



İstanbul Tahkim Derneği
Istanbul Arbitration Association

İSTA İSTANBUL TAHKİM DERNEĞİ ***ARAMA KONFERANSI®***

RAFFLES İSTANBUL, Beşiktaş İstanbul
27 Nisan 2019

A R A M A

Arama Araştırma Organizasyon Danışmanlığı ve Tic. Ltd. Şti.

Kanlıca Çeşmesi Çıkması Sok. No:6
34810 Beykoz / İstanbul
Tel: 0216-425 95 70
Faks: 0216-425 95 72

Ziya Gökalp Cad. 72/14
06600 Kızılay / Ankara
Tel: 0312-431 80 28
Faks: 0312-434 31 50

URL: www.aramasearch.com

E-Posta: arama@aramasearch.com



İSTA İSTANBUL TAHKİM DERNEĞİ ARAMA KONFERANSI®

**Oğuz Babüroğlu,
Müjde Keskin,
Mehmet Kahraman,
Salih Çavuş**

**RAFFLES İSTANBUL, Beşiktaş İstanbul
27 Nisan 2019**

İÇİNDEKİLER

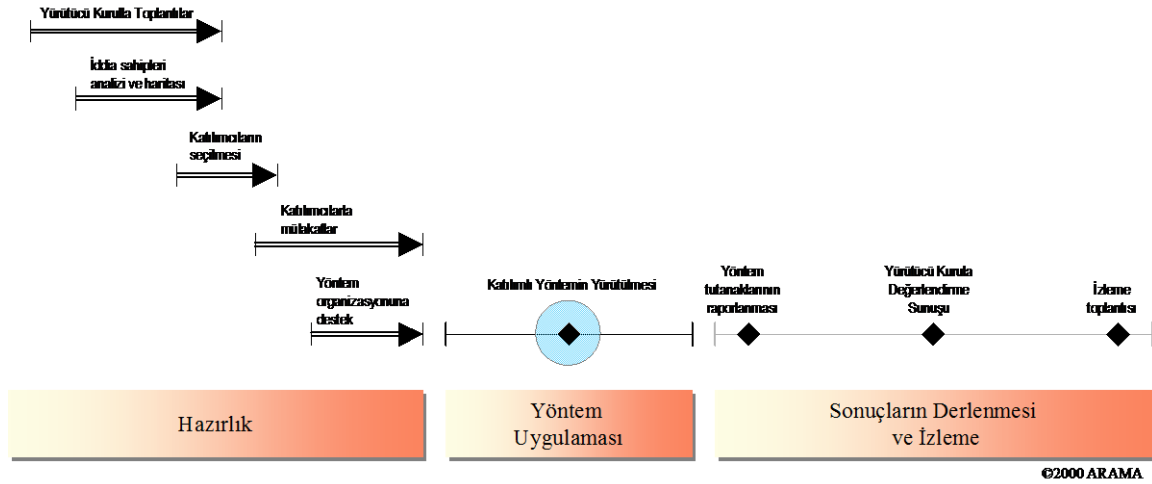
YÖNETİCİ ÖZETİ.....	4
ÇALIŞMA AKIŞI ve RAPORUN İÇERİĞİ.....	4
HAKİM FIRSAT/TEHDİT VE GÜÇLÜ/ZAYIF YÖNLER.....	6
BÜTÜNLEŞTİRİLMİŞ TAHKİM SEKTÖRÜ GELECEK TASARIMI	7
İSTA STRATEJİK YOL	10
ÇALIŞTAY NOTLARI.....	14
AÇILIŞ KONUŞMALARİ.....	14
GÜÇLÜ/ZAYIF YÖNLER VE FIRSAT/TEHDİTLER ÇALIŞMASI.....	15
Sektör GZTF Sunumu.....	15
Hakim Fırsat /Tehdit ve Güçlü/Zayıf Yönler Değerlendirilmesi	16
Hakim Fırsat/Tehdit ve Güçlü/Zayıf Yönler	20
TAHKİM GELECEK TASARIMI	21
SEKTÖR GELECEK TASARIMI ÇERÇEVESİ	21
SEKTÖR GELECEK TASARIMI GRUP ÇALIŞMASI	22
İSTA BÜTÜNLEŞTİRİLMİŞ GELECEK TASARIMI	30
Bütünleştirmenin Değerlendirilmesi	34
İSTA PROJE ÖNERİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ	36
İSTA PROJE ÖNERİLERİ GRUP ÇALIŞMASI.....	36
KAPANIŞ KONUŞMALARİ	45
KATILIMCI LİSTESİ	46

YÖNETİCİ ÖZETİ

ÇALIŞMA AKIŞI ve RAPORUN İÇERİĞİ

Bu rapor 27 Nisan 2019 tarihinde tahkim konularında çalışan avukatlar, öğrenciler, hukuk ile ilgili STK'lar ve İSTA üye temsilcilerinin katılımıyla gerçekleştirilen "Türkiye'de Tahkimin Gelişim Vizyonu ve Stratejileri" konulu Arama Konferansı'nın tutanağını içerir.

Arama Konferansı, iddia sahiplerinin (stakeholder), Türkiye'de tahkimin geleceğinin tasarım ve uygulama sürecinde bizzat yer alması ve ortak akıl üretmesi için kullanılan, ARAMA Katılımlı Yönetim Danışmanlık ekibi tarafından uygulanan katılımlı bir yöntemdir. Bu katılımlı yöntem yaklaşımının, Türkiye'de tahkimin geleceğinin tasarlanması ve uygulanması sürecine iki açıdan fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Birincisi, tahkimin gelecek tasarımı ve değişimi için iddia sahiplerinin bilgi ve tecrübelerinden yararlanarak ortak aklı çıkarmayı hedeflemektedir. İkincisi, bu değişime sistemsal yaklaşım getirmektedir. Bu süreç, hazırlık, Arama Konferansı'nın uygulanması ile sonuçların derlenmesi ve izlenmesi olmak üzere üç ana fazdan oluşur.



Hazırlık aşamasında İSTA Yönetim Kurulu üyeleri ile toplantılar yapılmış, iddia sahipleri (paydaş) analizi ve haritası çıkartılmıştır. İSTA tarafından Tahkim sektörünün GZTF analizinin önceden hazırlanması için Arama Danışmanlık tarafından bir soru seti hazırlanmıştır. İSTA Genel Sekreteri soru analizini üyelere göndermiş, üyelere gelen cevapları derleyerek bir GZTF listesi oluşturmuştur. Arama Konferansında bu ön çalışmada oluşturulan GZTF analizi üzerinden çalışılmıştır. Arama Konferansı'nda tartışılan gelecek tasarımı çerçevesi çıkartılmıştır.

Arama Konferansı üç aşamada uygulanmıştır.

- 1) GZTF çalışmasının sunulmasından sonra katılımcılarla beraber gelecekte en etkin olacak fırsat/tehditler ve en önemli olan güçlü/zayıf yönler belirlenmiştir.
- 2) Tahkim Sektörünün yöngörü ve stratejilerini içeren gelecek tasarımı grup çalışması yapılmıştır.
- 3) Gelecek Tasarımı çerçevesinde geliştirilen stratejilerin gerçekleştirilmesi için gruplar tarafından proje önerileri geliştirilmiştir.

Birinci aşamada, Arama Danışmanlık tarafından hazırlanan soru seti kullanılarak İSTA tarafından geliştirilen GZTF çalışması tüm katılımcılara sunulmuştur. Katılımcılardan gelecekte en etkin olacaklarını düşündükleri fırsat/tehditleri ve geliştirilmesi en önemli olan güçlü/zayıf yönleri belirlemeleri istenmiştir.

İkinci aşamada katılımcılar beş gruba ayrılarak tahkim sektörünün vizyon, ana hedefler ve stratejileri içeren gelecek tasarımı geliştirmişlerdir. Grupların gelecek tasarımları Arama Danışmanlık tarafından bütünleştirilerek katılımcılara dağıtılmış ve beraber değerlendirilmiştir.

Üçüncü aşamada aşağıda listelenen çalışma grubu başlıkları altında katılımcılar hangi grupta çalışacaklarını seçmişlerdir. Gruplardan öncelikle bütünleştirilmiş gelecek tasarımında kendi konuları ile ilgili bilgiyi özümseyerek netleştirmeleri ve ikinci olarak bu başlıklarda İSTA'nın görevinin ne olması gerektiğini belirlemeleri istenmiştir.

Çalışma Grubu Başlıkları

Grup 1: Vizyon ve Hedefler

Grup 2: Büyüme Stratejisi ve Pazarın Büyümesi

Grup 3: Uzmanlık, Roller, Standartlar, Eğitim

Grup 4: İletişim, Lobi ve Hedef Kitle

Grup 5: Finansman / Ekonomi

Rapor iki ana bölümden oluşmaktadır: Yönetici Özeti ve Çalıştay Notları. Yönetici Özeti, Arama Konferansı'nda grup çalışmalarından sonra ortak akılla üretilmiş hakim fırsat/tehdit ve güçlü/zayıf yönler, Tahkim Sektörü Gelecek Tasarımı ve İSTA Yol Haritasını içermektedir. Çalıştay notları, Arama Konferansı'nın akışıyla tutarlı olarak yapılan tüm çalışmaları, tartışmaları ve değerlendirmeleri belgelemektedir.

HAKİM FIRSAT/TEHDİT VE GÜÇLÜ/ZAYIF YÖNLER

Katılımcılarla beraber yapılan değerlendirmede en önemli görünenler toplanmıştır.

Fırsatlar:

- 1) Yargının kötü olması ve gelecek 10 senede daha da kötüye gideceği beklentisi.
- 2) Devlet yargılanmasında dinleme hakkının tam kullanılamaması.
- 3) Uzman hâkim eksikliği, belirli konularda uzmanlık eksikliği ve bilir kişiye yönlendirme ihtiyacı.
- 4) Adil yargılamaya ihtiyacı.
- 5) Kısa vadede adalete duyulan özlemin iç ortamda tahkimi destekleyecek gibi olması. Uzun vadede İstanbul'un gelişiminin tahkimin gelişimi için büyük avantaj sağlamasının beklenmesi.

Tehditler:

- 1) Tahkim ile ilgili tüm taraflarda (müvekkiller, avukatlar, kamuoyu) farkındalık eksikliği.
- 2) Sisteme, organlara, kişilere olan güvensizliğe ek olarak devlet birimlerinin birbirlerine güvenmemesi. Türk mahkemelerine karşı uluslararası firmalar bazındaki güvensizlik durumu.
- 3) Tahkimin bir uzama (uzatma aracı olarak kullanılması). Mahkemelerin icraya girme ihtiyaçları olması.

Güçlü Yönler:

- 1) Tahkimin Devlet uygulamaları ile karşılaştırıldığında daha hızlı olması. Seri tahkim uygulamaları yapılabilmesi.
- 2) Tahkim de gerçeğe ulaşma çabası ve tahkim mekanizmasının doğru çalışması.
- 3) Tarafların seçimleriyle yönlendirilmesi. Taraflar tarafından usul, işleyiş, hakemin seçilmesi.
- 4) Türkiye'de tahkim STK'larının yeni kurulması. Yurtdışındaki eski uygulamalardan hatalı uygulamaların Türkiye'de kurulan sistemde elenmesi.

Zayıf Yönler:

- 1) Toplumsal uzlaşma kültürümüzün zayıf olması. Özellikle yakın dönem kültürümüz uzlaşmaya yönelik değil ve tahkimde uzlaşmanın sağlanması için tarafların uzlaşmaya açık olması lazım. Kültür olarak adalet aramıyoruz, haklı çıkmaya çalışıyoruz.
- 2) Tahkimin fiyat açısından erişilebilir olmaması. Hukuki yardım konusunda fiyat nedeniyle büyük firmalar tarafından seçilebilir olması.

BÜTÜNLEŞTİRİLMİŞ TAHKİM SEKTÖRÜ GELECEK TASARIMI

1- Sektörün Vizyonu (Uç Başarı)

- Ortak Akıl; Türkiye ve İstanbul'un ulusal ve uluslararası alanda tanınır, itibarlı, güvenilir, etkin bir tahkim yeri olması (Seat of Arbitration - Arbitration Hub)

Sektörün Misyonu (Ana Görevler)

- Tahkim bilincinin yaygınlaştırılması
- Tahkim kültürünün geliştirilmesi
- Tahkim eğitimi verilmesi
- Tahkim uygulama etiğinin yükseltilmesi
- Uluslararası kabul gören standartlara uygun kararlar verilmesi
- Fikir önderliği belgelerinin hazırlanıp yayınlanması
- Paydaşların bir araya getirilerek ortak çalışmalar yürütülmesi
- Yerli ve yabancı uygulamacıların arasındaki etkileşimin artırılması
- Hakem listelerinde yabancı hakemlerin de yer alması

İSTA Misyonu

- Sektör vizyonunu benimseyip ve ortak sektör misyonu (ana görevleri) gerçekleştirilmesi amacıyla bütün paydaşları bir araya getirip aksiyon almalarını sağlamak

2. 2023 Yılı Ana Hedefler

- Türkiye'de Tahkime güvenilirliğin artırılması ve bölgede tahkim konusunda önde gelen merkez olmak
- Tahkime elverişli alanlarda (ticaret, inşaat, turizm,...) %10 - 30 oranında sözleşmelere tahkim şartı eklenmesi
- İstanbul Tahkim Merkezi ve diğer tahkim merkezlerinin belirli bir sayıda davaya ulaşması
- Türkiye'de sertifikasyon kalifikasyon ve etik kurallarında olgunluk seviyesine ulaşılması
- Tahkim altyapısının geliştirilmesi
- Tahkim Uygulayıcıları Listesine yerli ve yabancı 1000 uygulayıcının kayıtlı olması

3. Pazarı Büyütme (Davranış/Alışkanlıkları Değiştirme, Farklılaşma, Bilinirliğin Artırılması)

- Ulusal ve uluslararası etkinlikler düzenlenerek tahkim bilinirliğinin artırılması
 - İSTA'nın yurt içinde ve yurt dışında "Road Show", "Turne" gibi büyük tanıtım faaliyetleri gerçekleştirilmesi
 - İSTA'nın her sene en az bir kez uluslararası konferans düzenlemesi

