri temelli yapılması kaynakların daha etkin ve verimli kullanılmasına ve sürekli öğrenme ile gelişmenin önünü açacaktır. Özel sektör ve sivil toplumun kamu karar alma, uygulama, izleme ve değerlendirme süreçlerinde artan şekilde yer alması ve kendi karar ve faaliyetlerini bununla uyumlu kılması kalkınma ve yaşam kalitesinin artmasında çarpan etkisi yaratacaktır. Kalkınmanın artması en başta kamu kurumlarının iyi yönetim kültürünü benimsemesi ve hayata geçirmesinden geçiyor. Kamu sektörü müşterek menfaatleri temsil etmesi, politika yapma yetkisi ve sahip olduğu kaynaklar nedeniyle bu alanda öncü olmalıdır.

Günümüzde ekonomik coğrafyanın önemi ve belirleyiciliği artmıştır. Coğrafi alanların başında kent-bölgeler geliyor. Bir bütün olarak, bu yayınının temel amacı, kent-bölgeler başta olmak üzere ülkemizde kamu ve özel sektörün iyi yönetim temelli olarak yerel kalkınma, rekabetçilik ve yaşam kalitesinin artması için istişare, katılım, iş birliği ve koordinasyon düzeylerinin gelişmesine katkı yapmaktır. Bu katkının odağını ise kamu politika, plan ve karar süreçlerine özel sektörün katılım ve iş birliğini sağlayacak bir model ile buna bağlı yöntem ve araçlar oluşturuyor. Belirli kentler altyapısı, lojistik imkânları, zengin YEREL KALKINMA İÇİN EL KİTABI hizmet imkanları ve sosyal sermayesi ile itici coğrafi ekonomik aktör olma niteliği kazandı.

Gerek yatırımcıları çekmek gerekse de mevcut ekonomik ve sosyal ser-

mayenin güçlendirilmesi açısından kent ölçeğinde yapılan ekonomik politika ve planlar büyük önem taşıyor. Kentlerin ülkedeki ekonomik faaliyetlerin ve kalkınmanın lokomotifi olma özelliği her geçen gün artıyor ve gelecekte de artmaya devam edeceği öngörülüyor. Bu nedenle sürekli kalkınma, yüksek rekabetçilik ve yaşam kalitesinin yakalanması için kent-sel ölçekte alınan karar ve kaynakların daha bütüncül, kapsayıcı ve etkin olması öncelik haline geldi.

Elinizdeki rehber, bu amaca hizmet etmek üzere yayına hazırlandı. Sürdürülebilir yerel kalkınma vizyonunu merkeze koyarak rekabetçiliğin kent-bölgelerde hayata geçirilmesi ve mevcut çabaların güçlendirilmesine katkı yapmak üzere tasarlandı. Rehberi hazırlama sürecinde İstanbul, Ankara, Gaziantep, İzmir ve Konya illerinde derinlemesine mülakatlar gerçekleştirildi. Bundaki amaç kent-bölge ölçeğinde kalkınma çabaları ile kamu-özel sektör ilişkisinin mevcut durumunu tespit etmektir. Bu kentlerde kalkınma ajansı, büyükşehir belediyesi, il müdürlükleri ile ticaret ve sanayi odalarının temsilcileri başta olmak üzere çeşitli paydaşlar ile bire bir görüşmeler yapıldı. Görüşmelerde ise ortak sorun, ihtiyaç ve iyi uygulamalar tespit edildi. Elde edilen bulguların elinizdeki rehberde yerel iş dünyası sivil toplumuna önerilen modelin geliştirilmesinde önemli katkısı oldu. Mevzuata Göre Sivil Toplumun Rolü Kentlerde kamu ve özel sektör iş birliğine dayalı rekabetçilik ve kalkınma çabaları ülkenin genel gelişimine katkı sunacaktır. Bu bağlamda, 2019-2023 dönemine ait 11. Kalkınma Planı yönlendirici ve her paydaşı ilgilendiren amaçları belirlemiştir: istikrarlı ve güçlü ekonomi, rekabetçi üretim ve verimlilik, nitelikli insan, güçlü toplum, yaşanabilir şehirler, sürdürülebilir çevre ve hukuk devleti, demokratikleşme ve iyi yönetim.

En son hazırlanan 11. Kalkınma Planı yerel kalkınmanın nasıl bir yönetim ile gerçekleştirileceği ve sivil toplumdan beklenen destekler detaylı olarak Hızlı Şehirleşme, İyi Yönetişim İhtiyacı, Küresel Gelişmelerin Türkiye Etkileşimi ve Bölgesel Gelişmişlik başlıkları altında açıklanmıştır.

Bu konuda raporun tam sürümünde incelenen mevzuat başlıkları arasında Kalkınma Planının yanı sıra politika geliştirme süreçlerinde sivil toplumun üstlenmesi gereken roller hakkında 17.02.2006 tarihli Mevzuat Hazırlama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik ve 24.12.2003 tarihli 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu incelenebilir. Diğer yandan bölgesel ve yerel kalkınma konusunda da 03.07.2005 tarihli 5393

sayılı Belediye Kanunu, 25.01.2006 tarih 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun ve Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2014 – 2023 adlı mevzuat iş dünyası sivil toplumuna katılımcı kalkınma için gerekli dayanağı oluşturmaktadır.

11. Yeşil Mutabakat ve KOBİ'ler (2022)¹¹

İklim değişikliği ile mücadele karşısında sıklıkla vurgulanan bir çözüm olarak öne çıkan yeşil büyüme kavramı 2019 yılı sonunda açıklanan Avrupa Yeşil Mutabakatı (AYM) ile iklim ve ekonomi odaklı küresel tartışmaların merkezine yerleşmiştir. Bu gelişmelere paralel olarak iklim değişikliği ile mücadele kapsamında farklı ülkelerde de politika oluşturma sürecinin hız kazandığı bir dönem başlamıştır.

Avrupa Yeşil Mutabakatı (AYM) kapsamında sunulan farklı politika alanlarına ilişkin dinamik strateji oluşturma süreci devam etmektedir. Tarım, sanayi, enerji, biyoçeşitlilik gibi farklı sektörlerde ve politika alanlarında sunulan bu stratejilere yasal mevzuat değişiklikleri eşlik etmekte ve finansman boyutu ile de bu süreç desteklenmektedir. Firmalar açısından

11 Yeşil Dönüşümde Riskler, Fırsatlar ve Beklentiler
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfedyesildonusumderiskler-firsatlarbeklentilerraporu-9583.pdf>

değerlendirildiğinde önümüzdeki dönemde AB'ye ihracat yapan firmalar Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM) kanalıyla ek maliyetlere ve idari yükümlülüklerle, döngüsel ekonomi kapsamında ise kaynak yoğun sektörlerden başlamak üzere daha yüksek ürün standartlarına maruz kalacaklardır. Bunlara ek olarak firmaların yeni sürdürülebilirlik raporlaması kuralları ve değer zincirlerinde çevre ve insan hakları odaklı durum tespiti ve şeffaflık yükümlülükleri ile karşı karşıya kalmaları muhtemel görünmektedir.

AB'nin AYM kapsamında oluşturulan yasal mevzuatına uyum, AB'ye entegre değer zincirlerine sahip Türkiye açısından oldukça önemlidir ve bu uyumlaştırma sürecinin yeşil dönüşüm hedefleri temelinde hızlandırılması kritik öneme sahiptir. Türkiye tarafında Paris 8 Anlaşması'na ilişkin kanun teklifinin Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) tarafından onaylanarak Ekim 2021'de yürürlüğe girmesi ile iklim politikasında yeni bir dönem başlamıştır. Önümüzdeki dönemde reel sektörde yer alan firmaların üretim yapılarını, iş modellerini ve finansal planlarını sürdürülebilirlik ekseninde planlamaları rekabet düzeylerini korumaları için kilit önem taşımaktadır. Bu noktada KOBİ'ler Türkiye ekonomisindeki önemli rolleri nedeniyle özel bir yaklaşımı hak etmektedir.

KOBİ'lerin dönüşümü olmadan yeşil dönüşümün sağlanması mümkün değildir, bu nedenle iklim politikası tasarımına KOBİ'ler de dahil olmak üzere daha tabana yayılmış bir yaklaşımı içeren stratejilerin dahil edilmesi kilit önem taşımaktadır. Bu kapsamda KOBİ'lerin ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesine yönelik çalışma gruplarının ve iş birliklerinin oluşturulması önem arz etmektedir.

Bu proje kapsamında öncelikle bölgesel düzeyde gerçekleştirilen yedi çalıştay (Bursa (pilot), Kocaeli, Adana, Elâzığ, Samsun, İzmir ve Gaziantep) aracılığıyla yeşil dönüşüm süreci hakkında farkındalık yaratılması amaçlanmıştır. Buna ek olarak düzenlenen anket çalışmaları ile yeşil dönüşüm için bölgesel ve ulusal düzeyde farkındalığın odak grupların katılımında ölçülmesi hedeflenmiştir. Proje kapsamında ayrıca çalıştaylar kanalıyla paydaşların karşılaştığı riskler, fırsatlar ve beklentiler belirlenmiş; Türkiye'de dönüşüm için inşa edilen mevcut politika çerçevesine KOBİ perspektifinden katkıda bulunacak politika önerileri oluşturulmuştur. Aşağıda proje kapsamında gerçekleştirilen anket sonuçları ve çalıştaylar sonucu oluşturulan politika önerileri özetlenmektedir.

12. KOBİ Görünümü (2022)¹²

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) hemen her ülkede istihdamın ve girişimciliğin en önemli kaynaklarından biridir ve yeni işlerin büyük bir bölümünü yaratırlar. Yeni kurulan firmaların çok önemli bir bölümü KOBİ hatta mikro işletme niteliğindedir, dolayısıyla KOBİ'ler ekonomik dinamizm ve yenilenmenin en önemli kaynaklarında biridir. Aynı zamanda büyük işletmelere göre finansmana erişim, yeni teknolojilerden yararlanma, iyi iş yönetimi

12 Türkiye KOBİ Görünümü Raporu (2022)

<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed2022turkiyekobigorumraporuiy-1690.pdf>

KOBİLER İÇİN DİJİTAL DÖNÜŞÜM REHBERİ

<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/kobilericindijitaldonusumrehberi-4082.pdf>

Türkiye'nin Yükselen Liderleri 2017

<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed-turkiyenin-yukselen-liderleri-raporu-tr.pdf>

beceri ve uygulamaları gibi konularda diğer işletmelere göre daha önemli zorluklarla karşılaşır. Esneklikleri ile ekonomik ortamdaki değişikliklere uyum sağlama konusunda önemli bir avantaja sahipken, dijital ve yeşil dönüşüm KOBİ'ler için hem yeni zorluklar hem de yeni fırsatlar yaratmaktadır. Yetkin, verimliliği yüksek ve iyi işler yaratan bir KOBİ kesimi aynı zamanda hem refah düzeyi yüksek bir orta sınıfın var olmasında hem de gelir dağılımının görece adil olması konularında önemli bir etkindirler. Bu nedenlerle, KOBİ'ler için ekosistemler yaratmak, yatırım ortamını geliştirmek tüm gelişmiş ülkelerde politika oluşturma gündeminin ön sıralarında yer alırken, gerek Avrupa Birliği (AB) Komisyonu gerek Uluslararası İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), KOBİ'lerin ekonomik ve mali yapılarının sağlam ve güçlü olmasını sağlayacak öneri ve tedbirlerin belirlenmesi amacıyla kapsamlı değerlendirmeler yapmaktadır. (European Commission, 2022; OECD, 2021).