- Sektörlere ve paydaşlara tanıtım ve iletişim çalışmaları yapılması
 - Tüm paydaşları bir araya getirecek tanıtım kurumunun kurulması
 - Ticaret Odası gibi ticaret aktörlerinin bulunduğu kurumlarda bilgilendirme etkinlikleri düzenlemesi
 - Sektörel tanıtım çalışmaları yapılması
- Basın ve medyada görünürlüğün (kamuoyunda bilinirliğin) artırılması
 - Sosyal medyada bilinirliğin artırılması, takipçi sayılarının artırılması
 - Video ve belgesel yapılması
 - Belgesellerin dijital platformlarda yayınlanması
- Paylaşım ve şeffaflığının (sektör içinde) geliştirilmesi
 - Hakemli dergi çıkartılması
 - Bülten ve süreli yayınlar çıkartılması ve bunların Barolara ve Üniversitelere gönderilmesi
 - Gizlilik çerçevesinde tahkim uygulamalarındaki başarı hikayelerinin yayınlanması

4. Sektörel Yayılma (Türkiye, Yurtdışı, Farklı Sektörler)

- İç Tahkimin Yaygınlaştırılması
 - Kamu dairelerindeki sözleşmelerin tahkime yönlendirilmesi
 - Çeşitli sektörlerde zorunlu tahkime geçilmesi
 - Sektöre özel tahkim kurumları açılması, örneğin Tüketici Hakem Heyetleri, Sigorta Tahkim Komisyonu gibi
 - Ticaret Mahkemeleri'ne giden uyuşmazlıkların tahkime yönlendirilmesi, teşvik edilmesi
- Bölgede lider olmak için geniş perspektifli hedefler koyulması
 - Uluslararası tanıtım çalışmaları yapılması
 - Uluslararası etkinliklere İSTA'nın üyelerinin düzenli katılmasının sağlanması
- Sektörel bazda özelleşmiş yayılma
 - Hedef/pilot sektörler belirlenerek, seçilmiş sektörlerin özel olarak çalışılması
 - Sektörel bazda özelleşmiş tahkim şartlarının oluşturulması
 - Sektörel bazda avukatlara tahkim eğitimleri verilmesi
- Hedef sektör olabilecek sektörler: denizcilik, ticaret, e-ticaret, inşaat, taşıma, finans, enerji, fikri mülkiyet hakları, start-up

5. Uzmanlığın Geliştirilmesi (uygulama bilgisi, etki kurallara uyum, eğitim...)

- Uzmanlık alanlarında hakem yetiştirilmesi
- Tahkimi ilgilendiren alanlarda "rehberler" oluşturulması. Belirli konularda yol gösterici olması için tahkim uygulayıcılarına fayda amaçlı kılavuz ilkeler hazırlanması
- Uluslararası deneyim ve eğitimlerin artırılması
- Barolar ile iş birliği yaparak mükemmelleştirilmiş tahkim şartlarının geliştirilmesi Türkiye'deki barolarda bu şartın anlatılması için eğitimler yapılması
- Değişik sektörlerde hukukçu olmayan yöneticiler için nitelikli tahkim eğitimleri verilmesi
- Mahkemelere ve Yargıtay'a tahkim konusunda eğitimler verilmesi

- İSTA bünyesinde ulaşılabilir eğitimler verilmesi ve paydaşların (avukatlar, öğrenciler ve iş dünyasının) eğitilmesi
- Üniversiteler ve öğrenci birlikleri ile iş birliği yaparak müfredata girilmesi, kürsüler oluşturulması. Yüksek lisanstan itibaren uzmanlaşmaya yönelik çalışmalar yapılması

6. Düzenlemeler (mevzuat, teşvik, standardizasyon)

- Kanunların standardizasyonu; HMK (Hukuk Mahkemeleri Kanunu) ve MTK (Milletlerarası Tahkim Kanunu) tek kanun haline getirilmesi
- Düzenleme ile uygulamanın uyumunun sağlanması
- Tahkim için gerekli finansmanın kolaylaştırılması. Tahkim finansmanına izin veren düzenleme olması ve kurumsal tahkim teşvikleri oluşturulması
- Adalet Bakanlığı, Yargıtay, Ticaret Bakanlığı ve Valiliklerle lobi çalışmalarının yapılması

7. Sektörel Yapılanma (İstanbul Tahkim Merkezi...)

- Tahkim ekosistemini oluşturmak için mevcut yapıların (ISTAC, ITOTAM, İSTA, vb) arasındaki iş birliklerinin güçlendirilmesi ve eşgüdüm sağlanması. Mevcut yapıların ortak vizyon, hedefler doğrultusunda çalışmasının sağlanması. Bu yapıların ortak vizyona ulaşmadaki rol ve sorumluluklarının belirlenmesi.
- Nitelikli üniversiteler içinde tahkim eğitim merkezlerinin oluşturulması
- Hakemlerin etkin bir şekilde denetlenmesi, şeffaf geri bildirimler verilmesi ve eğitilmesi

İSTA STRATEJİK YOL

İSTA'nın stratejilerin gerçekleştirilmesi için yapacağı faaliyetler (projeler) gruplar tarafından İSTA stratejik yolu olarak çalışılmıştır.

Büyüme Stratejisi /Pazar Büyümesi

- Büyüme stratejisi
 - Büyüme stratejisi için iki farklı görüş öne çıkmıştır. Bu görüşler aşağıda verilmektedir. Katılımcılar ile yapılan değerlendirmelerde iki farklı görüş arasında net bir seçim yapılamamıştır. Ancak İSTA'nın sınırlı imkanlarını etkin kullanmak amacıyla bir mikro hedeflenme yapılması görüşü katılımcılar tarafından paylaşılmaktadır.
 - Öncelikli olarak iç tahkimin büyütülmesi daha sonra uluslararası çalışmalara odaklanması
 - Uluslararası tahkim merkezi olmak için odaklanması
 - Katılımcılar arasında büyüme alanında tam bir mutabakat sağlanamayınca İSTA'nın uluslararası tahkim çalışma grubu ve yurt içi tahkim çalışma grubu adı altında 2 grup kurma konusu gündeme gelmiştir. Bu şekilde uluslararası tahkimde uzmanlaşmak ve kendini tanıtmak isteyen üyelerin uluslararası grupta çalışması ve yurtdışında roadshow yapması görüşülmüştür. Aynı şekilde yurtiçi tahkim ile ilgilenen üyelerin yurtiçi grubuna girerek burada çalışmalarını ve Anadolu'da tanıtım "roadshow"ları yapmaları konuşulmuştur.
- Pazarın büyütülmesi
 - Pazarın büyütülmesi için tahkim merkezleri ile (ISTAC, ITOTAM, İstanbul Barosu) vizyon/hedef birliği ve iş paylaşımı yapılması
 - UNCITRAL, ICSID gibi Uluslararası kurumlara Kurumsal Üye olunması
 - Deniz Ticaret Odası ve Anadolu'daki Ticaret ve Sanayi Odalarına İSTA olarak ziyaretler yapılması
 - Pazarın büyütülmesi için ayrıca sektörlere özel çalışmalar yapılması örneğin IEA (Uluslararası Enerji Ajansı) ile enerji sektöründe tahkimin geliştirilmesi çalışmaları yapılması
 - Şirketlere özel (inhouse) tahkim hakkında bilgilendirme çalışmaları yapılması
 - Uzlaşma kültürü için çocuklara yönelik programlar yapılması
 - Düşük meblağlı uyuşmazlıklara tahkim uygulamaya yönelik çalışma grubu kurulması
 - Yeni kavramların Türk hukukuna girmesi için çalışma grubu kurulması. Örneğin, girişim sermayesi gibi
- Tanıtım
 - Yurt içinde Yargı camiasına yönelik özel konferanslar yapılması.
 - Yurtdışında yapılan konferanslara İSTA üyelerinin katılımının sağlanması
 - Uluslararası hukuk bürolarına tanıtım yapılması
 - Genel konular yerine daha spesifik konularda "roadshow"lar yapılarak tahkimin tanıtımının yapılması.
 - Sözleşmelere tahkim şartı konulması yönünde çalışmaların başlatılması barolara ziyaretler gerçekleştirilmesi.

- Tanıtım konusunda yayınlar oluşturulması bunların bloglar üzerinden paylaşılması
- Sosyal medyada kamuoyunda bilgilendirme sağlamak için etkin olarak var olunması ve belgesel oluşturularak tahkimin tanıtılması
- Tahkim konusu ile ilgili makale yarışmaları düzenlenmesi

Uzmanlık, Roller, Standartlar, Eğitimler

- Eğitim
 - İSTA Akademi kurularak eğitimler düzenlenmesi.
 - Eğitimlerde verilecek olan teorinin İSTA seçici kurulu tarafından belirlenmesi,
 - Eğitim süresince eğitim alacaklara mentörlük (mentorship) ve “Moot” koçluğu verilmesi. Eğitim ile ilgili burslar sağlayarak ve “Moot” koçluğu gibi çalışmalar yaparak İSTA, gençler ile tahkim arasında köprü görevi görmesi.
 - Eğitimin pratik kısmında profesyonel hukuk bürolarında usta-çırak ilişkisi altında çalışılmasının sağlanması ve İSTA tecrübe aktarımları yapılması. Pratik süresi ücretli veya ücretsiz olarak geliştirilebilir.
 - Eğitimlerin verileceği akademinin güvenilir olması önem taşımaktadır. En güvenilir üniversitelerle işbirliği yapılması gerekmektedir.
- Burslar
 - Farklı eğitim ve deneyimler için İSTA burslarının geliştirilmesi. Bu bursların finansmanı için AB Fonu, Kalkınma Ajanları ve İSTA gönüllülerinin kullanılması.
 - Öğrencilerin uluslararası tahkim örgütlerinin organizasyonlarına katılmaları için burslar
 - LLM (Yüksek Hukuk Lisansı) bursları
 - Moot (Uluslararası Farazi Tahkim Yarışması) Court'lara katılım bursları
- Uluslararası kuruluşlarla koordinasyon yapılarak sertifikasyon, standardizasyon ve kalifikasyon konularının çalışılması
- İSTA bünyesinde mesleği ve uygulamaları (best practice) tanıtan çeşitli rehber/kılavuzlar hazırlanması. Bu rehberler tahkim konusunda şirket vekili, bilirkişi ve hakemler için oluşturula bilinir.
- Adalet Bakanlığı, Yargıtay gibi kurumların üyelerinin konferanslara davet edilmesi. Bu şekilde yanlış tahkim uygulamaları ile ilgili bilgilendirme yapıla bilinir.
- CIArb, ICC gibi çeşitli kuruluşlarla işbirlikleri yapılması

İletişim, LOBİ

Uluslararası Tahkimin Geliştirilmesi

- Uluslararası Tahkim Konferansı Geliştirilmesi
 - Uluslararası tahkim merkezi olmak için yıllık olarak Uluslararası Tahkim Konferansının düzenlenmesi. Uluslararası örnek çalışmayı düzenlenmesi. Bu çalıştay tahkimin geleceği çalışmayı uluslararası düzeyde bir katılım ile dünya çapında tahkimin hedeflerinin belirlenmesi sağlanacak.
- Vis Moot (The Annual Willem C. Vis International Commercial Arbitration Moot) Temsili

- Uluslararası olarak varlık gösterilmesi için İSTA olarak Vis Moot'a katılarak uluslararası networking sağlanması. Bunun için bir resepsiyon düzenlenmesi.
- Yabancı Hakem ve Bilirkişi Listesinin oluşturulması
- UN-ECOSAC üyeliği alınması. Birleşmiş Milletler bünyesinde bulunan ECOSEC (Economic and Social Council) üyesi olunarak uluslararası bilinirliğin artırılması
- Uluslararası Akademisyenlerle Çalışılması. Uluslararası akademisyenlerle bilgi paylaşımı yapılması. Lozan, Zürih gibi üniversitelerin akademisyenleri ile beraber "White Paper" yazma çalışmaları yapılması

İç Tahkimin Geliştirilmesi

- Makale yayın yazımına teşvik verilmesi. Uluslararası makale yazımı eğitimi sayısının artırılması
- Mevcut hakemli hukuk dergilerinde tahkim "chapter" (bölümleri) eklenmesi. Bunun İSTA tarafından desteklenmesi ve makalelerin İSTA tarafından gözden geçirilmesi.
- Sosyal Medyadaki iletişimin geliştirilmesi.
 - Üniversite öğrencilerine yönelik bilgi videoları geliştirilmesi. LinkedIn accounts (hesapları) üzerinden bilgilendirme yapılması
 - Hukukçular için "keyword" reklamlar geliştirilmesi. Örneğin Google'da taramalarda üst sıralarda çıkmalarının sağlanması
 - Ayrıca hukukçuların kendi müvekkillerine bilgilendirme yapabilmeleri için basit ve izlenebilir tahkim bilgilendirme tanıtım/videolarının hazırlanması sosyal medyadan sunulması
- Sözleşme tarafları ve hukuk danışmanları için konuyu anlayabilecekleri ve benimseyebilecekleri şekilde reklam/tanıtlar yapılması.
- Tahkim ekosisteminde uyumun geliştirilmesi. Ekosistemi bütünsel bir zincir olarak görülmesi ve tüm tanıtım, lobi, geliştirme çalışmalarının bu bütünselliği gözeterek yapılması.
- Düşük meblağlı uyuşmazlıkları çözmek üzere çalışmalar yapılması. Kurumlara seri tahkim, acil durum hakemliği ile ilgili bilgi aktarımı yapılması.

Finansman / Ekonomi

Sektörün ekonomik katkısı ve teşvikler

- Tahkimin ekonomiye getirdiği katkının belirlenmesi ve duyurulması
 - Tahkim ekonomisinin boyutunun hakemler, tahkim merkezleri ve hukuk büroları açısından ortaya konması. Ek İstihdam yaratıldığının belirlenmesi
 - Think-Tank kuruluşlar birlikte sektör analizi yapılarak devlet yargısı ve tahkimin ekonomiye olan etkisinin değerlendirilmesi
- Tahkim yargılamalarının arabuluculuk uygulamasındaki gibi devlet teşviki geliştirilmesi

İSTA Faaliyetleri için Finansman Kaynakları Geliştirilmesi

- Sponsorluk Modellerinin Geliştirilmesi
 - Bireysel ve kurumsal üyelik çeşitlerinin geliştirilmesi ve sponsorluk modellerinin netleştirilmesi
 - Özel sektörden sponsorluk imkanlarının artırılması
 - Üye hukuk bürolarıyla maliyeti ve iş yükü üye hukuk bürosu tarafından üstlenilecek şekilde düzenli ve sıkça etkinlikler yapılması
- Fon Yönetimi Çalışmaları
 - Üçüncü parti fonlama oluşumlarının Türkiye’de iç pazara tanıtılması
 - Fon sağlayıcı kuruluşlara proje başvurusu yapılması
- Diğer Gelir Getirici Çalışmalar
 - Üniversitelerle barolar, tahkim merkezleri ile iş birliği yapılması, tahkim konusunda eğitim programlarından gelir elde edilmesi
 - Akreditasyon ve sertifikasyon programlarından gelir elde edilmesi

ÇALIŞTAY NOTLARI

AÇILIŞ KONUŞMALARI

Mehmet Gün

Değerli arkadaşlar bugün hepimiz bir fedakârlık yaparak buraya geldik başka şehirlerden gelenler var. İstanbul Tahkim Derneği uzun yılların hayalimdi ve bunu gerçekleştirmek bize nasip oldu. İstanbul'u önemli tahkim merkezlerinden biri haline getirmek bizim için önemli.

İstanbul'un tahkim hususunda dünyanın parlayan yıldızı haline gelmesini istiyoruz. Bunun için İSTA'yı kurduk. İSTA için kurumsal kimlik ve kurulum çalışmaları yapıldı. Şimdi Türkiye'nin en değerli stratejistlerden biri olan Sayın Oğuz Babüroğlu ile çalışacağız. Ana hedefimiz olan uluslararası başarıya ulaşmak için stratejiler geliştireceğiz.

Oğuz Babüroğlu

Bizim aradığımız şey sizin aklınız. Sizi çalıştıracamız, 30 senedir bu çalışmaları yapıyoruz. Bizim uzmanlık alanımız aslında akıl yönetimi. Bunun için de en önemli kaynak birey olarak getirdiğiniz hazır akıllar. Hep birlikte hazır akıllarımızı kullanarak ortak akıl üreteceğiz ve ortak bir yön belirleyeceğiz. 1200'e yakın benzer katılımlı çalışmada bulunduk. Son 15 güne bile baksak birbirinden çok farklı firma, kurum ve kuruluşlara farklı konularda akıl yönetimi hizmeti verdik. Şimdi hep beraber tahkim için çalışacağız.

Mehmet Bey'in anlattığı gibi İstanbul'u tahkim konusunda bir merkez haline getirmek istiyoruz. Bunu yapabilmek için destek mekanizmalarını da üretiyor olmanız lazım. Bugün ki çalışmamıza birazdan İSTA üyelerinin katılımı ile hazırlanan bir GZTF (Güçlü ve Zayıf Yönler – Fırsatlar ve Tehditler) çalışmasının sunuşu ile başlanacak. GZTF çalışması ile ilgili sizin bir yorum ve değerlendirme yapmanız istenecek. Bugün ki ikinci çalışma olarak bir grup çalışması yapacağız, 10 senelik sektör nasıl gelişebilir sorusuna cevap arayacağız ve stratejileri geliştireceğiz. Bugün yapacağımız en son çalışmada stratejiler kapsamında dernek neler yapacak bunun üstünde grup çalışması yapacağız.

GÜÇLÜ/ZAYIF YÖNLER VE FIRSAT/TEHDİTLER ÇALIŞMASI**Oğuz Babüroğlu**

Birazdan Emre Bey bize sizlerin katılımı ile hazırlanmış bir Güçlü/Zayıf yönler ve Fırsat/Tehdit çalışması sunacak. Aslında bu çalışma dernek tarafından yapılan bir beyin fırtınası. Emre Bey'den bu sunumu dinlerken sizden beklentim buradaki en ağırlıklı konuyu bulmanız. Güçlü, zayıf, fırsat ve tehdit içinde en fazla dikkatimizi vermemiz gereken, eforlarımızı odaklamamız gereken bir iki konuyu belirlemenizi istiyorum. Daha sonra toplu katılımında bunları konuşacağız.

Sektör GZTF Sunumu**Emre Tamer, İSTA Genel Sekreteri**

	Güçlü Yönler (Faydalar)	Zayıf Yönler (Maliyetler, Külfetler)
İşsel Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> Hızlı olması Adil yargılama Uzmanlık Gizlilik Esneklik Disiplinler arası çalışma Kestirilebilirlik Etkinlik ve verimlilik Ucuzluk Uluslararası güvenilirlik Davanın seyrinin yetersiz ve bilgisiz bilirkişi raporuna bağlı olmaması Sunulacak dilekçe sayısının sınırlı ve belli olması ilave dilekçe beyanında bulunulamaması Kaliteli kararlar ve prosedür Ekonomik olması İSTA ve ISTAC gibi kurumlar Ulaşılabilirlik Uluslararası sözleşmelerin niteliğine uygun olması Kolay olması Tahkim kurumlarının iyi işlemesi İç hukuk düzenlemelerinin tahkime destek olması İddia ve savunmaların daha iyi aktarılabilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> Farkındalık Eksikliği Tahkim Uygulamacılarının Etik Değerlere Sahip olmaması Görece Pahalılık Erişim Zorluğu Yargılamanın geç başlaması Kararların icrasında mahkeme müdahalesi Alışkanlıklar (Türkiye için yeni kavram olması) Güvensizlik Hakemlerin muhtemel yolsuzluğu Hakemlerin taraflı davranması Uzman olmayan hakem seçimi Ekspertiz (Uygulamacı ve Avukat Eksikliği) Tebliğata ilişkin sorunlar ve belge teatisindeki güçlükler Delillerin sunulmasının zorunlu olması Yargılamanın hızlı olması Çoğunlukla yurtdışında yapılması Mahkemeler Tarafından Doğru ve Etkin İcra Sağlanamaması Hakem Seçiminin zor olması Tahkim uygulamacılarının sayıca az olması Hakem atama sürecinin suiistimali

	Fırsatlar	Tehditler
Dış Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni Pazar • Uyuşmazlık sayısının fazla olması • Yargının kötü olması • Dava şartı arabuluculuğun getireceği rahatlama • Avukatların yeni iş imkanları arıyor olması • Yargılama sistemine mükemmel yargılama örneği • Büyük hukuk ekonomisi ve yurt dışı giderlerden tasarruf (Milyarlarca dolar) • Küresel düzeyde başka işbirliklerine vesile olması • Yabancı sermaye ve uluslararası yatırımlar için güvence sağlaması • Uygulamacıları en üst düzeyde geliştirmesi • Ticareti ve yatırımları geliştirmesi • İstanbul Finans Merkezi projesi • Yargının içine sivil unsur sokma çabası • İstanbul'un uluslararası toplantılar için cazibesi ve altyapısı • Adil ve gerçek bir yargılamaya duyulan ihtiyaç • Devlet yargısında dinlenme hakkının tam anlamıyla kullanılmaması • Hakim sayısında azalma ve deneyimsiz hakimlerin göreve gelmesi • Çeşitlenen ve detaylanan mevzuata karşılık mahkemelerde ihtisaslaşma gerçekleşmemesi • Uzun yargılamanın doğurduğu mal kaçırma riski • Devlet desteği 	<ul style="list-style-type: none"> • Alışkanlıklar • Ekonomik kriz • Devlet yargısının ucuz (kötü) olması • Hakemin Avukat gibi davranması • Uygulamacıların yozlaşması • Yanlış hakem seçme riski • ICC ICSID LCIA gibi kurumların Türkiye'de varlığı olmaması • Türkiye'de tahkim camiasının dar ve küçük ve kapalı olması • Yabancı sermayenin Türkiye'den tenfizi önlemek için çıkması • Türkiye'nin kurum ve organlarına güvensizlik • Hakemlerin yetersiz tecrübesi • Yerli tahkimlerin yabancı hakemlere kaptırılması • Mesleğin sadece para için yapılması • İyice yozlaşmış tahkim tercihinin daha da azalması • Tahkim Sürecinin taraflarca zorlaştırılması • İptal davalarının suiistimal edilmesi • Mahkemelerin tahkim ile ilgili kararlarının yeknesak olmaması • Kamu düzeni itirazlarının suiistimal edilmesi • Türkiye'nin tahkim altyapısının yeterli olmaması • Hatalı tahkim şartı yazımı ihtimali • Devlet yargısının usul denetiminin ötesine geçip içerik denetimi yapması • Birden çok tahkim merkezinin yaratacağı kafa karışıklığı • Uzun yargılama sürecinin lehine olacağını düşünen taraflar

Hakim Fırsat /Tehdit ve Güçlü/Zayıf Yönler Değerlendirilmesi

Oğuz Babüroğlu

Fırsatlara bakalım, bundan sonraki 10 yılda bu sektörün önündeki en önemli fırsat nedir? Bunların içinden bir iki tanesini elekten geçireceksek, örneğin, hangi sektörlerde daha hızlı artacak konusunu mesela ben göremiyorum? Hizmet alanlarına baktığımızda müşteriler en fazla nerelerde artacak? Bu tür ek konuları da söyleyebiliriz.

- Yargının kötü olması konusu en önemli fırsat. Bence 10 sene içinde de düzelmeyecek hatta daha da kötüye gidecek.
- Adil yargılamanın önemi artacak. Özellikle ticari alanda önemi artacak.
- Dinlenme hakkının tam anlamıyla kullanılmaması ve hâkimlerin uzman olmaması. Uyuşmazlık konularında uzmanlaşmış hâkim yok.
- Adil yargılamaya önem ve dinlenme hakkının tam kullanılmaması maddelerinin ben de en önemli olduklarını düşünüyorum. Bu nedenlerden dolayı yurtiçi ve yurt dışı tahkimin artacağını düşünüyorum. Londra ve Paris gibi şehirlerde bu nedenle (tahkime başvuru) çok fazla yapıyor.
- Ben de adil yargılamaya önem ve dinlenme hakkının tam kullanılmaması maddelerinin en önemli fırsatlar olduğunu düşünüyorum. Tahkim adil yargılama hakkını yerine getirmek için daha iyi bir metot olarak görüldü ve kullanılmaya başlandı. Ancak tahkim bir yargılama yöntemi mi yoksa bir uyuşmazlık çözme yöntemi mi? Tahkimi uygulayanlar bu kafa karışıklığını gidermekle yükümlü. Tahkime adil yargılama yöntemi olarak bakılırsa sektör için daha fırsat oluşturur. Mevzuat içinde bu şekilde tanımlanması lazım. Geçiş sürecindeyiz.

- Bence yargıda dinlenme hakkının uygulamasında problemler var. Tahkime gelmiş taraflarla görüşüldüğünde davalarda hâkimler dinlemediği için tahkim hakemlerinin onları dinlediğine hayret ediyorlar. Bir başka önemli fırsat da hakimlerin tahkim ile ilgili eğitilmesi. Hakimlerin şirketlerde ihtisas ya da tezsiz yüksek lisans yapmalarının desteklenmesi lazım.
- Tahkimin özelliği taraflara eşit derecede dinlenme hakkı verir. Bu da yargıda dinlenme hakkı ile yaşanan sorunları tahkim için bir fırsat haline getirir.
- Şu an yargılamanın kötü ve tecrübenin eksik olması nedeniyle 10 sene sonra içtihat ile ilgili sorunlar olacak çünkü (iyi uygulamalar ve bilgi birikimi eksikliği nedeniyle) kurumsal hafıza zayıflamış olacak. Tahkim kötü yargı tarafından oluşmayacak olan içtihatı kendi uygulaması ile yaratabilirse bu durum bir fırsat olacaktır.
- Kısa vade olarak baktığımızda yargının kötü olması ve bir süre daha bu şekilde devam edecek olması Tahkimi destekleyecek bu durum bizim için. Uzun vadede bakıldığında yatırımcıların İstanbul'a yönelme eğilimi İstanbul'un uluslararası bir merkez (hem ticaret hem tahkim) olması bir avantaj yaratacaktır.
- Fırsatlarla ilgili, zayıf kalan bir başlık kamu yargılamasını ikame etmek. Bir de Türkiye'deki Tahkim hakem ve avukatlarının yurtdışından gelenleri ikame etmesi. Büyütücü faktörlere ek olarak tahkim farkındalığının artırılması.
- Hızlı sonuç alabilme ihtimali bence en önemli büyüme fırsatı. Devlette bir dava 10 yıl iken tahkim ile 1,5 yıl ve daha kısa sürelerde netice alınabiliyor.
- Uluslararası ticaret ve ekonominin büyümesi de yine bize fırsat olacaktır.
- Tahkim uygulamalarının çok yapıldığı finans ve enerji gibi sektörlerde büyüme bekleniyor. Bu tahkimin gelişmesi için bir fırsat. Bir yandan da inşaat altyapı gibi alanlarda yavaşlama tehdit olabilir.
- Uluslararası ticaretin sularımız ve topraklarımıza kayması coğrafi olarak bize fırsat olabilir.
- Hakimlerin refah düzeyinin gelişmesine yol açılması nedeniyle hakimlerin tahkime yönelmesi ile hem devlet yargılamasının rahatlamasına hem tahkimine gelişmesine sebep verecek. Hem devlet yargısı hem tahkim için kazan kazan stratejisi oluşacaktır.
- Yani 10 sene içerisinde hukuktaki kilitlenmeden dolayı mevcut durumda var olan sıkışma devam edecek. Bu da tahkime yönelmek açısından en önemli fırsatı oluşturacak.