TÜRKONFED KOBİ'lerin Türkiye ekonomisinde oynadıkları önemli rolden hareketle 2019 yılında KOBİ'lerin rekabetçi dönüşümlerine katkıda bulunmak üzere Visa ve UNDP ile birlikte İşimi Yönetebiliyorum (İY) Projesi'ni başlatmıştır. 30 banka ve e-para kuruluşu tarafından desteklenen ve 2022 yılında programa dönüşen İY Projesi'nin amacı Türkiye'de yüksek büyüme potansiyeline sahip etkili KOBİ'lerin kapasite geliştirme ihtiyaçlarını araştırmak ve daha rekabetçi olabilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve destekleri sağlamaktır.

İş yönetim becerileri, firmaların büyüme ve verimlilik artışını etkileyen en önemli etkenlerden biridir (Bloom vd. 2014). İşimi Yönetebiliyorum Programı KOBİ'lerin büyüme potansiyellerini geliştirmek üzere kritik yönetim alanlarında eğitimler vermek ve mentorluk sağlamayı hedeflenmiştir. Eğitim içeriğinin tasarlanmasında Sabancı Üniversitesi ve IPSOS ile gerçekleştirilen bir Türkiye KOBİ Profili araştırmasından faydalanılmıştır. Projenin ilk 4 yılda 4 bini aşkın KOBİ'ye ulaşılarak, finansal okur-yazarlık, dijitalleşme, pazarlama, uluslararası piyasalara erişim, yönetim pratikleri, e-ticaret gibi konularda eğitim, destek ve mentorluk hizmeti verilmiştir. Zaman içinde Yeşil Dönüşüm konusu eğitimlere eklenmiştir. Şirketlere e-ticaret ve e-ihracat konularında da destek verilmiştir. Bu desteklerin KOBİ'lerin verimliliklerini ve rekabet güçlerini arttırmaları beklenmek-

tedir.

Bu raporun amacı KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yeri ve son on yıl içindeki performansını incelemektir. Elde edilen değerlendirmelerin ilerdeki dönemde İY Programı kapsamında KOBİ'lere yönelik tasarlanacak eğitim, destek ve mentorluk faaliyetlerini şekillendirmeye katkı yapması beklenmektedir. Raporun özel dosyasında Avrupa Yeşil Mutabakatının KOBİ'lere sunduğu fırsat ve riskler değerlendirilmiştir.

13. Rekabetçilik Endeksi (2024)¹³

Türkiye’nin en önemli ekonomik sorunlarından birisi de ekonomik faaliyetin ve refahın, bölgelerimiz ve kentlerimiz arasında adaletsiz dağılımıdır.

Ülkemizin rekabet gücünü artırmada önemli bir faktör, bölgeler arasındaki gelişmişlik farklarının azaltılmasıdır. Gelişmişlik farklarının azaltılmasında en kritik unsurlardan biri yerel kalkınmadır. Yerel ekonomik dinamiklerdeki ataleti kıran yerelden kalkınma yaklaşımı, ülkemizin en önemli sorunlarından biri olan “orta gelir ve orta demokrasi” tuzaklarının da panzehridir. Bu nedenle ki bölgesel kalkınma ve rekabetçilik ülkemizin en önemli gündem maddesidir.

Bölgelerarası ekonomik ve sosyal farklılıklar Türkiye’nin genelinde derin

13 Türkiye İçin Bir Rekabet Endeksi (2017)

<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfedturkiyeicinbirrekabetendeksiraporu-3507.pdf>

Türkiye İçin Bir Rekabet Endeksi (2023)

<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfedrekabet-endeksiraporu-2617.pdf>

kalkınma farklılıkları yaratmaktadır. Bu konuda iş dünyasına ve temsil örgütlerine de önemli roller düşmektedir. Bu kapsamda, bölgelerarası farklılıkların azaltılması için yapılan bilimsel çalışmaların desteklenmesi gerektiğine inanıyoruz. İlkini 2009 yılında il bazında rekabetçilik analizi olarak yayımlayan EDAM ile 2014 yılında daha geniş bir veri seti ile güncellediğimiz “Türkiye İçin Bir Rekabetçilik Endeksi” raporundan yaklaşık 10 yıl sonra Cumhuriyetimizin 100 yılında ülkemizin bölgesel kalkınma ve rekabetçilik düzeylerini daha gelişmiş parametreler ile ölçüyoruz.

Dünya Ekonomik Forumu gibi uluslararası kurumların ülkeler arasındaki rekabetçiliği ölçmek için kullandıkları endeksler gibi TÜRKONFED-EDAM iş birliği ile hazırlanan Türkiye İçin Bir Rekabetçilik Endeksi 2023 Raporu da bölgesel kalkınmanın bileşenlerine ve iller arası rekabet ile etkileşimin düzeyine dikkat çekmesi açısından önem taşımaktadır.

Bu araştırma raporu, bölgesel rekabet edebilirliği geliştirmeyi ve Türkiye genelinde yatırımların, üretimin bölgesel düzeyde dengeli bir şekilde artmasına olanak tanıyan politika değişikliklerine ışık tutmayı hedeflemektedir. Bölgesel rekabetçilik endeksindeki iyileşmenin; bölgeye yatırım çekme, üretimde verimlilik artışı ve gelirlerde yükselmeyle sonuçlanması beklenmektedir, bu da bölgedeki insanların refah düzeyini artırır. Bölgesel politikaların temel hedefi, halkın refahını artırmak için bölgeye yatırımları çekmek ve üretimde verimliliğin artmasını sağlayacak koşulları oluşturmaktır. Rapor çalışmamız 2014 yılındaki çalışmadan sonra son 10 yılda Türkiye’nin il düzeyinde rekabetçiliğe dair evrimi de ortaya koymaktadır.

Çalışmanın Türkiye’de daha somut verilere dayalı ve sonuçları ölçülebilen bir rekabetçilik gündeminin yaratılmasına katkıda bulunacağını düşünüyoruz. Ancak daha da önemlisi, bu çalışmanın rekabetçilik gibi kritik bir ekonomik konuyu yerel gündemin bir parçası yapacak olmasıdır. Zira rekabetçiliğin ulusal düzeydeki kamu politikaları tarafından şekillendiği kadar, yerel düzeydeki karar vericiler tarafından hayata geçirilen politikalarından da etkilendiğini ifade etmek gerekir. Dolayısıyla yalnızca ulusal düzeyde Süleyman Sönmez TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı yürütülen bir diyalog eksik kalacaktır. Bunun mutlak surette yerel düzeydeki tartışma ile zenginleşmesi gerektiği açıktır.

Bütün bu çerçeve içinde TÜRKONFED ve EDAM iş birliği ile hazırlanan Türkiye İçin Bir Rekabetçilik Endeksi 2023 Raporu, Türkiye’nin bölgesel rekabetçilik dinamiklerini anlamak, rekabetçiliği etkileyen ekonomik

ve sosyal dengesizlikleri değerlendirmek ve gelecekteki politika kararları için temel veri sağlamak adına önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Rapor bulguları, ülkenin rekabet gücünü artırmak ve ekonomik büyümeyi daha adil bir şekilde dağıtmak için alınacak politika önlemlerine yönelik değerli ipuçları da sunmaktadır.

EDAM tarafından 2009 ve 2014 yıllarında yürütülen il bazlı rekabetçilik analizi, Türkiye’de bu alandaki öncü çalışmadır.

EDAM’ın tanımladığı bölgesel rekabetçilik kavramı, “bir bölgenin/ilin üretim yaptığı sektörlerde istikrarlı şekilde artan bir piyasa payı elde edebilmesi, yerel piyasasına önemli bir pazar payına sebep olan firmaları çekebilmesi ve bölgedeki/ildeki işgücündeki katılımcılara artan bir yaşam kalitesi sunabilmesi” olarak tanımlanabilir.

Türkiye’nin ekonomik rekabetçiliği ve bölgelerarası kalkınma düzeyleri; ulusal refah ve sürdürülebilir kalkınma açısından hayati öneme sahiptir. Türkiye İçin Bir Rekabetçilik Endeksi 2023 Raporu, ülkenin mevcut rekabetçilik endeksini ve bölgeler arası gelişmişlik farklılıklarını derinlemesine analiz etmektedir. Bölgesel dengesizlikleri azaltacak ve ekonomik büyümeyi teşvik edecek stratejiler sunmak ve rekabetçilikte geri kalan bölgeler için önerilen politika değişikliklerini ve bunların potansiyel etkilerini detaylandırmak araştırma raporunun temel odakları arasındadır. Bu çalışma, Türkiye’nin bölgesel kalkınma hedeflerine ulaşmasında kritik bir rehber olarak hizmet etmeyi amaçlamaktadır.

İl bazlı rekabetçilik endeksini oluşturmak için sekiz farklı alt endeks kullanılmaktadır. Bu endeksler; (1) makroekonomik istikrar, (2) piyasa büyüklüğü, (3) finansal derinlik, (4) emek piyasaları, (5) insan sermayesi, (6) yaratıcı sermaye, (7) sosyal sermaye ve (8) fiziki altyapı endeksleridir. Raporda, her bir endeks bölgesel kalkınmanın farklı bir boyutunu ölçecek şekilde analiz edilmiştir.

Rekabetçilik endeksinden elde edilen bulguları arasında özellikle dikkat çeken bir nokta İstanbul, Ankara ve İzmir’in genel rekabetçilik endeksinde ilk üç sıradaki yerlerini koruması ve bunun yanı sıra bu üç şehir arasındaki rekabet gücü makasının da açılmakta olduğudur. İstanbul’un ekonomik ağırlığının büyüklüğü, diğer illere göre rekabet üstünlüğünü artırarak sürdürmesine yol açmaktadır. Piyasa büyüklüğü, finansal derinlik, yaratıcı sermaye ve fiziki altyapı alt endekslerinde İstanbul ile ülkenin geri kalanı

arasında büyük bir farklılık bulunmaktadır. Bu durumun, ülkenin diğer bölgelerine göre dengesiz bir ekonomik büyüme ve kalkınma yarattığı görülmektedir. Rapor, bölgesel rekabetçilik endekslerindeki iyileşmelerin, yatırımları ve üretimi artırarak bölgesel refah düzeylerini yükseltebileceğine işaret etmektedir. Araştırma raporu bulguları, ülkenin rekabet gücünü artırmak ve ekonomik büyümeyi daha adil bir şekilde dağıtmak için alınacak politika önlemlerine yönelik değerli ipuçları sunmaktadır.

Bir diğer önemli bulgu, Batı Karadeniz bölgesinin 2014-2023 döneminde rekabet gücünü en çok artıran bölge olmasıdır. Buna karşılık, Ege, Batı Anadolu ve Akdeniz bölgelerinin rekabetçilik düzeylerinde kısmi düşüşler yaşandığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, Doğu ve Güneydoğu Anadolu illerinin rekabetçilik endeksinde en alt sıralarda yer aldığı ve ekonomik geri kalmışlıklarının sürdüğü tespit edilmiştir.