Tehditlere baktığımızda sizce önümüzdeki 10 sene içinde en önemli tehditler nedir?

- İletişim perspektifinden bakarsak tahkim bilinmiyor. Devlet mahkemeleri bile yargılamayı adil yapmazsa, tarafların kendi tuttuğu hakem nasıl adil olur gibi bir tartışma olabilir.
- Sisteme, organlara ve kişilere güvensizlik var. İlk önce ülke demokrasisinin iyi çalışması lazım.
- Bir başka tehdit ise Tahkim camiası dar ve küçük olması. Potansiyel kullanıcılar diyor ki tahkim elitist bir tabakaya ait. Biz oraya bulaşmayalım diyor. Bir başka tehdit ise tahkim bazen uzatma taktiğine dönüşebiliyor.
- Tahkimin ülkemizde yeteri kadar bilinmemesi bizim için bir tehdit, güvensizlik var.
- Tahkim tanınmıyor ama büyük bir tanıtım faaliyeti var. Ancak bu bir pazarlama kirliliği, mesaj ve eğitim kirliliğine dönüşüyor. Tahkimin doğru ve etkin tanıtılması görevi İSTA'ya ait.

- En önemli tehdit güvensizlik. Tahkimde kararlar yayınlanmıyor, yayınlansa güven artabilir. Mahkemenin içerik denetimine girme hastalığı var. İcraya koymak da uzatma vesaire gibi sıkıntılar var.
- Tahkimde tecrübesizlik ve deneyim eksikliği var. Bir hakem seçimi ve hakem listesinin olmayışı operasyonel güçlükler oluşturuyor diyebiliriz.
- Bir ülkede devlet yargısının kötü olması tahkim için tehdit. Uluslararası tahkimlerde imtina edecek. İki tarafta da yer alması lazım, fırsat ve tehdit olarak.
- İyi uygulamalar var. ICC (İş Dünyası Organizasyonu) yaptığı gibi iyi uygulamalar var. Bunlar kendilerine çekiyorlar, bence tahkim ile uğraşan diğer kişiler için tehdit bu.
- Tahkim hukuka bağlı. Devlet birimleri birbirlerine güvenmiyor ve veri analitiği için birbirlerine yetki verilmiyor. Tahkimde de aynı durum var. Birçok veri var ki tahkim buraya ulaşamazsa doğrulukları tespit edemez.

Zayıf Yönlere baktığımızda en öncelikli olarak çözülmesi gereken zayıf yönümüz nedir? Bir sonraki strateji çalışmasında mutlaka çözüm bulmamız gereken zayıf yönlerimizi ortaya çıkartalım.

- Toplumsal bir uzlaşma kültürümüzün olmaması, zayıf yanımız. İlla haklı çıkmak zorundayız. Yakın dönem kültürümüz uzlaşmaya uygun değil. Adalet aramıyoruz haklı çıkmaya çalışıyoruz.
- Tahkim yargılamasının geç başlanması bir zayıf yön. Seçilen hakemlerin bir araya gelmesi uzun zaman alabiliyor.
- Gelişmekte olan bir ülke olmamız nedeniyle uluslararası alanda ülkemiz daha agresif atılımlar yapmak zorunda kalıyor. Bu nedenle uluslararası şirketler Türkiye yerine uluslararası tahkim merkezlerine, avukatlara ve hakemlere yöneliyor.
- Ülkeler dönemsel olarak liderleri ile anılıyorlar. Lider problemi de olabiliyor.
- Görece pahalılık ve erişim zorluğu var. Tahkim finansal açıdan büyük şirketler hariç erişilebilir bir konumda değil.
- Teknoloji gelişirse çok daha ucuz hale gelebilir. Devlet hantal kalabiliyor bu durumda. Tahkim konusunda teknoloji pazarlanabilir.
- Çok fazla regüle edilirse tahkim, tahkim olmaktan çıkabilir.
- Ekonomi bozuldukça yargılamalarda uzatmaya gidilebiliyor. Tahkim bunun için avantaj sağlıyor.
- Tahkim irade ile yürütülen bir mekanizma.
- Prestij meselesi, Türkiye’de tahkim yeni geliyor. İstanbul tahkim merkezi olmasına rağmen Londra tercih ediliyor. İtibar eksikliğimiz var.
- Türkiye’de yapılan tahkimlerde, yabancıların taraf olduğu süreçlerde yabancılar haklı olmasına rağmen haksız çıkabildikleri algısı var.
- Hakemlik ve avukatlık rolleri birbirine karışıyor. Tüm dünyada bu böyle. Hakemlerin avukatlık mesleğinden gelmesi önemli bir konu.
- Tahkim nedir biliniyor mu önemli olan bu.
- Taraflarca seçilen hakemlerin kendi avukatları olarak görmesi.
- Haklı çıkma çalışmasına ek olarak, tahkim büyük ve asil hukukçuların oyunudur. Bu konuda dünyaya ayak uydurmak lazım diye düşünüyoruz.
- Agresif strateji teknikleri kullanan insanlar her ortamda öyleler. Bu nedenle ülkemizde tahkime de bu şekilde yaklaşıyorlar.

- Uzman olmayan hakem seçimine mecbur kalınıyor olması. Yüksek lisans ve doktora da bile bütün dersleri okutmaya çalışıyorlar. Uygulamaya yönelik uzman yetiştiremiyoruz.
- Endüstri 4.0 ile iş yapma şekilleri değişecek. Geçmişteki düşünce şekli ile düşünenler iş yapamaz hale gelecek. Herkesin 10 sene sonra eş zamanlı birden fazla işi olacak. Bu akımları düşünerek tahkimde 'multi-disipliner' (çoklu disiplin esaslı) çalışmamız lazım.
- Kişilere değil sisteme güvenmek önem kazanacak yani güvensizliğin kurumsallaştırılması. Block Chain tanımıdır. Bunun anlamı birine güvenmek zorunda değiliz ama sisteme güveneceğiz. Dijital tahkim ile etik ilkeleri sistemleştirebiliriz ve etik olmayanları sistem dışına atabiliriz. Şu an zayıf görünen âdem-i merkeziyetle tahkim güçlü yanımız haline geliyor.
- Hakemler arasında serbest piyasa olmadığından tekelleşme var ve yolsuzluklara ve taraf seçimine yol açıyor.

Peki baktığımızda en güçlü gördüğünüz yönümüz ne?

- Hızlı olması. Devlet yargılamasına kıyasla hızlı.
- Uluslararası sözleşmeler niteliğine uygun olması.
- Hakemler gerçeğe ulaşmak için tarafları sıkıştırıyor. Gerçeğe ulaşma çabası önemli, çeliştiğinde hakem bunu yakalayabiliyor.
- Hakemler bu yetkiyi taraflardan alıyor, kafalarına göre bunu yapamazlar. Taraflar kendileri seçtiği için bu böyle. Siz hakeminizi seçebilirsiniz ama hakiminizi seçemezsiniz.
- Hız bakımından seri tahkim uygulamaları sonuç getiriyor.
- Türkiye'de tahkim kararlarının mahkeme kararı gibi uygulanması.
- İddia ve savunmaların daha iyi aktarabilmesi. Disiplinler arası çalışma etkinlik ve hız güçlü yanımız.
- Türkiye'de tahkimin yeni ortaya çıkması güçlü yanımız. Uluslararası kurumlarda hantallaşmış yapılardan olumsuz yanları eleyerek İSTA ortaya çıkıyor. Tahkim yurtdışında bir enstrüman olmuş. Ticarileşmiş durumda.
- Tarafların gerçek iradesinin aktarılmasını sağlıyor.
- Güvensizlik çok önemli sadece tahkime değil Türk yargısına güvensizlik de var. Yabancı yatırımcı uluslararası tahkimi tercih ediyor. Ancak Türk firmaları bilinçlendikçe Türk tahkimini tercih ediyor ve bu bizim güçlü yönümüz olmaya başlıyor.
- Türkiye tahkim sisteminin en güçlü yanı dünyadaki başarılı uygulama örneklerinin olması.
- Geçen yıl dünya çapında tüm kurumlarda kaç tane tahkim davası görülmüş olabilir? Uluslararası tahkim anlamında tahminen yaklaşık 3000 dava görülmüş. Topu topu 3000 davada için kaç tane avukat, kaç tane hakem tecrübe kazanabilir? Bu rakamlara tabii sayısı bilenemeyen 'ad hoc' yapılan tahkimler dahil değil. Ama 100 dava varsa 99'u kurumsal, bu biliniyor.
- Türkiye'de uyuşmazlıkları çözmek için varlığı ve itibarı güçlü kurumlara ihtiyaç var. Uluslararası bazda güvenilirlik itibar olarak dikkate almamız lazım.
- Ben paylaştığım rakamlarda yerel ve uluslararası ayrımlarını yapalım diye söyledim. Kendimizin güvensizliğini yerelde çözeriz diye dedim.

Konuştuğlarımızı özetlersek; en önemli konular tahkimin alternatif mekanizma olması, tahkimin bilinirliğinin azlığı ve sisteme ve organlara güvensizlik, uzlaşma kültürünün olmaması diye görüyorum. Güçlü yanlarımıza baktığımızda mekanizmanın tarafların iradesini çıkartacak bir mekanizma olması. Devlet davalarında kilitlenme bir fırsat ve öbür tarafta bunu çözecek ademi merkezîyetçilik ve tarafların seçimine bağlı olması. Bir yandan da hızlı olması. Şimdi bunu nasıl yapacağımızı konuşacağız.

Hakim Fırsat/Tehdit ve Güçlü/Zayıf Yönler

Katılımcılarla beraber yapılan değerlendirmede en önemli görünenler toplanmıştır ve parantez içinde katılımcılar tarafından kaç defa tekrarlandıkları yazılmıştır.

Fırsatlar:

- 1) Yargının kötü olması. Gelecek 10 senede daha da kötüye gidecek. (4)
- 2) Devlet yargılanmasında – Dinleme hakkının tam kullanılması (4)
- 3) Uzman hakim eksikliği (uzmanlık eksikliği) – Bilir kişiye yönlendirme (4)
- 4) Adil yargılamaya ihtiyaç (2)
- 5) Kısa vadede adalete duyulan özlemin iç ortamda tahkimi destekleyecek gibi olması/ uzun vadede İstanbul için büyük avantaj (2)

Tehditler:

- 1) Tahkim bilinmiyor/tanınıyor/farkındalık eksikliği (4)
- 2) Güvensizlik, sisteme, organlara, kişilere ve devlet birimleri birbirlerine güvenmiyor, Türk mahkemelerine güvensizlik (5)
- 3) Uzamalar / mahkemelerin icraya girme/uzatma aracı (3)

Güçlü Yönler:

- 1) Hızlı olması (Tahkim uygulamalarının Devlet uygulamaları ile karşılaştırıldığında) / seri tahkim uygulamaları (3)
- 2) Gerçeğe ulaşma çabası /mekanizmanın doğru çalışması (2)
- 3) Tarafların seçimleriyle yönlendirilmesi /taraflar tarafından usul, işleyiş, hakemin seçilmesi (3)
- 4) Yeni kurumların eski hataları elemesi/ Türkiye’de tahkim STK’larının yeni kurulması.

Zayıf Yönler:

- 1) Toplumsal uzlaşma kültürümüzün zayıf olması, yakın dönem kültürümüz uzlaşmaya yönelik değil, tarafların istemesi gerekiyor (3)
- 2) Tahkimin erişebilir olmaması / Tahkimin erişimi için zor (hukuki yardım konusunda çok zor/ fiyat açısından) (2)
- 3) Kültür olarak adalet aramıyoruz haklı çıkmaya çalışıyoruz / büyük ve asil hukukçuların işi tahkim (2)

TAHKİM GELECEK TASARIMI

Oğuz Babüroğlu

Gelecek tasarımında biraz daha Türkiye bazlı bir çalışma yapacağız. Konuştuğumuz 10 yıllık perspektifteki fırsatları değerlendirebilecek, tehditleri bertaraf edecek stratejileri geliştireceğimiz bir çalışma yapacağız. Büyüme stratejisi çalışacağız. Uç başarı olarak ilk maddede alternatif hukuk sistemini en az öbürü kadar vaka görebilecek hale getirme ve hangi alanda büyüebilir bunu ifade eden bir çalışma. Hedefleri baktığımızda bir ara hedef koyalım, 2023 yılına kadar bir 4 yıllık bir dönem düşünelim. Önemli, ölçülebilir hedef veya hedefler nedir burada? 10 yıl sonrasına bakarken daha ulaşılabilir bir hedef koymaya çalışalım maksimum 3 tane hedeften bahsediyoruz.

Stratejilere baktığımızda pazarı nasıl büyüteceğiz, teknoloji mi yoksa bilinirlik mi artıracacağız? Yani mümkün olduğu kadar detaylı öneriler istiyoruz. Nasıl yayılacağız, uluslararası mı ulusal mı kapsamı ne işte bütün oyunculara ve sektöre baktığımızda büyümeyi iyi yakalamamız lazım. Daha sonra uzmanlık düzenleme ve yapılanma. Nasıl büyüyeceğiz, ne yönde geliştireceğiz ve bunu yaparken de eğitim geliştirme düzenleme tamamen niş yerlerden mi koşacağız yoksa alternatifi benzeri olan işleri mi yapacağız? Elite/Prime işleri mi yapacağız her ikisini yaparsak da aynı örgütlenmelerle mi yapacağız? Gerçekten bunu adil yargılama sistemi olarak oturtacaksanız kitlelere ulaşması mı yoksa niş finansal merkez olması ile alakalı daha lig diye tabir edebileceğimiz yerlerde mi olacağız? Yani iddiamızla hedeflediklerimizin örtüşmesi mi lazım? Diğer ülkelerin uygulamalarını da düşünebiliriz. Bunlara birebir kopya olarak bakmayın öğrenme olarak bakmak lazım ne olmamız gerektiğine de bakabiliriz. Göreviniz bu. Gruplar içerisinde de beyin fırtınası metodunu kullanmanızı rica edeceğiz. Herkesin fikrini öncelikle yazın ve daha sonra grubun ortak görüşünü belirleyin.

SEKTÖR GELECEK TASARIMI ÇERÇEVESİ

1. Sektörün Vizyonu (Uç Başarı Tanımı)
2. 2023 Yılı Ana Hedefleri
3. Pazarı Büyütme (Davranışı/Alışkanlıkları Değiştirme, Farklılaşma, Bilinirliğin Artırılması,...)
4. Sektörel Yayılma (Türkiye, Yurtdışı, Farklı sektörlerle çeşitlenme...)
5. Uzmanlığın Geliştirilmesi (uygulama bilgisi, etik kurallara uyum, eğitim, kalifikasyon...)
6. Düzenlemeler (mevzuat, teşvik, standardizasyon,)
7. Sektörel Yapılanma (İstanbul Tahkim Merkezi,

SEKTÖR GELECEK TASARIMI GRUP ÇALIŞMASI

Arkadaşlar şimdi bir paylaşım olarak bir kişi sunacak hemen ardından grup içerisinde eklemeler varsa spontane olarak yapabilirler. Sunucuların grup sunucuları olduklarını unutmamaları lazım yani kendi fikirlerini değil grubun fikirlerini aktarmaları gerekiyor. Bunu yaptıktan sonra ne çıktı ne var elimizde bunu değerlendireceğiz. Bütünleştirme çalışılıyor ve verilecek.

GRUP 1

1- Sektörün Vizyonu (Uç Başarı Tasarımı)

- Tahkimin yayılması, özgür adil yargılanma, tarafların ve toplumun tatmin olması, uzlaş, uluslararası tahkimde İstanbul'un başkent olması, güvenilirlik, avukatların iyi eğitilmesi, iş dünyasının ve çeşitli sektörler bazında (sektörel) görevlerin eğitilmesi, tahkimde bilgilendirilmesi, etkin ve güvenilir, adil özgür, uluslararası anlamda etkileşimin sağlanması
- **2 - 2023 Yılı Ana Hedefleri**
 - Sözleşmelerde tahkim şartının yaygınlaşması, ilk tahkim kararlarının güvenilir çıkması
 - Eğitim yapılması
 - Ulaşılabilir eğitim
 - İş dünyasına eğitim
 - İstanbul tahkim merkezinde belirli bir sayıda davaya ulaşmak
 - Güvenilirliğin artması
- **3- Pazarı Büyütme (Davranış/Alışkanlıkları Değiştirme, Farklılaşma, Bilinirliğin Artırılması,...)**
 - Mecburi tahkim (tartışmalı) Tüketici hakem heyeti, sigorta tahkimi gibi
 - Avukatların eğitilmesi
 - Makale yarışmaları
 - Sosyal medyada bilinirliğin artması (Youtube videolarının çekilmesi)
 - Genç oluşumlarla ortak projeler
 - Tahkim merkezlerinin artırılması
 - Gizlilik ilkesi çerçevesinde olumlu geri dönüşlerin yayınlanması
 - Kamu dairelerindeki sözleşmelerin tahkime yönlendirilmesi
- **4- Sektörel Yayılma (Türkiye, Yurtdışı, farklı sektörlere çeşitlenme)**
 - Turizm sektöründe özelleşmiş tahkim şartının oluşturulması
 - Sektörel özel tahkim kurumları açılabilir
 - Sektörel bazda avukatlara eğitim (tahkim sektörüne özel tahkim şartının yapılması)
 - Meslek örgütü sözleşmelerinde sayfalara örnek şartı koyulması
 - Pilot sektör seçilmesi, oradaki başarıya yönelik diğer sektörlerde çalışma yapılması
 - Hedef sektörlerin belirlenip o sektörler için özel çalışmalar yapılması

- **5- Uzmanlığın Geliştirilmesi (uygulama bilgisi, etik kurallara uyum, eğitim, kalifikasyon..)**
 - Sektörün İSTA Etik Kuralları'na uyumlandırılması, kuralların denetlenebilir hale getirilmesi (Etik Denetim Kurulu)
 - Uymayanların müeyyideye tabi tutulması
 - Akreditasyon
 - Sınır ötesi deneyimlerin artırılması
 - Yurt dışında tanıtım ve eğitimlerin düzenlenmesi
 - İSTA'nın yurtdışındaki organizasyonları takip etmesi
 - Uluslararası Tahkim Uygulayıcıları Listesi
- **6- Düzenlemeler (mevzuat, teşvik, standardizasyon)**
 - Çeşitli sektörlerde zorunlu tahkime geçilmesi ve belirli bir meblağın altındaki durumlarda tahkime gidilmesi
 - Tahkim standartları oluşturulmalı
 - Mahkemelere ve Yargıtay'a eğitimler verilmeli
 - Hukukçu olmayanlara tahkim eğitimi verilmesi
 - Devletin tahkime teşvik payı ayırması
 - Yargılama giderlerinin bir kısmının karşılanması
- **7- Sektörel Yapılanma (İstanbul Tahkim Merkezi...)**
 - Sosyal medya kullanımının artması
 - Video, belgesel yapılması (tahkim belgeselinin dijital platformlarda yayınlanması)
 - Teknik hakem eğitilmesi ve tahkim hakemliğine yönlendirilmesi
 - Web sitelerinin daha açıklayıcı olması

Açıklamalar:

- Vizyonda önce genel şeyler üzerinden gittik. Ardından daha spesifik noktalardan bahsettik.
- En çok üstünde durduğumuz maddelerden biri de güvenilirliği arttırmak.
- 2023'e kadarki süreçte, 'ilk tahkim kararları' olarak yorumladığımız kararların güvenilir olarak çıkmasından bahsettik.
- Mecburi tahkim konuşulabilir, görüşülebilir şeklinde olması gerektiğini konuştuk.
- Dünya üzerindeki bütün sektör ve alanlarda önemli pazarlama aracı sosyal medya ve bu alanda bilinirliği arttırmak gerekiyor.
- Genç avukat ve avukat adaylarının tahkimle tanışmasının kolaylaşmasının gerekliliğinden bahsettik.
- Gelişmekte olan sektörlerden pilot seçip yayılmalar sağlanabilir.
- Sadece Türk hakemlerle bu iş yürümez diye düşündük bu nedenle yabancı hakemleri de listesinin oluşturulması üzerinde konuştuk.
- Devletin tahkime bir teşvik payı ayırmasından bahsettik.
- Sosyal medyanın kullanımının artması konuşuldu.
- Yargılama giderlerinin bir kısmının devlet tarafından karşılanması hususu ile finansman yükünün azaltılması düşünüldü.
- Mecburi tahkim kısmında tartışmalı bir durum oluştu bu nedenle bunu grup sonuçlarına yazmadık.

GRUP 2

- **1- Sektörün Vizyonu (Uç Başarı Tasarımı)**
 - a. İstanbul'un dünyadaki en önemli 5 tahkim merkezinden biri haline getirmek
- **2 - 2023 Yılı Ana Hedefleri**
 - a. Ticari sözleşmelerde tahkim şartı kullanılmasını yaygınlaştırmak
 - b. İş tahkimin yaygınlaştırılması / bilinirliğin artırılması
 - c. Tahkim altyapısının geliştirilmesi
- **3- Pazarı Büyütme (Davranışı/Alışkanlıkları Değiştirme, Farklılaşma, Bilinirliğin Artırılması,...)**
 - Sektörel tanıtım çalışmaları
 - Başarı hikayeleri
 - Tahkim nedir sorununu potansiyel müvekkiller nezdinde aydınlatmak (yakın coğrafyada) (iletişim kampanyası / Güven)
- **4- Sektörel Yayılma (Türkiye, Yurtdışı, farklı sektörlere çeşitlenme)**
 - a. Sektörel tanıtım çalışmaları
 - b. Sektörel fayda analizi çalışması
 - c. Taşıma, finans, alım-satım, enerji
- **5- Uzmanlığın Geliştirilmesi (uygulama bilgisi, etik kurallara uyum, eğitim, kalifikasyon..)**
 - a. En azından yüksek lisanstan itibaren uzmanlaşma
 - b. Dernek bünyesinde eğitim
- **6- Düzenlemeler (mevzuat, teşvik, standardizasyon)**
 - HMK (Hukuk Mahkemeleri Kanunu)- MTK (Milletlerarası Tahkim Kanunu) → standardizasyon (tek kanun)
 - Düzenleme ile uygulamanın uyumunun sağlanması
- **7- Sektörel Yapılanma (İstanbul tahkim merkezi,...)**
 - Mevcut yapıların güçlendirilmesi

Açıklamalar:

- Hukukçular bile yeterince bilgi sahibi değilken direk olarak bir reklam çalışmasına gitmek doğru değil, öncelikli olarak bu altyapı sağlanmalı ve bilinç seviyesi yükseltilmeli diye konuştuk.
- Güven meselesini tartıştık ve her şeyden önce güven sağlanması gerektiğini söyledik.
- Sektörel yayılma olarak yakın coğrafya dedik.
- Tahkimin ve tahkim merkezlerinin tanıtılma çalışmalarından bahsettik.
- Dernek üyelerinin gerekli eğitimleri alıp spesifik sektörlerde bir akademi oluşturarak eğitimsel bir süreci oluşturabileceğini düşündük.
- Düzenleme ve uygulamanın uyum sağlanması gerektiğini düşündük.
- Mecburi tahkimin mantıklı olmadığını ve tahkimin devletten bağımsız olması gerektiğini düşündük.

- Mevcut yapıları güçlendirip sonrasında devam etmemiz gerektiğini düşündük.

GRUP 3

- **1- Sektörün Vizyonu (Uç Başarı Tasarımı)**
 - Uluslararası tanınırlık ve güvenilirlik
 - Uluslararası tahkim merkezlerinden biri olmak
 - Uyuşmazlık çözümlerinin içerisinde alternatif çözümlerin payının gelişmiş ülkeler seviyesinde olması
- **2- 2023 Yılı Ana Hedefleri**
 - Bölgede lider olmak (geniş perspektif lokal değil)
 - Sektörel tanıtım & liderlik (enerji ve inşaat)
 - Nitelik & Nicelik amaç
- **3- Pazarı Büyütme (Davranışı/Alışkanlıkları Değiştirme, Farklılaşma, Bilinirliğin Artırılması,...)**
 - Basın & medya görünürlük
 - Hakemli dergi ve uluslar arası paylaşım, tanınırlık & şeffaflık
 - Tahkim ekosistemi oluşturmak
 - Tahkim know-how (bilgi birikimi) oluşturma
- **4- Sektörel Yayılma (Türkiye, Yurtdışı, farklı sektörlere çeşitlenme)**
 - Tabana yayılma (elit olmama, erişim sağlama)
- **5- Uzmanlığın Geliştirilmesi (uygulama bilgisi, etik kurallara uyum, eğitim, kalifikasyon..)**
 - Uzmanlık alanlarında hakem yetiştirilmesi
 - Barolar & STK'larla işbirliği ve eğitim
 - Kurumların eğitimi
 - Akademi ile işbirliği
 - i. Müfredata girme
 - ii. Öğrenci birlikleri
 - iii. Kürsü oluşturma
 - Yargıda uzmanlık
 - Akredite sertifika programları
- **6- Düzenlemeler (mevzuat, teşvik, standardizasyon)**
 - Belli konularda tahkim uygulayıcılarına fayda amaçlı kılavuz ilkeler (guide lines) hazırlama (yol gösterici)
 - Uygulama yol haritası çizme
 - Hakem karar yayınlanması
- **7- Sektörel Yapılanma (İstanbul tahkim merkezi,...)**
 - ISTAC (İstanbul Tahkim Merkezi), ITOTAM (İstanbul Ticaret Odası Tahkim ve Arbuluculuk Merkezi), ISTA vb. arasında iş birlikleri güçlendirme ve eşgüdüm sağlama
 - Ortak vizyon hedef
 - Rol ve sorumluluk ayrımı

- Mevcut işbirliklerini somutlaştırma

Açıklamalar:

- Ulaşılabilir olması ve vizyoner olması gibi kısıtları gözettik çalışırken.
- Niteliksel bir hedef bölgesel tahkim merkezi olmak. Niceliksel hedef olarak ise davaların %2'si gelişmiş ülkelerde tahkim ile çözülmüyorsa bizim de bu seviyeye gelmemiz lazım.
- Enerji ve inşaat sektörleri bölgemizde güçlü, tahkimin gelişmesi için bu alanlarda odaklanabiliriz.
- Kompleks, uluslararası tahkim vakaları gibi 50 vaka hedefledik ki büyük partilere görünür olabilelim.
- Tahkim ekosisteminde şeffaf olması için tahkim bilgi birikimini (know-how) oluşturmak ve yaygınlaştırmak bizim açımızdan önemli.
- Tahkim elitist değil tüm taraflara eşit mesafeli olmalı yaygınlaşmak için.
- Düzenlemeler, geliştirmelerle ilgili bir yol haritası olması hakem kararlarının yayınlanması gibi yol haritasında yer alabilecek maddeler var.
- Hakemler için kılavuz ilkeler (guide lines) çıkarabiliriz.
- Bir üyelik statüsüyle bunu somutlaştırabiliriz bu da bizim uluslararası standartlarımızı geliştirir
- Dünya'nın bilinen tahkim merkezlerine bir gözlem grubu gönderebiliriz bu hem bizim tanınırlığımızı artırır hem de işler nasıl ilerliyor gözlemleyebilir ve burada uygulayabiliriz