Bütüncül olarak baktığımızda ise Türkiye genelinde belirli rekabet kriterlerinde sınırlı bir iyileşme olduğunu görüyoruz. Finansal derinlik, piyasa büyüklüğü ve fiziki altyapı gibi alt endekslerde şehirler arasındaki farkın devam ettiği, diğer taraftan makroekonomik istikrar ve insan sermayesi gibi alanlarda şehirler arasındaki rekabetçilik düzeyinin birbirine yaklaştığı belirlenmiştir.

Bu araştırma raporu ayrıca 6 Şubat 2023 tarihinde yaşanan büyük deprem felaketine maruz kalmış illerin rekabetçilik durumunu hususen incelemiştir. Buna göre depremden etkilenen güney ve güneydoğu bölgelerimizdeki 10 ilimizin deprem öncesindeki bir bütün olarak rekabetçilik performansları hem genel sıralamada hem de endeksi oluşturan alt kategorilerde Türkiye ortalamasının oldukça altındadır. Deprem bölgesinde, rekabetçilik açısından en sorunlu boyutların emek piyasası ve insan sermayesi olduğu görülmektedir. Deprem sonrasında, işe ve barınma sorunlarının hızlı çözülmesiyle bölge nüfusunun normal hayata dönüşü, ekonomik faaliyetin toparlanması için bir temel oluşturabilir. Ancak, emek piyasası ve insan sermayesi alanlarındaki büyük sorunlar, finansal ve fiziki altyapı, yaratıcı ve sosyal sermaye alanlarındaki zayıflıklar ekonomik toparlanmayı zorlaştırıcı etki yaratabilecektir.

Türkiye için Bir Rekabetçilik Endeksi 2023 Raporu politika önerileri ise birkaç maddede özetlenebilir:

- Rekabetçilik açısından geri kalmış bölgelerde kamu altyapı ya-

tırımlarının yanı sıra üretime yönelik kamu yatırımlarının tasarlanması ve hayata geçirilmesi önerilmektedir. Bu tür yatırımlar, bölgesel dengesizlikleri azaltmaya yardımcı olacak ve ekonomik kalkınmayı teşvik edecektir.

- İstanbul'da yapılacak her türlü üretim faaliyetinin yarattığı yığılma ve diğer negatif dışsallık maliyetlerini yansıtacak düzenlemeler hayata geçirilmeli ve İstanbul'un kaynaklarını kullanımanın gerçek bedelini tüm üretici ve tüketicilere yansıtacak politikalar geliştirilmeli ve uygulamaya konulmalıdır.
- İl bazında rekabetçilik endeksi oluşturulmasındaki ana amaç, bölgesel rekabetçiliği geliştirmek ve bu sayede Türkiye genelinde yatırımların ve üretimin daha dengeli bir biçimde artırılabilmesi için gereken politika tasarımlarına yol göstermektir. Bir bölgenin rekabetçilik endeksindeki iyileşme, bölgeye yatırım çekme potansiyeli taşıyarak, bölgedeki üretim, verimlilik ve dolayısıyla gelirlerde artış sağlayacaktır.
- Emek piyasası boyutunda, kısa vadede mesleki eğitimin kalitesinin artırılması, kayıt dışı ekonomiyle mücadele ve tüm çalışanların sigortalı olmasının hedeflenmelidir. Böylece, iş gücü piyasasının verimliliği ve rekabetçiliği artabilecektir.
- İnsan sermayesi konusunda geri konumda kalan illerimizin durumu; akademisyen sayısı, üniversite okuyanların toplam nüfusa oranı ve öğrenci başına öğretmen sayısının yetersizliği ile açıklamak mümkündür. Öğretmen kalitesine odaklanan eğitim politikaları uzun vadede sonuç verebilir. Bu politikalar, toplumsal destek ve katılımcı yöntemlerle tasarlanmalı ve bölgesel ekonomik dengesizliklerin giderilmesini temel hedef olarak almalıdır. 6 Şubat Depremi en çok etkilenen illerin insan sermayesi konusunda sorun yaşadığı görülmektedir.
- Kadınların işgücüne katılımını artıracak politikalar, özellikle çocuk bakımı gibi destekleyici mekanizmaların ülke genelinde hayata geçirilmesi önerilmektedir. Ayrıca, üniversitelerin akademik üretimi destekleyen, farklı kültür ve yaşam biçimlerinin özgürce ifade edilebildiği ortamlar haline getirilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

Sonuç olarak Türkiye İçin Bir Rekabetçilik Endeksi 2023 Raporu bütün

bulgularıyla, Türkiye'nin bölgesel rekabetçilik dinamiklerini anlamak, ekonomik dengesizlikleri değerlendirmek ve gelecekteki politika kararları için temel veri sağlamak bakımından önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Araştırma raporu bulguları, ülkenin rekabet gücünü artırmak ve ekonomik büyümeyi daha adil bir şekilde dağıtmak için alınacak politika önlemlerine yönelik değerli ipuçları sunmaktadır. Bu ve benzeri rekabetçilik endekslerinin ortaya koyduğu politika önerileri, Türkiye'nin bölgesel kalkınma ve rekabetçilik hedeflerine ulaşmasında kritik yol haritası sunmaktadır. Bu stratejilerin ülke genelinde ekonomik ve sosyal refahın dengeli bir şekilde artmasına önemli katkılar sağlayacağına inanıyoruz.

VIII

**QUO VADİS: 2025
sonrası Dünya, Türkiye
ve Türk İş Dünyası'nın
Üretkenlik/Verimlilik
arayışları**



Ömer Aras

TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanı
2024-2025

“Rekabet gücümüzü arttırmalıyız.”

“İçinden geçmekte olduğumuz küresel değişim döneminden ülkemizin güçlü çıkmasının en büyük teminatlarından birisi de her bölgeden ve sektörden iş insanlarının gönüllülük ve ülke menfaatlerini her şeyin üstünde tutma anlayışı ile yaratacağı ortamdır.”(*)

Sayın Başkanlar, değerli TÜRKONFED üyeleri, sayın konuklar, basını-
mızın değerli temsilcileri,

Sizleri, şahsım ve TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi Başkanlık divanı
adına sevgi ve saygıyla selamlıyorum.

TÜRKONFED’in 26. İş Dünyası Zirvesi’nde aranızda bulunmaktan ve
sizlere hitap etme fırsatı bulmaktan büyük bir memnuniyet duyuyorum.

TÜSİAD’ın da federasyonları aracılığı ile üyelerinden birisi olduğu
TÜRKONFED’in bugün ulaşmış olduğu göz kamaştırıcı noktadan ne
kadar gurur duyacak az.

Bu yolculuğun başından itibaren desteğimizin ve birlikte gösterdiğimiz
dayanışmanın ne kadar doğru olduğunu görüyoruz.

TÜSİAD gibi TÜRKONFED’i de özel yapan ülkemizin her bölgesinden,
her sektöründen, farklı şirketlerinden iş insanlarının, ticari menfaatlerini,
aralarındaki rekabeti bir tarafa bırakarak gönüllülük temelinde ülkenin
kalkınması, refahı, daha ileriye gitmesi için bir araya gelmiş olması.

TÜSİAD ve TÜRKONFED’in ortak özelliği bağımsızlık ve gönüllülük
ilkelerine dayanmalarında.

(*) 29 Kasım 2025, TÜRKONFED 26. İş Dünyası Zirvesi Konuşması

Her dönem, ülke menfaatleri peşinde yılmadan, yorulmadan koşacak enerjiyi veren bu ilkeler.

TÜRKONFED’i bugün, bu salonda şahit olduğumuz gücüne, kapasitesine, yurtdışına uzanan saygınlığına kavuşturana da bu anlayış.

İçinden geçmekte olduğumuz küresel değişim döneminden ülkemizin güçlü çıkmasının en büyük teminatlarından birisi de her bölgeden ve sektörden iş insanlarının gönüllülük ve ülke menfaatlerini her şeyin üstünde tutma anlayışı ile yaratacağı ortamdır.

Değerli katılımcılar;

Tarih kitaplarına geçecek bir yılı geride bırakıyoruz.

2025’in ilk günlerinden bugüne kadar yaşadıklarımız, sadece “zor bir dönem” değil; dünya düzeninin kökten değiştiği bir eşik.

Jeopolitiğe baktığımızda, karşımıza çok net bir tablo çıkıyor.

ABD Başkanı Trump’ın öncülüğünde dünya, “kural bazlı düzenden işlem bazlı düzene” doğru sürükleniyor.

Yani ortak ilkelere dayanan bir uluslararası sistemden, pazarlıkların ve ikili alışverişlerin belirlediği bir düzene geçiyoruz.

Bu tabloyu en çarpıcı biçimde ABD ile Çin arasındaki gerginlikte görüyoruz. Yükselen gümrük duvarları, artan ticaret savaşları, kopan tedarik zincirleri... Bunların hepsi küresel ekonominin hızını kesiyor.

Rakamlar da bunu doğruluyor.

IMF’nin küresel büyüme tahmini bu yıl için yüzde 3,2; gelecek yıl için yüzde 3,1. Oysa 2000–2019 dönemi ortalaması yüzde 3,7 idi.

Yani dünya ekonomisi, uzun süre alıştığımız hızın belirgin şekilde altında seyreliyor.

Kısacası, hem siyasette hem ekonomide, bildiğimiz ezberlerin çözüldüğü bir dönemin içindeyiz. Rusya’nın Ukrayna’ya saldırısı ile başlayan savaş, Avrupa’nın bütün dengesini sarstı.

Avrupa için bir anda tek bir soru öne çıktı: Rusya’ya olan enerji bağımlılığını nasıl azaltacağız?

Enerji kadar kritik bir başka başlık da güvenlik.

ABD’nin Avrupa güvenliği konusundaki tutumu, Avrupa başkentlerine çok net bir mesaj veriyor:

“Savunma harcamalarınızı artırın. Kendi savunma sanayinizin kapasitesini büyütün”.

NATO bugün Avrupa ülkelerinden milli gelirin yüzde 3,5’ünü temel savunma harcamalarına ayırmasını istiyor.

Avrupa’da bu oran 2024’te ancak yüzde 1,9’a çıktı.

2025’te ise 392 milyar Euro’ya ulaşarak yüzde 2 eşliğinin üzerine çıkması bekleniyor.

Bu baskı ile birlikte Avrupa’da yeni bir sanayileşme dalgası başladı. Savunma sanayii, dijital teknoloji ve yeşil dönüşüm bu dalganın merkezinde. Bu yönelimin 2026’dan sonra da devam edeceği artık sır değil.

Bu tabloya çok acı bir başka gelişmeyi eklemek isterim.

Gazze’de Ekim 2023’ten bu yana yaşanan insanlık dramına karşı, bazı istisnalar haricinde, Gelişmiş Batı’nın büyük ölçüde sessiz ve vicdansız tutumu, sadece utanç verici değil. Dünyadaki güven ilişkilerini de temelden sarsmış durumda.