GRUP 4

- **1- Sektörün Vizyonu (Uç Başarı Tasarımı)**
 - Hedef uluslararası olmak (Türk unsuru olmayan uyuşmazlıklarda da) tahkim yeri, hakem, tahkim kurumu olarak seçilebilmesi
 - Rakip olması (Ulusal) Tahkimin devlet yargılamasına rakip olması
- **2 - 2023 Yılı Ana Hedefleri**
 - Türkiye'de sertifikasyon kalifikasyon ve etik kurallarında olgunluk seviyesine ulaşılması
 - Tahkime elverişli alanlarda %30 oranında sözleşmelere tahkim şartı eklenmesi
 - Tahkime elverişli alanlarda %10 oranında uyuşmazlıkların tahkimde görülmesi
- **3- Pazarı Büyütme (Davranışı/Alışkanlıkları Değiştirme, Farklılaşma, Bilinirliğin Artırılması,...)**
 - Tüm paydaşları bir araya getirecek tanıtım kurumunun kurulması
 - Teknolojinin kullanılması, medyanın tanıtım için kullanılması
 - Uyuşmazlık çözüm kültürünün geliştirilmesi
 - Road Show yapılması
- **4- Sektörel Yayılma (Türkiye, Yurtdışı, farklı sektörlere çeşitlenme)**
 - Denizcilik, teknoloji, start-up'lar, e-ticaret, inşaat, fikri mülkiyet

- **5- Uzmanlığın Geliştirilmesi (uygulama bilgisi, etik kurallara uyum, eğitim, kalifikasyon..)**
 - Ortaklaşa sertifikasyon programları ICC, CIArb, LCIA
 - Eğiticilerin eğitimi programlarının yapılması. Akademi ile işbirliği içerisinde tahkim üzerine yüksek lisans programlarının yapılması (sektör içerisinde uzmanların katılacağı)
 - Hukuk bürolarında ustalık-çıraklık modeli kurulması
- **6- Düzenlemeler (mevzuat, teşvik, standardizasyon)**
 - Tahkime elverişli hukuk alanlarının artırılması
 - Yargıtay'ın çelişkili kararlarının mevzuattaki boşluklarının giderilmesi
 - Adalet Bakanlığı, Yargıtay, Ticaret Bakanlığı Valiliklerle lobi çalışmalarının yapılması
- **7- Sektörel Yapılanma (İstanbul Tahkim Merkezi...)**
 - Tahkim merkezleri arasında koordinasyon ve uyumun sağlanması
 - Bilirkişiliğin kurumsal olarak ele alınması
 - Tahkimde dijitalleşmenin teşvik edilmesi

Açıklamalar:

- Tahkimin diğer mecralarda yasal uyumsuzluklarda mahkemeye alternatif olması, İsviçre'de bazı alanlarda tahkim mahkemeleri geçmiş durumda.
- Ölçülebilir hedefler olarak %30 dedik ama değişebilir.
- Ulusal ya da sosyal medyaların etkin olarak kullanılması
- Her mecrada tahkimin tanıtımı için etkinlikler yapılması, 'road-show' gibi Pazar büyütme yardımı edecektir diye düşündük.
- Sektörel yayılmaya yazdığımız alanlar tahkimin genişleyeceği alanlar gibi gözüküyor.
- Üniversitelerin bu işin içinde daha fazla yer alması çünkü ticari kurumlar kirlilik oluşturabiliyor dedi genç arkadaşlar.
- Eğitimcilerin de eğitimciler tarafından eğitildiği bürolar kurulabilir.
- Düzenlemeler, kamuya ait ne kadar kurum varsa ilişkilerin güçlendirilmesi için gerekli.
- Sektörel yapılanma, diğer kurumlarla eşgüdümün yakalanması ve bilgi kirliliğinin ele alınması önemli.
- Bilirkişilerin kurumsal mekanizmalar tarafından ve etik kurallarının oturtulması denetlenmesi gerekli dedik.

Yorumlar:

- Tüm paydaşların bir araya getirmekten kasıt tahkimi oluşturan değil tahkimi bilmeyen iş dünyası ile sıkı bir dirsek teması olmalı.
- İç tahkim için de ulusal kurumlar birlikler ziyaret edilerek üyelerine tahkim tavsiye edilebilir. Yurt dışı için de hedefimiz Türk Hakemlerin tanınması.

GRUP 5

- **1- Sektörün Vizyonu (Uç Başarı Tasarımı)**
 - Türkiye'nin en itibarlı tahkim merkezi olması
 - Sözleşmelerin yarısından fazlasında tahkim kaydı var.
 - Uluslararası uyuşmazlıklarda tercih edilen bir yer olması
 - Türkiyeli hakemlerin uluslararası uyuşmazlıklarda tercih edilmeleri
 - Türk tahkim kurumları ve kurullarının uluslararası arenada tercih edilmeleri
- **2- 2023 Yılı Ana Hedefleri**
 - Hukukçularımızın yarısından fazlası tahkim yapılabilir hale gelecek.
 - Ticari sözleşmelerin %20'sinde tahkim kaydı olması
 - İSTA'nın her sene 1 tane uluslararası konferans düzenlemiş olması
 - Hakem listesine yerli ve yabancı 1000 hakemin kayıtlı olması
- **3- Pazarı Büyütme (Davranışı/Alışkanlıkları Değiştirme, Farklılaşma, Bilinirliğin Artırılması,...) & 4- Sektörel Yayılma (Türkiye, Yurtdışı, farklı sektörlerle çeşitlenme)**
 - Ulusal ve uluslararası etkinliklere üyelerimizin düzenli katılımı (Yılda 10 uluslararası konferans)
 - İSTA'nın yurt içinde ve yurt dışında "road show", "turne" gerçekleştirmiş olması. (Yurt içi 20 tane, yurt dışı 5 tane)
 - Ticaret odası gibi ticaret aktörlerinin bulunduğu kurumlarda bilgilendirici etkinlikler yapılması (Yılda en az 5 tane)
 - Bülten, süreli yayınlar çıkarılması ve bunların Barolar ve Üniversitelere gönderilmesi
 - Sosyal medyada aktif olunması, kullanımının artırılması (Takipçi sayısının yüksek olması)
 - Tahkimin sektörlerde kullanım araştırmasını yapıp, az kullanılan sektörlerle tanıtım yapılması.
- **5- Uzmanlığın Geliştirilmesi (uygulama bilgisi, etik kurallara uyum, eğitim, kalifikasyon..)**
 - Mükemmelleştirilmiş bir tahkim şartı geliştirilmesi ve Türkiye'deki barolarda bu şartın anlatılmasına yönelik eğitimler yapılması
 - Uluslararası tahkim yargılamasının zorunlu hale getirilmesi, BAROSEM'lerde (Baro Staj Eğitim Merkezi) eğitimin zorunlu hale getirilmesi
 - Değişik sektörlerde uzman kişilere eğitim verilmesi (Nitelikli eğitim)
 - Tahkimi ilgilendiren alanlarda "rehberler" oluşturulması
- **6- Düzenlemeler (mevzuat, teşvik, standardizasyon)**
 - Tahkim finansmanını teşvik eden / izin veren düzenleme olması
 - Finansmanın kolaylaştırılması
 - Hakemlik eğitimi ve sınavı ve sertifikası getirilmesi
 - Islak imza şartının kaldırılması
 - Ticaret mahkemesine giden uyuşmazlıkların tahkime yönlendirilmesi/ teşvik edilmesi/ zorunlu hale getirilmesi
 - Hakem kararları anonimleştirilerek yayımlanması

- **7- Sektörel Yapılanma (İstanbul tahkim merkezi,...)**
 - Tahkim eğitimi merkezleri (Nitelikli üniversiteler içinde olabilir)
 - Tahkim kurumlarının artırılması ve güçlendirilmesi
 - Hakemlerin etkin bir biçimde denetlenmesi
 - Hakemlerin akreditasyonu, derecelendirilmesi, notlandırılması, şeffaf geri bildirimler.
 - Kurumsal tahkim teşvikleri

Açıklamalar:

- Yurt dışında uyumsuzluklar için Türk Tahkim Kurulları tercih edilecek.
- Hakemler listesinde yerli ve yabancı 1000 hakemin yer almasını istiyoruz.
- Üyelerimizin yurtdışında yılda 10 konferansa katılmasını istedik.
- BAROSEM'lerde eğitimler düzenlenerek bu şekilde her Baronun kendi eğitimi olacak.
- Ara buluculuk olduğu gibi hakemlik eğitiminde sınav ve sertifika sistemi olacak.
- Hakemlerin etkin bir şekilde denetlenmesi gerekiyor.

İSTA BÜTÜNLEŞTİRİLMİŞ GELECEK TASARIMI

Arama Danışmanlık tarafından grup çıktıları bütünleştirilerek hazırlanmıştır. Katılımcılara Arama Konferansında dağıtılarak toplu oturumda değerlendirilmiştir.

1- Sektörün Vizyonu (Uç Başarı Tasarımı)

Vizyon temaları: İç tahkimin yaygınlaştırılması, İstanbul uluslararası tahkim merkezi, Uluslararası itibar, tanınırlık ve güvenilirlik

- İstanbul'un dünyadaki en önemli 5 tahkim merkezinden bir tanesi olması/en itibarlı tahkim merkezi olması/uluslararası tahkimde İstanbul başkent olması/Türk tahkim kurumlarının ve kurullarının uluslararası tercih edilmeleri
 - Tahkimin yayılması, özgür adil yargılanma, tarafların ve toplumun tatmin olması, uzlaşma, uluslararası tahkimde İstanbul'un başkent olması, güvenilirlik, avukatların iyi eğitilmesi, iş dünyasının ve diğer sektörlerde görev alacak (sektörel) görevlerin eğitilmesi, tahkimde bilgilendirilmesi, etkin ve güvenilir, adil özgür, uluslararası anlamda etkileşimin sağlanması
 - İstanbul'u dünyadaki en önemli 5 tahkim merkezinden biri haline getirmek
 - Hedef uluslararası olmak (Türk unsuru olmayan uyuşmazlıklarda da) tahkim yeri, hakem, tahkim kurumu olarak seçilebilmesi
 - Rakip olması (Ulusal) Tahkimin devlet yargılamasına rakip olması
 - Türkiye'nin en itibarlı tahkim merkezi olması; Sözleşmelerin yarısından fazlasında tahkim kaydı var, Uluslararası uyuşmazlıklarda tercih edilen tahkim yeri olması, Türkiyeli Hakemlerin uluslararası uyuşmazlıklarda tercih edilmeleri, Türk tahkim kurumları ve kurullarının uluslararası aramada tercih edilmeleri
 - Uluslararası tanınırlık ve güvenilirlik
 - Uluslararası tahkim merkezlerinden biri olmak
 - Uyuşmazlık çözümlerinin içerisinde alternatif çözümlerin payının gelişmiş ülkeler seviyesinde olması

2- 2023 Yılı Ana Hedefleri

- Güvenilirliğin artması
- Ticari sözleşmelerin %20'sinde tahkim kaydı olması
 - Ticari sözleşmelerde tahkim şartı kullanılmasını yaygınlaştırmak
 - Sözleşmelerde tahkim şartının yaygınlaşması, ilk tahkim kararlarının güvenilir çıkması
- Tahkime elverişli alanlarda %30 oranında sözleşmelere tahkim şartı eklenmesi
- Tahkime elverişli alanlarda %10 oranında uyuşmazlıkların tahkimde görülmesi
- İstanbul tahkim merkezinde belirli bir sayıda davaya ulaşmak
- Türkiye'de sertifikasyon, kalifikasyon ve etik kurallarında olgunluk seviyesine ulaşılması
- Tahkim altyapısının geliştirilmesi
- Hakem listesine yerli ve yabancı 1000 hakemin kayıtlı olması
- Hukukçularımızın yarısından fazlası tahkim yapılabilir hale gelecek.
- Bölgede lider olmak (geniş perspektif lokal değil)
- Sektörel tanıtım & liderlik (enerji ve inşaat)
- Nitelik & Nicelik amaç

3- Pazarı Büyütme (Davranışı/Alışkanlıkları Değiştirme, Farklılaşma, Bilinirliğin Artırılması...)

- İç tahkimin yaygınlaştırılması \ Mecburi tahkim
 - Kamu dairelerindeki sözleşmelerin tahkime yönlendirilmesi
 - Mecburi tahkim (tartışmalı) Tüketici Hakem Heyetleri, Sigorta Tahkimi Komisyonu gibi
 - Çeşitli sektörlerde zorunlu tahkime geçilmesi ve belirli bir meblağın altındaki durumlarda tahkime gidilmesi
 - Ticaret mahkemesine giden uyuşmazlıkların tahkime yönlendirilmesi/ teşvik edilmesi/ zorunlu hale getirilmesi
- Ulusal/Uluslararası etkinlikler düzenlenmesi (road show/ konferans/ bilgilendirme etkinliği)
 - İSTA'nın yurt içinde ve yurt dışında "road show", "turne" gerçekleştirmiş olması. (Yurt içi 20 tane, yurt dışı 5 tane)
 - İSTA'nın her sene 1 tane uluslararası konferans düzenlemiş olması
 - Ticaret Odası gibi ticaret aktörlerinin bulunduğu kurumlarda bilgilendirici etkinlikler yapılması (Yılda en az 5 tane)
 - Ulusal ve uluslararası etkinliklere üyelerimizin düzenli katılması (Yılda 10 uluslararası konferans)
- Sektörlere ve paydaşlara tanıtım / iletişim çalışmaları yapılması
 - Tüm paydaşları bir araya getirecek tanıtım kurumunun kurulması
 - Sektörel tanıtım çalışmaları
 - Tahkimin sektörlerde kullanım araştırmasını yapıp, az kullanılan sektörlerde tanıtım yapılması.
 - Tahkim nedir sorununu potansiyel müvekkiller nezdinde aydınlatmak (yakın coğrafyada) (İletişim Kampanyası / Güven)
- Basın & medya görünürlük / belgesel yapılması/dijital platform
 - Sosyal medyada bilinirliğin artması (Youtube videolarının çekilmesi)
 - Sosyal medyada aktif olunması, kullanımın artırılması (Takipçi sayısının yüksek olması)
 - Teknolojinin kullanılması medyanın tanıtım için kullanılması
 - Sosyal medya kullanımı artması
 - Web sitelerinin daha açıklayıcı olması
 - Video, belgesel yapılması (tahkim belgeselinin dijital platformlarda yayınlanması)
- Paylaşım/şeffaflık/tanınırlık geliştirilmesi
 - Hakemli dergi ve uluslararası paylaşım, tanınırlık & şeffaflık
 - Gizlilik ilkesi çerçevesinde olumlu geri dönüşlerin yayınlanması
 - Başarı hikayeleri
 - Bülten, süreli yayınlar çıkarılması ve bunların Barolar ve üniversitelere gönderilmesi
- Genç oluşumlarla ortak projeler yapılması
- Makale yarışmaları
- Tahkim bilgi birimini (know-how) oluşturma
- Uyuşmazlık çözüm kültürünün geliştirilmesi

- Tahkim merkezlerinin artırılması

4- Sektörel Yayılma (Türkiye, Yurtdışı, farklı sektörlere çeşitlenme)

- Sektörel bazda özelleşmiş yayılma (sektöre özel tahkim şartı, eğitim, fayda analizi, tanıtım)
 - Turizm sektöründe özelleşmiş tahkim şartı oluşturulması
 - Sektörel bazda avukatlara eğitim (sektöre özel tahkim şartı yapılması)
 - Sektörel tanıtım çalışmaları, Sektörel fayda analizi çalışması
 - Sektörel özel tahkim kurumları açılabilir
- Hedef/pilot sektör seçilmesi
 - Pilot sektör seçilmesi, oradaki başarıya yönelik diğer sektörlerde çalışma yapılması
 - Hedef sektörlerin belirlenip o sektörlere yönelik özel çalışmalar yapılması
- Denizcilik, teknoloji, start-up'lar, e-ticaret, inşaat, fikri mülkiyet, taşıma, finans, alım-satım, enerji
- Meslek örgütü sözleşmelerinde sayfalara örnek tahkim şartları koyulması

5- Uzmanlığın Geliştirilmesi (uygulama bilgisi, etik kurallara uyum, eğitim, kalifikasyon..)