Bugün hiçbir ülke, hangi konuda kime güvenebileceğinden emin değil. Bu yüzden hem savunmada hem ticarete küreselleşme geri çekiliyor. Norm ve kurala dayalı düzen geriye düşerken, dosya dosya ilerleyen, işlem bazlı iş birlikleri öne çıkıyor.

Bu ortam bizim gibi Orta Büyüklükteki Ülkelerin bölgesel etkinliğinin artacağını gösteriyor. Bu anlamda jeopolitik ve ekonomik konumlanmamız ülkemiz lehine gelişen bir süreç.

Gerek ekonomik gerek politik olarak, doğru politikalar üretip doğru adımlar atarsak bu fırsattan en iyi şekilde yararlanabiliriz. Orta gelir tuzagından geri dönmek üzere çıkıp üst gelir gurubundaki ülkeler arasında yükselmeye devam ederiz.

Değerli katılımcılar,

Rekabet gücümüzü arttırmalıyız.

İş gücü, ara malı, enerji ve finansman maliyetleri sonucu oluşan ekonomik ortam rekabet gücümüzü belirler. Bugün sanayicilerimiz rekabet güçlerini kaybetme endişesi taşıyor ve zorlanıyor. İhracatçılar kurlardan şikâyet ediyor.

Sanayimize baktığımızda bu yıl geçtiğimiz yıla kıyasla yıllık ortalama

%3.5 civarında bir büyümeyi yakalıyoruz. Oysaki geçmiş dönemlerde sanayide yıllık büyümenin %10'lar üzerine çıktığına şahit olduk. Dolayısıyla potansiyelimiz var, bunu doğru kullanmalıyız.

Elbette uygulamakta olduğumuz ve destek verdiğimiz enflasyonla mücadele programı beraberinde ekonomide bir yavaşlama getirmekte. Fakat bunun ötesinde sanayi tarafında global temayı yakalayabildiğimizi söylemek zor.

Verimlilik, katma değer ve teknolojik gelişim anlamında rakiplerimize karşı güç kaybediyoruz.

Bildiğiniz üzere TÜSİAD olarak 2025 yılında ihracatımıza katkı sağlayacağına düşündüğümüz ve Türkiye'de önemli bir veri açığını dolduran bir çalışmaya imza attık. TÜSİAD Maliyet Bazlı Rekabet Gücü Endeksini oluşturduk.

Bu endeks zaman içinde maliyet bazlı rekabet dinamiklerimizin rakip ülkeler karşısında nasıl değiştiğini ortaya koyuyor. Küresel bazda rekabet koşullarını özellikle veri bazlı ve sağlıklı teşhis etmemiz gerekiyor ki çözüm üretebilelim.

Endeks gösteriyor ki ihracatta rekabet avantajımızı belirgin şekilde kaybediyoruz.

Rekabet gücünü arttırmak için el birliği ile çalışmalıyız.

Daha sağlam ve daha rekabetçi bir ekonomi yaratmanın temeli doğru eğitimden geçiyor.

Bugün finansmandan sonraki en büyük şikâyetlerden biri nitelikli insan kaynağı bulamamak ve elde tutamamak olarak ortaya çıkıyor.

Ülke olarak nitelikli eğitime yatırım yapmalıyız. Özellikle, potansiyellerinden yeterince yararlanamadığımız gençleri ve kadınları çalışma hayatına dahil etmeliyiz.

Sağlıklı büyüyen rekabetçi bir ekonomi için fiyat istikrarının sağlanması, enflasyonun düşük tek haneli seviyelere kalıcı olarak indirilmesinin şart olduğu malum.

2024 yılında %44 olan enflasyon Merkez Bankasının son tahminine göre bu yıl %32 seviyesine inecek. Kuraklık ve piyasa stresleri olmasaydı 2025 yılını daha düşük bir enflasyon ile kapatabilirdik.

Enflasyonda yakalanmış olan iniş trendinin kesintisiz devam etmesi için etkili para politikasının yanı sıra enflasyonist olmayan maliye politikası uygulanması önem taşıyor. Ayrıca finansman kaynaklarımızın verimli projelerde kullanılması ve harcamaların kontrol altına alınması da gerekli.

Sanayimizde bir yapısal dönüşüm ihtiyacı var. Teknolojik gelişme ve katma değeri artırma vizyonu taşıyan stratejileri kararlı destek programları ile hayata geçirmeliyiz.

Küresel ekonomide dev haline gelen Güney Kore, Çin ve son dönemde Hindistan gibi ekonomilerin uzun vadeli yapısal dönüşüm stratejileri geliştirdiklerini de hatırlatmak isterim.

Verimliliğe dayalı rekabetçi mal ve hizmet ihraç eden bir ekonomi yaratmak; teknoloji ve inovasyona dayalı üretime ağırlık vermek zorundayız.

Verimliliği yaratan önemli bir faktör de bölgesel rekabet güçleridir.

Örneğin, bugün Antalya'dayız. Antalya coğrafi konumunun yarattığı rekabet avantajı ile turizmde öne çıkmış bir bölgemiz. Bu bölge için daha sürdürülebilir turizm nasıl olabilir konusuna odaklanmamız gerekir.

Sezon uzatılması, spor, sağlık, geriatri gibi alanlara genişleme, otellerin yeşil sertifikasyon ihtiyacı, yeşil enerji, otel yeme içme zincirine ürün veren yerel Kobi'lerde yeşil sertifikasyon ve dijitalleşme gibi birçok aksiyonla verimlilik artışı gerçekleştirilebilir.

Her bölgenin kendisine mahsus özellikleri ve rekabet avantajları vardır. Ekonomik kalkınma ve büyüme modelleri kurgulanırken yerelin gücü mutlaka dikkate alınmalı ve bölgesel avantaja dayalı verimlilik artışı sağlayan yatırımlar desteklenmelidir.

Kalkınma politikalarında, en yüksek verimi almak için, merkezi bakış açısı ile yerel bilgi ve katılımın birbirini dengelediği ve desteklediği bir yaklaşım benimsenmelidir. Teşvik politikaları bu doğrultuda başarıyı ödüllendiren şekilde tasarlanmalıdır.

Finansmana erişim ekonomide en önemli konuların başında gelmektedir. Bu konunun da temelinde verimlilik yatmaktadır. Doğru yatırım, doğru finansman modeli ile desteklenmeli ve ekonomiye kazandırılmalıdır.

Adil vergilendirme de verimlilik arttırıcı bir konudur. Ülkemizde dolaylı

vergiler gelişmiş ülkeler ortalamasının çok üstündedir.

OECD ülkeleri genelinde vergilerin kabaca üçte ikisi doğrudan üçte biri dolaylı vergi iken Türkiye’de bu oran neredeyse tam terstir.

Dolaylı vergiler toplam vergi gelirlerinin % 63’ünü oluşturuyor. Bu oran gelişmekte olan ülkeler arasında bile oldukça yüksektir. Örneğin, Brezilya’da % 56, Meksika’da % 44’tür. Kayıt dışı ekonomi ve vergi tahsilat zorluğu bizi bu noktaya getirdi.

Yüksek dolaylı vergi kısa vadede bütçe için etkili çözüm olsa da orta ve uzun vadede verimliliği, yatırım ortamını ve gelir dağılımını bozan enflasyonist bir yapıdır. Zamana yaygın şekilde toplam vergi gelirleri içinde dolaylı vergi oranı düşmelidir.

Genel (makro) ekonomik politika değişiklikleri ile verimliliğimizi arttırmanın yanı sıra şirketler olarak da verimliliğimizi ve dolayısı ile rekabet gücümüzü arttırıcı adımlar atmalıyız.

Şirket verimliliğini arttırmak için şu 5 konuya odaklanmamız gerekir.

- 1. Stratejik netlik ve odaklanma.** Ne yaptığımıza ve ne yapmadığımıza net karar vermeli ve tanımlamalıyız. Gereksiz faaliyetleri elemeliyiz. Düşük katma değerli üretimden Ar-Ge, inovasyon ve tescilli marka ile yüksek katma değerli üretime yönelmeliyiz. Avrupa Yeşil Mutabakatı gibi ticaretin dinamiklerini şekillendiren düzenlemeleri dikkatle takip etmeliyiz. Etkin karbon yönetimi ile rekabet gücü oluşturmalıyız.
- 2. Organizasyon yapısında sadelik ve yetki devri.** Hiyerarşik katmanları azaltmalı, yetki ve sorumluluk uyumunu sağlamalıyız. Yönetimin aile içi nesiller arası geçişini çok iyi planlamalıyız. Yeni nesilleri önümüzdeki dönemin zorluklarının üstesinden gelebilmeleri için çok iyi hazırlamalıyız. Kurumsallaşmayı önemsemeliyiz. Minimum bürokrasi - maksimum esneklik prensibi ile çalışmalıyız.
- 3. Çalışan kalitesi ve bağlılığı.** En güçlü verimlilik kaldıraçlarından birinin insan olduğunu bilmeliyiz. En yetkinlerle çalışmalı ve onların şirkete bağlılığını sağlamalıyız. Yüksek çalışan bağlılığının verimliliği %20 - %30 oranında arttırdığı bilinmektedir. Kadınların işgücüne katılımını arttırmalıyız. Çalışanların

mevcut becerilerinin geliştirilmesi ve yeni beceriler kazandırılması için eğitimlerine önem vermeliyiz.

4. Teknoloji, Dijitalleşme ve Yapay zeka entegrasyonu. Yeni dönemin en büyük verimlilik motoru olacaktır. Dijitalleşme sadece teknoloji yatırımı değil bir iş kültürü olmalıdır. Süreç otomasyonu, hata oranlarında azalma ve müşteri memnuniyetinde artış ancak bu entegrasyonla yakalanacaktır.

5. Finansal disiplin. İsrafin azaltılması, doğru finansman modeli, maliyet bilinci ve kültürü, sermayenin iyi yönetilmesi şüphesiz verimliliği arttıracaktır.

Makro tedbirler ve şirket bazında atılan adımlarla birlikte daha rekabetçi, verimli ve ihracata dayalı büyüme gerçekleştiren bir ekonomi yaratabiliriz.

İşte bu noktada TÜRKNKFED ve üye derneklerinin üzerine büyük bir görev ve sorumluluk düşüyor. Çünkü politika tasarımı tüm yerel paydaşların aktif katılımıyla yaparken bu politikayı merkezi hükümetle de iyi koordine etmek gerekiyor.

Bu görevi layıkıyla yapabilecek kuruluşlar bağımsızlık ve gönüllülük esasına göre çalışan ve bölgelerinde saygınlığa sahip SİAD'lardır.

Değerli katılımcılar,

Sözlerimi Türkiye'nin kalkınma hamlesinde TÜRKNKFED'in taşıdığı özel yeri vurgulayarak bitirmek istiyorum.

TÜRKNKFED şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık gibi yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesinin önemli olduğu fikriyle çalıştı.

TÜRKNKFED, kalıcı refahın;

ekonomik büyümenin yanı sıra, ekolojik dengelere duyarlı olmayı, adil gelir dağılımını, kapsayıcılığı, çok sesliliği ve tartışma kültürünü gerektirdiği bilinciyle hareket etti.