- Uzmanlık alanlarında hakem yetiştirilmesi
 - Yargıda uzmanlık
 - Hakemlik eğitimi ve sınavı ve sertifikası getirilmesi
- Tahkimi ilgilendiren alanlarda "rehberler" oluşturulması
 - Belli konularda tahkim uygulayıcılarına fayda amaçlı kılavuz ilkeler (Guidelines) hazırlama (yol gösterici)
- Uluslararası deneyim / eğitim artırılması
 - Uluslararası Tahkim Uygulayıcıları Listesi
 - Uluslararası tahkim yargılamasının zorunlu hale getirilmesi, BAROSEM'lerde eğitimin zorunlu hale getirilmesi
 - Sınır ötesi deneyimlerin artırılması
 - Yurt dışında tanıtım ve eğitimlerin düzenlenmesi
 - İSTA'nın yurtdışındaki organizasyonları takip etmesi
- Barolar & STK'larla işbirliği ve eğitim
 - Mükemmelleştirilmiş bir tahkim şartının geliştirilmesi ve Türkiye'deki barolarda bu şartın anlatılmasına yönelik eğitimler yapılması
 - Değişik sektörlerde uzman kişilere eğitim verilmesi (Nitelikli eğitim)
 - Hukukçu olmayanlara tahkim eğitimi verilmesi
- Kurumların eğitimi
 - Mahkemelere ve Yargıtay'a eğitimler verilmeli
- Eğitim yapılması; Ulaşılabilir eğitim, İş dünyasına eğitim
 - Avukatların eğitilmesi
 - Dernek bünyesinde eğitim
- Akademi ile işbirliği: Müfredata girme, Öğrenci birlikleri, Kürsü oluşturma

- En azından yüksek lisanstan itibaren uzmanlaşma
- Akreditasyon
 - Akredite sertifika programları

6- Düzenlemeler (mevzuat, teşvik, standardizasyon)

- HMK-MTK → standardizasyon (tek kanun)
- Yargıtay'ın çelişkili kararlarının mevzuattaki boşluklarının giderilmesi
- Müeyyideye tabi tutulması
- Finansmanın kolaylaştırılması (teşvik, kurumsal teşvik, giderlerin bir kısmının ödenmesi)
 - Tahkim finansmanını teşvik eden / izin veren düzenleme olması
 - Devletin tahkime teşvik payı ayırması
 - Yargılama giderlerinin bir kısmının karşılanması
 - Kurumsal tahkim teşvikleri
- Tahkim sektörünün kendini denetlemesi
 - Etik kurallar uygulanıp, denetlenebilir hale getirmek (etik denetim kurulu)
 - Tahkim standartları oluşturulmalı
- Hakem kararlarının yayınlanması
 - Hakem kararlarının anonimleştirilerek yayımlanması
- Tahkime elverişli hukuk alanlarının artırılması
- Adalet Bakanlığı, Yargıtay, Ticaret Bakanlığı Valiliklerle lobi çalışmalarının yapılması
- Düzenleme ile uygulamanın uyumunun sağlanması
- Islak imza şartının kaldırılması
- Uygulama yol haritası çizme

7- Sektörel Yapılanma (İstanbul tahkim merkezi,...)

- Tahkim ekosistemi oluşturmak
 - Mevcut yapıların güçlendirilmesi
 - İSTAÇ, İTOTAM, İSTA vb arasında işbirlikleri güçlendirme ve eşgüdüm sağlama; Ortak vizyon hedef, Rol ve sorumluluk ayrımı, Mevcut işbirliklerini somutlaştırma
- Tahkim kurumlarının artırılması ve güçlendirilmesi
- Tahkim eğitimi merkezleri (Nitelikli üniversiteler içinde olabilir)
- Hakemlerin akreditasyonu/denetlenmesi
 - Hakemlerin etkin bir biçimde denetlenmesi
 - Hakemlerin akreditasyonu, derecelendirilmesi, notlandırılması, şeffaf geri bildirimler.
 - Teknik hakem eğitilmesi ve tahkim hakemliğine yönlendirilmesi

Bütünleştirmenin Değerlendirilmesi

Oğuz Babüroğlu

Çok kısa, toparlayıcı olarak çıkan ortak akli anlamaya çalışalım. Yeterince net olmayan şeyler varsa onları konuşalım. Sonra dernek ne yapsın bunu çalışacağız. İtibarlı, uluslararası olmayı ve hedeflere baktığımızda ticari davaların %20-30 gibi kısmını karşılayacak sözleşmelere tahkim şartı koyulmasını hedeflemiştir.

Ekosistem konusu önemli, en iyi bilinen ekosistem girişimcilik ekosistemi belki de oradaki yapılanmayı, işte birtakım fikir yarışmaları oluyor orada baya oturmuş bir yapılanma var ve hızlı büyüyor bu sektör. Belki sektörel yapılanma olarak düşündüğümüzde yapıların İSTA-ISTAC-ITOTAM gibi bunlar nereye oturtuluyor farklılık var mı bu çalışılabilir. Bilinirlik konusunda bir önce öğretilim sonra öğretilim diyenler var bir de hemen fenomen olalım diyelim diye bir nüans var. Kendi kendimizi düzenleme, bir devlet düzenlesin diyenler var. Kendi kendimize örgütlenme konusu da çok ilginç bir şekilde çıktı. Bağımsız olması gerekiyor ama dönüp devlete regüle et demek çelişki olabilir. Tabii bazı alanlarda teşvik de olabilir ama o da bir doza kadar olur diye düşünüyorum. Hedef olarak vizyon olarak alternatif yargı mekanizmasını patlatacak mıyız yoksa uluslararası davaların 50 tanesini alırsak amiyane tabirle mama olur gibi mi bakmalıyız. Burada sektör vizyonumuz nasıl? iç mi büyüteceğiz yoksa dış mı büyüyeceğiz? Bir sonraki çalışmada karar vermek lazım, alt fonksiyonları belirleyecek. Kaynaklar, nereye doğru odaklanacağınız bu stratejik süreçte netleştirip rakamlaştırılıp oluşturulması gerekiyor. Biz ne kadar alternatifiz sorusu ne kadar kendimizi düzenliyoruz ne kadar devlete bakıyoruz? Bir de reklam meselesi çok kritik dedik ama az mı yoksa çok mu gaza basacağız bunları çıkarıyorum. 5 kişiden siz ne gördünüz ne yansıdı size bu konuda söz almanızı istiyorum.

Katılımcı Görüşleri

- SWOT analizi ile ilk defa karşılaşıyorum, benim katkım etik kurallarını oluşturan ekibin güven ve algı tesisi yapılmadığı müddetçe olmayacaktır. Güveni yakaladım ben.
- Eğitim ve yurtdışı kurumlarda önem verilmesi gerektiğini gördüm.
- İletişimci olarak kimi tüm medyada herkese açık bir bilgilendirme yapalım derken kimi de kendi iç dünyamızda kendi mesleğimizde olalım (bilgilendirme yapalım) diyor tezat olarak bunu gördüm.
- Sadece kendini kutsayan bir grup oluşmamalı, bir taraf da ticarileşen yapı var bir yanda da sırf hukuk var. Sadece hukukçuların olmaması lazım, teknik uzmanların da olması lazım.
- Uluslararası standartların olması lazım. Adli yargıda ortak kurul hakimleri olduğu gibi tahkimde de bunu yapmamız lazım.
- Güven meselesi: "Tahkimde uyumsuzluk çözülür mü?" gibi soru işaretleri var. Ben güvenli olduğuna inanıyorum, ciddi olarak hakem seçildiyse mevcut mahkemelerden çok daha güvenli.

- Uzman kişilerin hibrit çalışmaların yapılması. Ben enerji uzmanıyım ama mühendisleri dinlemeden o konuya hakim olamıyorum. Farklı disiplinlerle dairesel bir öğrenme yapabiliriz.
- Bir yerlere doğru şekilde getirmeden yaygınlaştırmak telafisi olmayan sonuçlar çıkarabilir. Yurtdışına çıkmadan önce daha iyi çalışılmalı. Süreç önemli belki 30 yılımızı alacak. Burada yurtdışı projelerde yıllarca mesai harcadığımız arkadaşlar da var.
- Vizyon ile 7. Madde (ticari sözleşmelerin %30'nunda tahkim şartı olması) arasında boşluk olduğunu görüyorum. Böyle bir hedef 1000'lerce tahkim davası eder. Niteliksiz davalar sektörü yok edebilir.
- Tahkime, ekmek teknesi değil adalet sistemi olarak bakmamız lazım. Bu bir yargı sistemi sözleşmenin içine tahkim şartı koyduğunuz andan itibaren başka alternatifiniz yok. Arabuluculuk falan değil, bu konu uç hedef ve hayallere odaklanmaktan ziyade sistemlerin işlevsel hale gelmesine çalışılması lazım.
- Değer yarattığınız her şeyin bedelinin de değerli olması lazım. Tahkimi romantize etme gibi değil. Bence ekmek kapısı olmalı ve değerli bir ekmek olması lazım.
- Bazı tahkim merkezleri skoru daha çok öne çıkarıyor bunu yıkmamız lazım. Belki genel bir şey ama farkındalığın artırılması ve eğitim diyorum.
- Bu mecra adaletli bir ekmek kapısı olacak ama birey çıkarlarını mı yoksa toplum çıkarlarını mı gözeteceğiz bunun ayrımını iyi yapıyor olması lazım.
- Yurtiçinde bir hedef göremedim vizyonda yurtdışında büyüme gördüm. Bunu ayırmak lazım, iç hukukta da dengeli bir şekilde büyümemiz lazım. İç hukukta yapılan işlerin ön planda olması lazım sadece pazarlama (marketing) değil. İş ve dış büyüme dengeli olmalı.
- İç tahkim yaygınlaştırılması lazım. Çünkü iç tahkim geliştikçe dış tahkime de yansiyacak. Baro temsilcisi olarak üyelerimin gelirini de artırmam lazım. Bu da benim bir sorumluluğum. Bir tahkim yargılamasında 3 hakem var ve bunlardan iki tanesi taraf hakemi. 5 meslektaşımın buradan para kazanıyor anlamına geliyor.
- Tahkim kültürünü oluşturmadan yaymak çok riskli bir durum. Tahkimde hakem avukatlar var ve ekmek peşindeler burada ekmek peşinde olmayan tek kişi var taraflar, onların beklentisi adil bir netice. Toplum için mi taraflar için mi bu bir yargılama zemini.
- Biz hepimiz tahkim iyi bir şey dedik, faydaları var ve tavsiye ederiz. Bu konuda yerel gerçeklerimiz var. Bunlara rağmen uluslararası düzeyde beklentilerimiz var ve bu beklentilere yönelik içeride eğitim, etik konularda eksikliklerimiz var. Ve uluslararası anlamda beklentimizi karşılamak için de bir iletişime ihtiyacımız var diye anlıyorum. İSTA, İSTAÇ bunlar tahkim kurumları Türkiye'de zorunlu olarak kurulan tahkim kurumları var, ihtiyari kurulanlar var, bireysel olarak kuranlar var. Uluslararası alanda kabul gören hedefleri gerçekleştirmek için tüm paydaşların hatta devletin düzenleyici organlarının yargının da birlikte çalışılması gerektiğini anlıyorum. Biz dernek olarak bunu sivil inisiyatif olarak görüyoruz. Bunu uluslararası standartlarda başarı olması için sivil inisiyatif hem de sivil bir kimlik gerekiyor ki bunu biz dernek olarak üstleniyoruz.

İSTA PROJE ÖNERİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Oğuz Babüroğlu

Elinizde bulunan, yaptığınız grup çalışmasındaki 5 grubun ortaklaştırılması. Bu çalışmada bu stratejiler kapsamında dernek ne yapsın diye çalışacağız. Öncelikle kendi seçmiş olduğunuz proje başlığı ile alakalı 5 grup ne demiş ona bakacaksınız ve oradaki ortak akı kaybetsen topalayacaksınız. Elinizdeki bütünleştirilmiş gelecek tasarımıdaki fikirleri doğru bir şekilde ve birbirinden olabildiğince çelişkisiz şekilde düzenleyerek ortak akıl ne demek istedi onu belirleyeceksiniz. Şöyle de özetleyebiliriz; ilk olarak sektör ne yapsın toparlamanızı istiyoruz. İkincisi olarak dernek proje olarak neler yapsın diye çalışacaksınız. Derneğin gelirleri açısından böyle bir ekonomide aldığı verdiği nedir bunların görüşülmesini istiyoruz.