Bu yaklaşımıyla kuruluşundan bu yana ülke kalkınmasına önemli katkılar sağladı ve bundan sonra da sağlamaya devam edecek.

TÜRKNKFED'i çeyrek yüzyılda bugünkü konumuna taşımış olan

geçmiş ve mevcut yönetimlerini ve kadrolarını göstermiş oldukları üstün performans için kutluyorum.

Dünyanın büyük dönüşüm yaşadığı önümüzdeki dönemdeki çalışmaları başarılar diliyorum.

Ayrıca, üç gün boyunca bu güzel organizasyonu gerçekleştiren ev sahibi BAKSİFED'e, TÜRKONFED'e ve emeği geçen herkese teşekkürlerimi sunuyorum.

Dikkatiniz için teşekkür ediyor nice başarılı zirveler diliyorum.

1. Üretkenlik artışına yatırım yapmak¹

Geçtiğimiz çeyrek yüzyıl küresel üretkenlik için bir başarı hikayesiydi. Ortanca ekonomi üretkenliği altı katına çıktı. 3,6 milyar nüfusa sahip otuz gelişmekte olan ekonomi, iyileşmenin "hızlı şeridinde"; bu hızı sürdürürlerse, yaklaşık olarak önümüzdeki çeyrek yüzyıl içinde gelişmiş ekonomi üretkenlik seviyelerine yakınsayacaklardır.

Ancak bu küresel devrimin ortasında, birçok ekonomi üretkenlik durgunluğu yaşıyor. Gelişmiş ekonomi üretkenlik büyümesi, küresel mali krizden (GFC) bu yana yaklaşık yüzde bir puan yavaşladı. Mevcut iyileşme hızlarında, 1,4 milyar insana ev sahipliği yapan "yavaş şeritli" gelişmekte olan ekonomiler, gelişmiş ekonomi seviyelerine asla yetişemez.

Bugün dünya her zamankinden daha fazla üretkenlik artışına ihtiyaç duyuyor. Yaşlanma, enerji geçişi, tedarik zinciri yeniden yapılanması ve şişirilmiş küresel bilançolar arasında yaşam standartlarını yükseltmenin tek yolu budur.

Küresel Mali Kriz öncesi üretkenlik büyümesini yeniden kazanmak için yatırım yaparak, gelişmiş ekonomiler 2030 yılına kadar kişi başına düşen GSYİH'de 1.500 ila 8.000 dolar arasında artış elde edebilir. Bu ekonomiler, üretimdeki iki üretkenlik büyümesi dalgası (Moore yasası ve "off-shoring" ile desteklenmiştir) sona erdiğinde yavaşlamalarını yaşadılar. Küresel Mali Kriz sonrası yatırımlar keskin ve ısrarlı

1 Investing in Productivity Growth-Mc Kinsey March 2024, At a Glance, p.1
<https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/investing-in-productivity-growth>

bir şekilde düştü ve yerini alacak bir şey üretemedi. Ancak bugün, dijitalleştirme, otomasyon ve yapay zekâ gibi alanlara yönlendirilmiş yatırımlar, üretkenlik büyümesinin yeni dalgalarını besleyebilir.

Yatırım ayrıca gelişmekte olan ekonomilerin "hızlı şeride" ulaşması veya orada kalması için birincil itici güçtür. Mevcut hızlı şerit ekonomileri (Çin, Hindistan, Orta ve Doğu Avrupa'nın bazı bölgeleri ve Gelişmekte Olan Asya) GSYİH'nin %20 ila %40'ı oranında yüksek yatırımı sürdürmüştür. Bunu başarılı kentleşmeyi, hizmet sektörlerinde daha yüksek üretkenliği ve küresel olarak bağlantılı üretimi destekleyen şehirleri ve altyapıyı inşa etmeye kanallandırmışlardır. Orta ve yavaş şeritteki ekonomiler de bu yolu izleyebilir.

Umut için sebep ve eylem için motivasyon var. Daha yüksek enflasyon ve faiz oranları daha güçlü talebi işaret edebilir ve üretken sermaye tahsisini teşvik edebilir; ancak son yirmi yılda artan borcu ve şişirilen varlık fiyatlarını caydırabilir. Yapay zekâ, işi hızla ve geniş çapta değiştirme potansiyeline sahiptir ve bu tür yatırımlar için verimli koşullar yaratır.

2. Dünyanın üretkenlik artışını hızlandırması gerekiyor ve bunu yapabilir.

Son 25 yılda, güçlü üretkenlik artışının da katkısıyla, dünya yaşam standartları hızla yükseldi.1 Bu dönemde ortalama ekonomi verimliliği altı kat arttı.2

Ancak üretkenlik artışı azalıyor ve dünyanın birçok yerinde hiç başlamadı. 2008 civarındaki “Küresel Mali Kriz”den (KMK) bu yana neredeyse evrensel bir yavaşlama yaşandı. Gelişmiş ekonomilerde üretkenlik artışı krizden önce zaten yavaşlamıştı - 2002'ye kadar olan beş yılda yıllık ortalama %2,2'den 2007'ye kadar %1,6'ya ve ardından 2012-22 on yılında %1'in altına düşerek daha da geriledi. Gelişmekte olan ekonomilerde üretkenlik artışı küresel mali kriz öncesinde hız kazanmış, 2002'ye kadar olan beş yılda yüzde 2,0'den 2007'de yüzde 5,9'a yükselmiş ve ardından

2 Investing in Productivity Growth-Mc Kinsey March 2024, p.2

<https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/investing-in-productivity-growth>

2022'ye kadar geçen on yılda yüzde 3,4'e düşmüştür.

McKinsey raporu, özel ve kamu karar alıcılarına, üretkenlik büyümesinin en önemli özelliklerinin yanı sıra neden yavaşladığını anlamak ve tekrar hızlandırılması için nelerin yapılması gerektiği konusunda genel bir bakış açısı sunmaktadır. Rapor, gelişmiş ekonomilerdeki yavaşlamaya yeni bir bakış açısı sunuyor ve en önemli birkaç itici gücü nicelleştiriyor. Farklı hızlarda farklı "şeritlerde" ilerleyen gelişmekte olan ekonomileri analiz ediyor ve geride kalan ekonomilerin büyümenin hızlı şeridine geçmek için ne yapması gerektiğini özetliyor.

3. Türkiye'nin üretkenlik artışını hızlandırması gerekiyor ve bunu yapabilir.

Türkiye 1990-2022 döneminde sürdürdüğü yıllık ortalama %2,66 işgücü verimliliği artışıyla hızımızın sınırına mı geldik? Hızımızı Çin'in %8,58, Hindistan'ın %5,46 oranlarına doğru artırabilecek miyiz? Temel sorumuz bu? Verimlilik, artık ülkemizin bir numaralı ekonomik gündem maddesi haline gelmeli. TÜSİAD-TÜRKONFED İş birliği ulusal, bölgesel ve sektörel boyutlarda işgücü verimliliğine odaklanmalı. Çıkış noktamız burası. Ancak hız kadar işgücü verimliliğinin seviyesi de önemli bir gösterge.

"Çalışan Başına İşgücü Verimliliği"nin çalışan başına katma değer olarak "2022 Satın Alma Gücü Paritesi PPP, Sabit 2022 ABD doları"yla ölçüldüğünde ülkeler arası verimlilik seviyeleri hakkında karşılaştırmalı bir ölçüm

Çalışan Başına İşgücü Verimliliği			
Ülke	2022 International US dollars, converted using PPP	ABD=100	1990-20024 Exponential trend (%)
ABD	171,300	100.00	1.56
AB	117,136	68.38	1.06
Türkiye	115,203	67.25	2.66
Çin	46,512	27.15	8.58
Hindistan	24,819	14.49	5.46

sağlamaktadır.

Bu hesaba göre ABD'nin çalışan başına satın alma gücü reel verimliliği 100 kabul edilirse, AB 68,38, Türkiye 67,25, Çin 27,15, Hindistan 14,49 değerini almaktadır. Görüldüğü gibi verimlilik düzeyi arttıkça verimlilik artış eğilim düşmektedir. Bu tablodan şu sonuçları çıkarmak mümkündür.

- ABD'nin işgücü verimliliği açısından açık ara bir liderliği söz konusudur. Zaten, en son teknolojik gelişmeleri içeren bir ekonomiye sahip oldukları için verimlilik artış hızları da düşüktür.
- AB ise seviye olarak yüksek bir işgücü verimliliğine sahip olmakla birlikte, birliğin ülkeler arası zayıf koordinasyon, karar alma ve yönetim yetersizlikleri, sermaye ve işgücü kaynaklarındaki tıkanmalarla birleşince yıllık artış hızları %1,06 olarak oldukça düşük seyretmektedir.
- Buna karşılık Türkiye, 1990 yıllarından bu yana AB'ye adaylık ve tam üyelik sürecinde aldığı yabancı doğrudan yatırımlar ve başarılı bir büyüme performansı ile AB'yi yakalamış ve hala toplam faktör verimliliğinde bir zafiyet sergilese de oldukça yüksek %2,66 bir işgücü verimliliğinde artış oranına sahip görünmektedir.
- Bu listede şampiyon Çin'dir. İşgücü verimlilik seviyesi düşük olmasına rağmen %8,58'lik verimlilik artışıyla Türkiye'yi ve AB'yi geride bırakıp, ABD'yi 2040 yıllarında yakalayacak bir performans sergilemektedir.
- Hindistan, işgücü verimliliği olarak ABD'nin %15'i seviyesinde olup, %5,46'lık yüksek oranda bir artışla bile küresel ligde daha bir süre gerilerde yer alacağı anlaşılmaktadır.

4. Türkiye, toplam faktör verimliliğinin büyümeye katkısını artırmalıdır.

1950-1980 döneminde, uluslararası ekonomik iş birliğinin elverişli şartlarında yeni teknolojilerin üretim faaliyetlerinde kullanılmaya başlamasıyla, "Toplam Faktör Verimliliği" büyümenin %40-60 oranında önemli bir kaynağı konumundaydı.

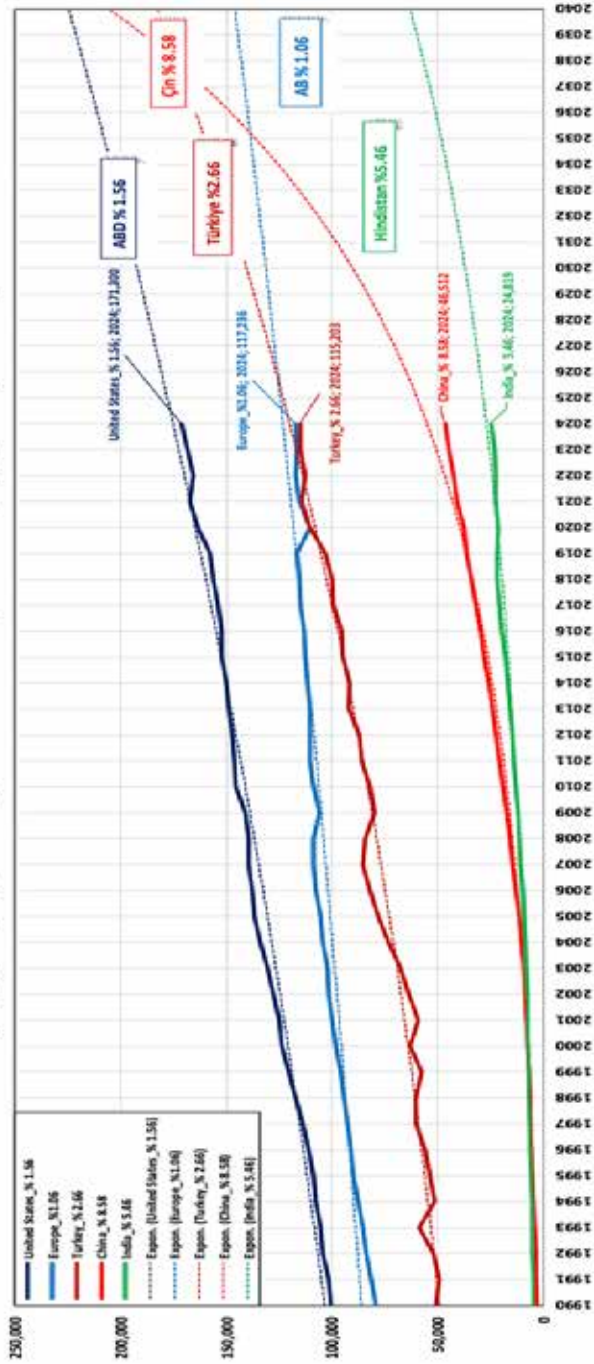
Türkiye, 1980-1990 yıllarını dışa açık piyasa ekonomisi uygulamasıyla birlikte, verimsiz kamu işletmelerinin özelleştirilmesi ve özel sektörün yatırımlarda başı çekmesiyle, işgücü ve toplam faktör verimliliğinden gelen sınırlı katkılarla, özellikler sermaye yatırımı ağırlıklı girdilerle yüksek oranda büyümesini sürdürmüştür.

Toplam ekonomik verimlilik artışında 1990 sonrasında AB'ye adaylık ve tam üyelik sürecinde aldığı yabancı doğrudan yatırımlara rağmen işgücü ve toplam faktör verimliliği katkılarında sorun yaşamaya başlamıştır. Ortalama büyüme hızının yüksekliğine rağmen makro istikrarsızlık kural haline gelmiştir. Bunun en iyi göstergesi 1991, 1994, 1999, 2001, 2008-2009, 2018-2019, 2022 ve 2024 (yıl içi) yaşadığı durgunluk ve resesyonlardır. 35 yıllık bir dönemde 10 yılımız dur-kalk çevrimiyle geçmiştir.

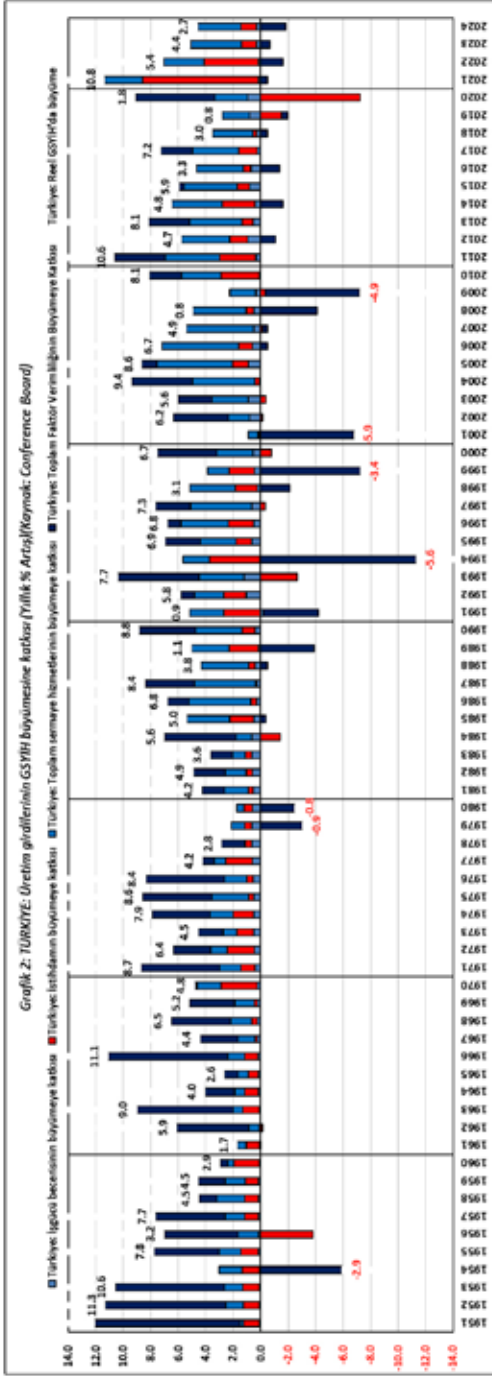
Bu çerçevede kendimizi tekrarlamak gerekirse **“Verimlilik, artık ülkemizin bir numaralı ekonomik gündem maddesi haline gelmeli ve TÜSİAD-TÜRKONFED iş birliği ulusal, bölgesel ve sektörel boyutlarda işgücü verimliliğine odaklanmalıdır. Çıkış noktamız da varış noktamız da burası.”**

Grafik 1: Başlıca Ülkelerde Çalışan Başına İşgücü Verimliliği

Grafik 1: Çalışan Başına İşgücü Verimliliği (2022 International dollars, converted using PPP) (Kaynak:Conference Board)



Grafik 2: Türkiye'de GSYİH Büyüme Oranları ve Toplam Faktör Verimliliği



Bu veri tabanında, GSYİH büyüme oranları doğal logaritmik değişimler olarak gösterilir, böylece GSYİH'ye sermaye, emek ve toplam faktör verimliliği (TFP) katkılarının toplamı GSYİH büyümesine eşit olur. Sermayenin büyüme katkısı, bina, makine veya yazılım olsun, sermaye arzındaki büyüme ölçer. İşgücünün büyüme katkısı, istihdamdaki büyüme ve beceri seviyelerindeki artış ölçer. Son olarak, "Toplam Faktör Verimliliği" (TFP), sermaye ve emek girdilerinin üretim sürecinde etkin kullanımıyla ekstra çıktı elde etmek için kullanıma verimliliğini ifade eder. TFP genellikle, işgücü verimliliği ötesinde, ekonomideki toplam verimlilik ve inovasyonun bir ölçüsü olarak kabul edilir.

Sonsöz:¹

Haluk Tükel

TÜRKONFED Yüksek Danışma Kurulu Üyesi

Elinizdeki bu çalışma, Türkiye’de iş dünyasının gönüllü, bağımsız ve demokratik örgütlenme sürecinin; TÜSİAD’dan SİAD’lara, oradan TÜRKONFED’e uzanan yarım asırlık yürüyüşünün, dönem boyunca yapılan konuşmalar ve yayımlanan raporlardan seçilmiş bir derlemesi olarak takdim edilmektedir.² Bugün sizlerle yalnızca bir broşürü değil; Türkiye iş dünyasının yarım asrı aşan kurumsal gelişim sürecini, ortak aklını ve demokrasiye katkı hikâyesini paylaşmış oluyoruz. Cumhuriyet’in iktisadi idealinden beslenen ve sivil toplumla güçlenen bu hareket, Türkiye’de iş dünyasının vicdanını ve ortak aklını temsil eder. İşte bu broşür, o vicdanın ve aklın kurumsal hafızasıdır.

Bu yayın bir kurum tarihi değildir. Bu metin; bir duruşun belgesi, bir ideolojik vizyoner çerçevenin kayıdır. O çerçeve açıktır: İş dünyası güçlü olmadan ekonomi güçlü olmaz; ekonomi güçlü olmadan demokrasi kalıcı olmaz, demokrasi kökleşmeden refah yaygınlaşmaz. Savunduğumuz şey yalnızca üretimin artması değildir. Savunduğumuz; kurallı piyasa, öngörülebilir hukuk, şeffaf yönetim ve örgütlü toplumdur. Çünkü hukukun zayıf olduğu yerde sermaye içe kapanır; kuralların belirsiz olduğu yerde

1 TÜRKONFED “SİAD HAREKETİ” BROŞÜRÜ TANITIM METNİ
28 Kasım 2025 – Antalya TÜRKONFED 26. İş Dünyası Zirvesi

2 TÜSİAD ve TÜRKONFED’in belirli dönemlere sınırlı birer kurum tarihi mevcuttur.

TÜSİAD 1970-1980 Kurum Tarihi

Mehmet Altun, Ortak Akli Ararken” Doğan Kitap, 2009

Cilt 1: “Ortak Akli Ararken-TÜSİAD’ın İlk On Yılı 1970-1980”

Cilt 2 : “Ortak Akli Ararken-TÜSİAD’ın İlk On Yılı 1970-1980”, “EK: Anılar, Yorumlar, Belgeler”

TÜRKONFED 2004-2014 Kurum Tarihi

Haşim Akman, “Türkiye’de Demokrasinin Gelişmesi Sürecinde Sivil Toplum

Kuruluşu Olarak İş Dünyası Örgütleri: 10. Yılında TÜRKONFED (2004-2014),

TÜRKONFED, Aralık 2014

yatırım yavaşlar, kurumsallığın olmadığı yerde büyüme kırılğan olur. İş dünyası kaderini belirsizlikle çizemez; kural, istikrar ve öngörü ister.

Bugünün Türkiye'sinde ihtiyaç yüksek ses değil yüksek akıldır; tepkisellik değil kurumsal kararlılıktır, geçici kazançlar değil kalıcı rekabet gücüdür. Bu broşür, tam da bu aklın ve kararlılığın kısa özetidir. Geçmişten ders alan, bugünü disipline eden ve yarını inşa etmeye dönük bir iradenin belgesidir.

Bu broşürü bir yayın olarak değil, kurumsal bir kimlik beyanı ve "SİAD Hareketi"nin değerler sistemi olarak kabul ediniz: Kuraldan yana, hukuktan yana, rekabetten yana, demokrasiden yana... Ekonomide kuralı savunmak ilkesel duruştur; hukuku savunmak ilkesel duruştur, kurumsallığı savunmak ilkesel duruştur, demokrasiyi savunmak ilkesel duruştur. Ve bu ilkesel duruşlara bu ülkenin demokrasi ve refah arayışında ihtiyacı vardır.

"250 Yıllık Hayat" başlıklı Çetin Altan'ın 2006 yılında yayımlanan deneme–inceleme türündeki eserinde Osmanlı'nın son döneminden Cumhuriyet'e ve günümüze uzanan yaklaşık 250 yıllık modernleşme serüvenini bir toplumsal zihniyet muhasebesi olarak ele alır; siyasal ve toplumsal dönüşümlerin neden–sonuçlarını, demokrasi, özgürlük ve düşünce hayatının gelişimini tartışır; geleneksel yapının değişime direnci gibi meseleleri eleştirel bir berraklıkla ortaya koyar.

18. yüzyıl sonlarında Osmanlı'nın Batı karşısında geri kaldığını fark ettiğini, bu nedenle yenilik hareketlerinin askeriye'den başlayarak hayata geçirildiğini söyler. Ancak toplumun büyük kısmı yeniliklere karşı dirençlidir ve bu direnç modernleşmenin hep yarım kalmasının temel nedenidir.

Cumhuriyet'in kuruluşu, modernleşme sürecinde güçlü bir sıçrama yaratır. Atatürk devrimleri hızlı ve köklü değişimleri beraberinde getirir: hukuk, eğitim, kadın hakları ve laiklik gibi alanlarda büyük ilerlemeler sağlanır. Ancak toplumsal zihniyet dönüşümü, kurumsal değişimin gerisinde kalır. Bu nedenle modernleşme hareketi köklü fakat kırılğan bir karakter taşır.

Çok partili hayata geçişle birlikte siyasi kamplaşmalar, darbe dönemleri ve ideolojik çatışmalar modernleşmeyi sık sık kesintiye uğratar. Eleştiri kültürünün gelişmemiş olması, kaderci düşünce, bilimsel zihniyetin eksikliği ve eğitimdeki yetersizlikler, Altan'a göre modernleşmenin önündeki en büyük engellerdir. Buna rağmen umutludur: her nesil bir öncekinden

daha özgür ve bilinçli hale gelmektedir. Modernleşme uzun, sancılı ama ilerleyen bir süreçtir.

Arif olan bilir ki mesele takvimle değil, zihniyetle ilgilidir. Çetin Altan'ın işaret ettiği hakikat de budur: Aynı alışkanlıklarla, aynı ertelemelerle, aynı mazeretlerle geçen yıllar... Takvim ilerler; akıl ilerlemezse gelecek yakalanmaz. "SİAD Hareketi", alışkanlıkların konforunu değil, kurumsallığın cesaretini över. Kuralsızlığı gelenek sayanlar zaman kaybederler; oysa hukuku kurumsallaştıranlar geleceği inşa ederler.

Bu iradenin Türkiye'deki kurumsal karşılığı, büyük sanayinin ufku ile Anadolu'nun emeğini bir araya getiren hattır. Büyük resmi çizen yapı ile sahayı inşa eden akıl, aynı istikametini iki yüzüdür. Bu bir hiyerarşi değil; tamamlayıcılıktır, rol paylaşımıdır.

Buradan bakıldığında KOBİ değer sistemi ve bu sistem temelinde oluşan ilkeler, kuru bir işletmecilik öğretisi değil; bir kalkınma anlayışı ve vizyondur. Rantın değil üretimin, imtiyazın değil rekabetin, geçicinin değil sürekliliğin tarafında olmaktır. Emekle büyüyen, hukukla korunan, rekabetle güçlenen bir ekonomi tahayyülüdür. KOBİ, bir ölçekten çok bir karakterdir: Ayağı toprağa basan ama gözü ufukta olan bir karakter.

Cumhuriyet, -millet olmanın gerekli ve yeterli şartlarını oluşturan demokratik, laik ve sosyal hukuk devleti, eşit vatandaşlık, bireysel ve kolektif özgürlükler ve kamu yararı ilkelerini güvence altına alarak- bize yalnız bir vatan bırakmadı; bir devlet aklı bıraktı. Cumhuriyet bir duygu değil, bir akıl rejimidir. Aydınlanma bir çağ değil; bir yöntemdir. Dogmanın yerine düşünceyi, keyfin yerine kuralı koyma cesaretidir. Elinizdeki bu broşürün tarih diye değil, bir akıl yürütmesi olarak ele alınmasında fayda var.

Ve şimdi soralım: "SİAD Hareketi nedir, neyin adıdır?" SİAD Hareketi, iş dünyasının yalnız ekonomik değil; demokratik ve kurumsal bir aktör olma iradesinin adıdır. Sermayenin devlete değil hukuka yaslandığı; kazancın imtiyazla değil rekabetle kazanıldığı, büyümenin kişilere değil kurumlara emanet edildiği bir düzen anlayışını temsil eder. Bu tarihsel hat, dışa açık rekabetçi piyasa ekonomisi modelini temsil eden TÜSİAD ile yerelin, KOBİ'nin ve Anadolu'nun sesi olan TÜRKONFED'in kurumsal tamamlayıcılığı üzerine kuruludur.

Türkiye kuralla büyüyecek, hukukla güçlenecek, demokrasiyle zenginleşecektir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Belge, Murat (2003). *Sivil toplum nedir?* İstanbul Bilgi Üniversitesi.

<https://tr.doczz.net/doc/310367/murat-belge--sivil-toplum-nedir>

Altan, Çetin (2006). *250 yıllık hayat: Türkiye'nin ruhu üzerine*. İstanbul: Alkım Yayınları.

<https://chatgpt.com/share/69227e0b-38f8-8004-8261-65f3d010ae2c>

Altun, Mehmet (2009). *Ortak akli ararken: T'ÜSİAD'ın ilk on yılı 1970–1980 (Cilt 1–2)*. Doğan Kitap.

<https://doganyayinlari.com.tr/magaza/urun/ortak-akli-ararken>

Beysel, Celal (2021). *Gönüllü sivil toplum kuruluşlarıyla 40 yıl: Orta gelir tuzağı, orta demokrasi tuzağı, dar koridor*.

https://www.kitantik.com/product/Gonullu-Sivil-Toplum-Kuruluslariyla-40-Yil_1br9qfw-m0abnpt11qbu

Onatça, Süleyman (2022). *Çapa zamanı: Alın teriyle örülmüş bir yaşam*. İnkılap Kitabevi.

<https://www.inkilap.com/capa-zamani>

Yılmaz, Zülfikar (2019). *Yerel yönetimlerin özerklik hakkı*. On İki Levha Yayınları.

<https://www.onikilevha.com.tr/yayin/1336/yerel-yoenetimlerin-oezerklik-hakki>

AKADEMİK MAKALELER

Taylor, Charles (1990). *Modes of civil society*. *Public Culture*, 3(1).

<https://read.dukeupress.edu/public-culture/article-abstract/3/1/95/32053>

Yokuş, Selçuk (2024). *Avrupa yerel yönetimler özerklik şartı ve Türkiye'de uygulanabilirliği*.

Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 29(50), 3–24.

<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/4156455>

Sertesene, Selçuk (2013). *Avrupa yerel yönetimler özerklik şartı reform açısından önemli mi?*

TEPAV Araştırma Notu.

https://www.tepav.org.tr/upload/files/1383813052-3.Avrupa_Yerel_Yonetimler_Ozerklik_Sarti_Reform_Acisindan_Onemli_mi.pdf

BASIN SÖYLEŞİLERİ

Atatürk, Mustafa Kemal (1923, 17 Şubat). *İzmir İktisat Kongresi açış konuşması*. Türkiye İktisat Kongresi, İzmir, Türkiye.

<https://chatgpt.com/share/69316f50-aa00-8004-a071-b98945a16022>

İpekçi, Abdi (1971, 23 Ağustos). *Feyyaz Berker ile söyleşi*. *Milliyet*.

<https://chatgpt.com/share/69316052-1460-8004-93b2-10bf6fe6284a>

Tükel, Halûk (2009, 16 Ağustos). *Türkiye'de girişimci sınıfı T'ÜSİAD'ın serbest piyasa stratejisiyle genişledi*. *Milliyet*.

<https://www.milliyet.com.tr/ekonomi/turkiye-de-girisimci-sinifi-tusiad-in-serbest-piyasa-stratejisiyle-genisledi-1128729>

KONUŞMALAR

Dinçkök, Ömer (1988, 15 Ocak). *Genel kurul konuşması*.

<https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:AP:f12a3c6c-7561-4266-8d8c-3b201f2b187e>

Boyner, Cem (1990, 26 Ocak). Genel kurul konuşması.

<https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:AP:7c305fb5-9821-45fd-a923-3fa17587bda9>

Komili, Halis (1997, 23 Ocak). Genel kurul konuşması.

<https://chatgpt.com/share/69315942-1070-8004-9a2b-a9d70f29e57b>

Kayhan, Muharrem (1997, 17 Ekim). 1. SİAD Zirvesi açış konuşması.

<https://chatgpt.com/share/69315a9d-13fc-8004-8fc5-eded2bc9b42d>

Eczacıbaşı, Bülent (1999, 14 Ocak). Genel kurul konuşması.

<https://chatgpt.com/share/69315b47-e4f4-8004-8452-f200692230e8>

Özilhan, Tuncay (2004, 22 Ocak). Genel kurul konuşması.

https://tusiad.org/tr/konusma-metinleri/item/download/424_91a4903a5a071b962842e1ecd90a28da

Sabancı, Ömer (2006, 26 Ocak). Genel kurul konuşması.

https://tusiad.org/tr/konusma-metinleri/item/download/559_38c8bc45faadcf5a-1d03fd328450397

Yalçındağ, A. D. (2007, 14 Aralık). TÜRKONFED 11. Girişim ve İş Dünyası Zirvesi açılış konuşması [Konferans konuşması]. Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD).

https://www.tusiad.org/tr/konusma-metinleri/item/download/657_5549f41db7567822cbc-8036d754cf02d

Yalçındağ, A. D. (2008, 28 Kasım). TÜRKONFED 12. Girişim ve İş Dünyası Zirvesi açılış konuşması [Konferans konuşması]. Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD).

https://www.tusiad.org/tr/konusma-metinleri/item/download/708_1e73d7397e5006ae6e-de0db0cd906da3

Yalçındağ, A. D. (2009, 18 Aralık). TÜRKONFED 13. Girişim ve İş Dünyası Zirvesi açılış konuşması [Konferans konuşması]. Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD).

https://www.tusiad.org/tr/konusma-metinleri/item/download/757_7e327d71bb48db6b9d-dac421c92c1ed

Koç, Mustafa (2010, 21 Ocak). 40. genel kurul konuşması.

<https://chatgpt.com/share/692db9b3-43b8-8004-866f-667831a0675b>

Yılmaz, Muharrem (2011, 20 Ocak). Genel kurul konuşması.

<https://chatgpt.com/share/692d5948-70b0-8004-a7a7-e5367334c403>

Yılmaz, Muharrem (2013, 7 Haziran). TÜRKONFED açılış konuşması.

https://www.tusiad.org/tr/konusma-metinleri/item/download/5926_a82e63a42712597ec-7da118d9990f82a

Boyner, Ümit (2012, 14 Aralık). TÜRKONFED açılış konuşması.

https://www.tusiad.org/tr/konusma-metinleri/item/download/5494_78170bc84cd5e-188270964ca99259d6a

Turan, Orhan (2018, 12 Mayıs). Genel kurul konuşması.

<https://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed-orhan-turan-genel-kurul-konusma-metni-120518.pdf>

Turan, Orhan (2019, 21 Kasım). Rekabet kongresi konuşması.

<https://turkonfed.org/tr/detay/2147/21-kasim-2019-turkonfed-baskani-orhan-turan-11-rekabet-kongresi-konusma-metni>

Turan, Orhan (2021, 25 Haziran). Genel kurul konuşması.
<https://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfedkonusmametni250621-9187.pdf>

Sönmez, Süleyman (2022, 3 Aralık). Zirve konuşması.
<https://turkonfed.org/Files/ContentFile/24girisimveisdunyaszirvesiturkonfedyonetimkurulu-baskanisuleymansonmezkonusmametni-2071.pdf>

Turan, O. (2023, 28 Kasım). SEDEFED 15. Rekabet Kongresi açılış konuşması [Konferans konuşması]. Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD).
https://tusiad.org/tr/konusma-metinleri/item/download/10059_014ccd957a0988d427e-ce47c7de9ce6f

Sönmez, Süleyman (2023, 9 Aralık). 100. yıl zirvesi konuşması.
<https://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfedyksuleymansonmez100yilzirvesikonusmametni091223-3805.pdf>

Sönmez, Süleyman (2024, 9 Mart). Genel kurul konuşması.
<https://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed-15-olagan-genel-kurulu-suleyman-sonmez-konusma-metni-090324-6339.pdf>

Targıt, Sefa (2024, 24 Aralık). Türk iş dünyası zirvesi konuşması.
<https://turkonfed.org/Files/ContentFile/sefa-targit-turkonfed-20yil-zirvesi-konusma-metni-3110.pdf>

Aras, Ömer (2025, 29 Kasım). TÜRKONFED 26. İş Dünyası Zirvesi konuşması, TÜRKONFED 26. İş Dünyası Zirvesi, Antalya, Türkiye.
<https://chatgpt.com/share/6931640a-2588-8004-9520-e0b6423add80>

TÜSİAD RAPORLARI

TÜSİAD (1987). Avrupa topluluğu ve Türkiye'nin tam üyeliği sorunu.
https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/download/7871_05237cfb63bba56f7beadc-26d230e60d

TÜSİAD (1988a). AT ve Türkiye'de bankacılık uyum sorunları.
https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/download/7868_6ab760ac7fb46f05641cc-36500d23cf2

TÜSİAD (1988b). Avrupa para sistemi.
<https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/9032-avrupa-para-sistemi>

TÜSİAD (1989). AT'de şirketler hukuku ve sermaye piyasası.
<https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/9027-at-de-sirketler-hukuku-ve-sermaye-piyasasi-calismalari>

TÜSİAD (1990). Avrupa Topluluğu'nda çevre politikaları ve uygulamaları.
https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/download/7872_eb77a012fe77a8029a02b-7c378efccac

TÜSİAD. (1991–1993). 21. yüzyıla doğru Türkiye: Geleceğe dönük bir atılım stratejisi. TÜSİAD.
<https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/9587-21-yuzyila-dogru-turkiye-gelecege-donuk-bir-atilim-stratejisi>

TÜSİAD (1992a). Sanayileşmede yönetim ve toplumsal uzlaşma.
https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/download/7949_47405d9ee9a4546a5dce-c6317751278e

TÜSİAD. (1992b). Ulusal katılım ve uzlaşma sempozyumu. TÜSİAD.
https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/download/7989_b1898183070b9ef8af29fe-63dcb89062

TÜSİAD. (1992c). Yerel yönetimler: Sorunlar ve çözümler. TÜSİAD.
https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/download/7993_5a41a1aec8434ccf65b-b15300edc2a23

TÜSİAD. (1994). Enerji sektöründe geleceğe bakış: Arz, talep ve politikalar. TÜSİAD.
https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/download/10259_e78b2e24a18d8d12c6ff4de-dfead83b

TÜSİAD. (1995a). Optimal devlet. TÜSİAD.
https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/download/1697_1c0ba90c0bc98f9c7a1d9b-344d3a649f

TÜSİAD. (1995b). Türkiye’de ve dünyada yüksek öğretim, bilim ve teknoloji raporu. TÜSİAD.
<https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/8926-turkiyede-ve-dunyada-yuksek-ogretim-bi-lim-ve-teknoloji-raporu>

TÜSİAD. (1997). Türkiye’de demokratikleşme perspektifleri. TÜSİAD.
https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/download/1696_f66d3fd972267ed45e74e-09b969e28d0

TÜRKONFED YAYINLARI

TÜRKONFED (2017). Türkiye için bir rekabet endeksi.
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfedturkiyeicinbirrekabetendeksiraporu-3507.pdf>

TÜRKONFED (2017). Türkiye’nin yükselen liderleri.
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed-turkiyenin-yukselen-liderleri-raporu-tr.pdf>

TÜRKONFED (2022). Girişimde kadın gücü araştırma raporu.
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfedgirisimdekadindugucuraporu-5047.pdf>

TÜRKONFED (2024). KOBİ’ler için dijital dönüşüm rehberi.
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/kobilericindijitaldonusumrehberi-4082.pdf>

TÜRKONFED. (2007). 2006 yılı faaliyet raporu. TÜRKONFED.
<https://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed-2006-faaliyet-raporu.pdf>

TÜRKONFED. (2013). 2013 yılı faaliyet raporu. TÜRKONFED.
<https://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed-2013-faaliyet-raporu.pdf>

TÜRKONFED. (2014). 2014 yılı faaliyet raporu. TÜRKONFED.
<https://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed-2014-faaliyet-raporu.pdf>

TÜRKONFED. (2015). Yeni Anayasa’ya doğru: Türkiye’de kurumsal reform ve demokrasi kültürünün gelişimi. TÜRKONFED.
<https://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed-yeni-anayasaya-dogru-5809.pdf>

TÜRKONFED. (2016). İş dünyasında kadın konferansı raporu. TÜRKONFED.
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/idk-konferansi-2016-yili-raporu-web.pdf>

TÜRKONFED. (2017a). İş dünyasında kadın raporu – I. faz sonuçları. TÜRKONFED.
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed2017-kadin-raporu-1-faz-calisma-sonuclari.pdf>

TÜRKONFED. (2017b). İş dünyasında kadın raporu – II. faz sonuçları: Kadın istihdamı, sosyal güvenlik ve sosyal yardımlar. TÜRKONFED.
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed2017-kadin-raporu-2-faz-calisma-sonuclari-160807.pdf>

TÜRKONFED. (2017c). Türkiye ve Avrupa örnekleri ışığında kurumsal sosyal sorumluluk. TÜRKONFED.
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkiye-ve-avrupa-orneklere-igisiginde-kss.pdf>

TÜRKONFED. (2017d). Kent-bölge: Yerel kalkınmada yeni dinamikler – Türkiye'nin kentlerinden kentlerin Türkiye'sine. TÜRKONFED.
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkiyenin-kentlerinden-kentlerin-turkiyesine.pdf>

TÜRKONFED. (2018a). İş dünyasında kadın raporu – III. faz sonuçları. TÜRKONFED.
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/3isdunyasindakadinraporu-4127.pdf>

TÜRKONFED. (2018b). Dijital Anadolu 1: Dönüşüm için yeni dünya kuralları ve çözümler. TÜRKONFED.
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/dijitalanadolu-1-raporuturkonfed-1541.pdf>

TÜRKONFED. (2018c). Dijital Anadolu 2: Sektör bazlı dijital dönüşüm yol haritası. TÜRKONFED.
http://turkonfed.org/Files/ContentFile/dijitalanadolu_2_raporu.pdf

TÜRKONFED. (2018d). Türkiye'nin ikilemi: Orta gelir ve orta demokrasi tuzakları. TÜRKONFED.
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkiyenin-ikilemi-orta-gelir-ve-orta-demokrasi-tuzaklari.pdf>

TÜRKONFED. (2019a). Kent-bölge: Yerel yönetimde yeni dinamikler. TÜRKONFED.
http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed_kent_bolge_raporu_2.pdf

TÜRKONFED. (2019b). KOBİ'lerde dayanıklılık: Yeni riskler, yeni öncelikler. TÜRKONFED.
http://turkonfed.org/Files/ContentFile/tr_cbi_raporu_onay.pdf

TÜRKONFED. (2020a). İş dünyası için yerel kalkınma rehberi. TÜRKONFED.
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/isdunyasiicin yerelkalkinmarehberi-2558.pdf>

TÜRKONFED. (2020b). Toplumsal cinsiyet eşitliği gündem raporu 1: Cam tavan. TÜRKONFED.
http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfed-toplumsal-cinsiyet-esitligi-gundem-raporu_cam-tavan.pdf

TÜRKONFED. (2020c). Toplumsal cinsiyet eşitliği gündem raporu 2: Kadın kooperatifleri. TÜRKONFED.
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfedtcgundemraporukadinkooperatifleri-4217.pdf>

TÜRKONFED. (2021a). KOBİ'lerin dijital ve finansal karnesi: Pandeminin işletmelere etkisi I. TÜRKONFED.
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/kobilerindijitalvefinansalkarnesipandemininisletmele-reetkisi1-6885.pdf>

TÜRKONFED. (2021b). KOBİ'lerin dijital ve finansal karnesi: Finansal okuryazarlık ve olgunluk göstergeleri. TÜRKONFED.
<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/kobilerindijitalfinansalkarnesi2-8268.pdf>

TÜRKONFED. (2022a). Girişimde kadın gücü araştırma raporu. TÜRKONFED.

<http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfedgirisimdekadingucuraporu-5047.pdf>

TÜRKONFED. (2022b). Toplumsal cinsiyete duyarlı kriz yönetim rehberi. TÜRKONFED. <http://turkonfed.org/Files/ContentFile/toplumsalcinsiyeteduyarlikrizyonetimrehberi-3163.pdf>

TÜRKONFED. (2022c). Toplumsal cinsiyete duyarlı tedarik el kitabı. TÜRKONFED. <http://turkonfed.org/Files/ContentFile/grp-elkitabı-130920223-1205.pdf>

TÜRKONFED. (2022d) Türkiye KOBİ Görünümü Raporu. TÜRKONFED <https://turkonfed.org/tr/detay/4118/turkiye-kobi-gorunumu-raporu-2022-yayinlandi>

TÜRKONFED. (2022e) Yeşil Dönüşümde Riskler, Fırsatlar ve Beklentiler, TÜRKONFED <https://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfedyesildonusumderisklerfirsatlarbeklentiler-raporu-9583.pdf>

TÜRKONFED. (2023). Veriye dayalı analiz sonucu kadın politikaları raporu. TÜRKONFED. <http://turkonfed.org/Files/ContentFile/turkonfedveriyledayalianalizsonucukadınpolitikalariraporu-4336.pdf>

TÜRKONFED. (2023). Türkiye İçin Bir Rekabetçilik Endeksi 2023 Raporu. TÜRKONFED. <https://turkonfed.org/tr/detay/4225/turkiye-icin-bir-rekabetcilik-endeksi-2023>

TÜRKONFED. (2024). Dijital Anadolu 3: Nitelikli dijital dönüşüm rehberi. TÜRKONFED. <http://turkonfed.org/Files/ContentFile/trniteliklicevredosturaporuraporu-1347.pdf>

TÜRKONFED. (2025). İkinci Yüzyıla Girenken Türkiye Ekonomisi. TÜRKONFED <https://turkonfed.org/tr/detail/4426/ikinci-yuzyila-girerken-turkiye-ekonomisi>

ULUSLARARASI KURULUŞ ve RAPORLAR

SME United (n.d.). Shaping Europe for SMEs. <https://www.smeunited.eu/>

ALDA – European Association for Local Democracy (n.d.). <https://www.alda-europe.eu/>

McKinsey Global Institute (2024). Investing in productivity growth. <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/investing-in-productivity-growth>

www.turkonfed.org