Şimdi isimlerinizi hangi grupta çalışmak istiyorsanız ilgili gruba yazmanızı istiyoruz:

Grup 1: Vizyon ve Hedefler

Grup 2: Büyüme Stratejisi (pazarın büyümesi)

Grup 3: Uzmanlık, Roller, Standartlar, Eğitim (Kim Eğitilecek)

Grup 4: İletişim, Lobi (Hedef Kitle)

Grup 5: Finansman / Ekonomi

Çalışmanın ilk yarısında, birinci grubu seçenler daha önceki 5 grubun çalışmalarından geliştirilen vizyon önerileri değerlendirerek vizyonu ve hedefleri netleştirecekler. İkinci grubu seçenler pazarı büyütmek için yapılması önerilen stratejileri toparlayacaklar. Grup 3'ü seçenler Tahkimde çalışacak avukat, hakem ve diğer uzmanları nasıl olmalı, rolleri ne olmalı ve bu uzmanların eğitimleri ile ilgili konuları toplayacaklar. Dördüncü grubu seçenler iletişim konusunda hedef kitleyi ve lobi çalışmaları ile ilgili konuları netleştirecekler. Beşinci grubu seçenler bu tahkim sektörünün finansman ve ekonomiye yansımaları ile ilgili toparlamaları yapacaklar.

Çalışmanın ikinci yarısında tüm gruplar ilgili konu başlıklarında İSTA bunları nasıl yapacak, hangi projelerle bu stratejileri hayata geçirecek onu çalışacaklar.

İSTA PROJE ÖNERİLERİ GRUP ÇALIŞMASI

GRUP 1 VİZYON HEDEFLER

(M. Gün – Bennar - O. Karabay – E. Kaya – Rümeyza – Girayhan – Lütfiye – Emine – Diren)

- Ortak Akıl (OA) → Türkiye ve İstanbul'un ulusal ve uluslararası alanda tanınır, itibarlı, güvenilir, etkin bir tahkim merkezi olmak (Arbitration hub)
 - a. Tahkim bilincinin yaygınlaştırılması
 - b. Tahkim kültürünün geliştirilmesi
 - c. Tahkim eğitimi
 - d. Tahkim uygulama etiğinin yükseltilmesi
 - e. Uluslararası kabul gören standartlara uygun kararlar verilmesi

- f. Fikir önderliği belgelerinin hazırlanıp yayınlanması
- g. Paydaşların bir araya getirilerek ortak çalışmalar yürütülmesi
- h. Yerli ve yabancı uygulamacıların arasındaki etkileşimin artırılması
- i. Hakem listelerinde yabancı hakemlerin de yer alması
- ISTA
 - a. Vizyonu benimseyip ve ortak akıl hedeflerinin gerçekleştirilmesi amacıyla bütün paydaşları bir araya getirip aksiyon almalarını sağlamak

Açıklamalar:

- İlk olarak Ortak Akılımı belirledik ve bunu nasıl gerçekleştireceğimizin altına 9 madde ekledik.

Yorumlar:

Başka öneriler var mı? Misyon gibi maddelerde yazılmış. Bu gruba katkı yapmak isteyen var mı?

- *(Katılımcılar yok diye belirttiler)*

GRUP 2 BÜYÜME STRATEJİSİ / PAZAR BÜYÜMESİ

(Orhan Yavuz - Ece – M.Cem – Berkay – İsmail – Cankat – Ramazan – Direnç)

- Zorunlu Tahkim
- Tanıtım
 - a. Konferans (yargı camiasına yönelik özel)
 - i. Yurtdışı katılım
 - b. 'Roadshow'
 - i. Barolara ziyaret
 - c. Yayınlar (sosyal medya-belgesel-blog)
 - d. Yarışma
- Kurumsal üyelikler (UNCITRAL, ICSID)
- Meslek kuruluşları / Odaları
 - a. Deniz Ticaret Odası
 - b. Anadolu'da Kurulu Ticaret ve Sanayi Odaları
- Spesifik sektör yönelmesi
 - a. ISTAC, ATAM, ITOTAM
 - b. IEA (Uluslararası Enerji Ajansı)

c. SMMO

- Aplikasyon – yazılım (dernek tanıtımı için)
- 'Inhouse'lara (Şirket içi) yönelik bilgilendirme
- Uzlaşma kültürü için çocuklara yönelik programlar
- Uluslararası hukuk bürolarına yönelik tanıtım
- Düşük meblağlı uyuşmazlıkların çözümü için çalışma
- Türk hukukuna yabancı bazı yeni kavramlar için tahkim tanıtımı (girişim sermayesi)

Açıklamalar:

- Zorunlu tahkim tartışmalı olduğu için fazla dokunmadık.
- Yargı camiasına özel bir konferans düzenlenmesi farklı çıktı.
- Yurtdışı konferansları ağır bastı.
- 'Roadshow'ların biraz daha spesifik olması gerektiği söylendi.
- Sosyal medya konusunda hafif tartışmalı kaldık, çekincelerimiz var bu işin kalitesine uygun olup olmayacağı yönünde
- Sözleşmelere tahkim şartı koyma konusunu tartışma amacıyla barolara ziyaretler yapılabilir.
- Tahkim şartının da bir şekilde alternatifli olarak üretilebilir olacağını konuştuk
- Şirket içi (inhouse) avukatlara yönelik çalışmalar yapılabilir diye konuşuldu.
- Uluslararası hukuk bürolarının kullandıkları sözleşmelerde Türkiye tahkim şartlarının önemleri hakkında konuşuldu

Katılımcı Yorumları:

- Kendi içinde uzman kişiler ile beraber ekosistemin büyütülmesi gerekiyor. Ancak paralel olarak hizmet vereceğimiz kişileri bilgilendirmek için sosyal medyanın geliştirilmesi gerekmektedir.
- Benim duymadığım sizin dernek nereye yönelsin konusu.
 - Tam fikir birliği oluşmadı daha çok iç tahkim diye konuşuldu. Uluslararası pasta küçük bir pasta bu pasta ancak iç tahkim büyürse büyür. Gerçek anlamda büyüme iç tahkimin büyümesinde.
 - İç tahkimin büyümesi yani avukatların elini taşın altına sokması zaten adalet için gerekli bir durum oldu. Hakimler çok yetersiz bu nedenle avukatların çalışması gerekiyor.
 - İç ve dış tahkime göre çizilecek strateji tamamen farklı.
 - Dernek şimdilik dış tahkime odaklansın mı diyorsunuz?
 - Öncelikle içeride tahkim bilincini yaygınlaştırmamız lazım ki uluslararası bilinirliği kazanabiliriz. Öncelikle ulusal tahkim gelişerek ancak büyüye biliriz.
 - İç tahkimin büyümesi için tahkim sözleşmesi ve sözleşmelere tahkim yazılması konusunda avukatları çok iyi eğitirsek zaten uyuşmazlıklar tahkime dönüşecek. Zaten Anadolu'da bu sözleşmeyi hazırlayan avukatlar tahkim avukatı olabilir veya hakem olabilir
 - ISTAC kurulması bir uluslararası bir merkez olarak kurulmadı mı? Bu amaç aynı zamanda Dernek'i kapsar. Dernek ISTAC'ı desteklemek için kurulmadı mı?

- Dernek ulus ve uluslararası tahkim çalışmalarını desteklemek için kuruldu. ISTAC da tahkimi geliştirmek ve daha sonra bölgede tahkimi geliştirmek için kuruldu. Uluslararası tahkimi geliştirmek için yola çıkarsak altı doldurulmamış oluyor. Bu nedenle arkadaşlar önce iç tahkimi geliştirelim diyorlar.
- Tahkimin uluslararası olarak geliştirilmesi gerekiyor. Global DNA'sı olmayan hiçbir işin/ sektörün sürdürülebilirliği olmadığı için tahkiminde global alanda büyütülmesi konuşuluyor. Önce iç sonra dış tahkim diye bir konu olamaz.
- Dış tahkim kurullarına Türkiye'den giden hakem var mı?
 - Var 1-2 tane.
- DNA oluşması için içte bir kuvvet olması gerekiyor. Dernek sadece yurtdışı tahkim geliştirilmesi için kurulmadı tahkimin yurtiçinde ve yurtdışında bütünsel olarak geliştirilmesi için kuruldu.
- Bizim dediğimiz bir mikro hedefleme yapılması lazım. Anadolu'da ticaret odalarına mı gideceğiz yoksa yurtdışına gidelim. Hepsine odaklanamayız
- Bu olgunluk dönemi dediğimiz şey iç tahkimi geliştirmek değil mi?
 - İç ve dış tahkim diye bir şey yok. ISTAC yarışmasında verilen hedef kitle herkes.
 - Herkes denildiği zaman hedefleme yapılmıyor. Daha net bir hedef kitle olması lazım.
 - Mikro hedeflemek şu şekilde olabilir barolara odaklanacağız diyerek barolara gidebiliriz onlara tanıtım yapabiliriz.
 - Dışarıdaki varlığımız içeriye iştahlandıracaktır. Bu nedenle eforumuzu bölmemiz lazım diye düşünüyorum.
 - İç tahkime ihtiyaç var. Birden uluslararası tahkim yağmayacak. Ancak bizim iç tahkimi öyle bir seviyeye (uluslararası düzeye) çekmemiz lazım
 - Burada tam mutabakat olmadan devam edeceğiz.
 - Uluslararası tahkimde uzmanlaşmak ve kendini tanıtmak isteyen üyeler Uluslararası çalışma grubunda bir araya gelebilir. Bu üyeler için yurtdışında "roadshow" yapılabilir. İç tahkim ile ilgilenen üyeler iç tahkim çalışma grubuna girebilir. Bu grup için Anadolu'da 'roadshow' yapılabilir.
- Derneğin bütün stratejisine baktığımız zaman bu tercihleri yapabilir olmamız lazım. Bu seçim yapılmalı ki bu kaynakları daha etkin kullanalım. Kaynakları ayıramazsak fırsatlara göre salınım geçiyorsunuz.

GRUP 3 UZMANLIK, ROLLER, STANDARTLAR, EĞİTİM (KİM EĞİTİLECEK)

(Sıla, Süheyla, Selma, Yelda, Utku, Nihan, Hayriye, Yağmur)

- Akademi ile işbirliği (Eğitim)
 - a. Vekil
 - b. Hakem

İSTA Akademi veya seçici kurulu İSTA seçecek

i. Seçici Kurul

1. Teori

- a. Mentorship
- b. Moot Koçluğu

2. Pratik

- a. Ücretli /Ücretsiz
- b. Profesyonel Hukuk büroları usta-çırak ilişkisi
- c. İSTA Tecrübe aktarımı

c. “Güven” >Eğitim<Teori/ Pratik”

d. Yayın

i. Dijital → Makaleler

ii. Fiziki → Events

e. Konferanslar – Workshop – Çalıştaylar > Yayın

• Baro – STK işbirlikleri

• İSTA Bursları →

a. Öğrenci, → Uluslararası örgütlere tanıtım ve geri bildirim

b. LLM (Yüksek Hukuk Lisansı)

c. Moot (Uluslararası Farazi Tahkim Yarışması)

d. Finansman

i. AB Fonu

ii. Kalkınma Ajansı

iii. İSTA Gönüllü

• CIArb / ICC / çeşitli kuruluşlarla işbirliği → Exchange

• Sertifikasyon/ Standardizasyon /Kalifikasyon oluşturma hususunda koordinasyon uluslararası kuruluşlar ile yapılması

• Mahkemeler + Adalet Bakanlığı+ Yargı → Konferanslara davet

• İSTA Bünyesinde çeşitli rehberler mesleği ve uygulamayı tanıtan (Best Practice)

• Tahkimde uzman görüşü ihtiyacı varsa İSTA yönlendirebilir. (Kategorizasyon)

Açıklamalar:

- İçte kuvvetli olduğumuz zaman dışarıda da tanınacağız.

- İyi örnek olursa güven oluşur. Bunun için alt yapı olması lazım. Eğitimle başladık. Teori ve pratik ve burada pratik önemli ama teori tamamlanmadan da olmaz. Eğitimci kimleri eğitecek, eğiticileri eğitecek, tahkim alanında.
- İSTA dönem dönem yayınlar, çalıştaylar ve konferanslar yapar. Bu şekilde finansman da sağlayabilir burası.
- İsmi en güvenilir yer akademi ve üniversitelerle iş birliği, tahkim okulu, Marmara Üniversitesinde de olduğu gibi.
- Teori ve pratik ücretli ya da ücretsiz olabilir.
- Profesyonel Hukuk büroları ile usta – çıraklık ilişkisi kurulması
- Gençlerle tahkim arasında İSTA köprü olabilir, burslar sağlanabilir, Moot Court’lar var uluslararası çalışmalara katılır öğrenciler İSTA’yı tanıtırlar bu şekilde.
- Eğitimin ikinci ayağı sertifikasyon gibi konularda olgunluk oluşturmaya idi. Çeşitli uluslararası programlarla kuruluşlarla iş birliği yapılarak programlar sunabilir.
- Adalet Bakanlığı, Yargıtay davet edilerek yanlış tahkim uygulamaları ile ilgili haberdar edebiliriz.
- Tahkim uygulaması ile alakalı vekil, bilirkişi ve hakemler için rehberler oluşturulabilir. Etik kodlarda best practice’ler (en iyi uygulamalarla) rehberde yer alabilir.
- Baro ve STK’lar ile işbirlikleri anlatıldı. Yayınlarımızı yine halka açarak topluma da fayda sağlanabilir hem dijital hem fiziki ortamda.

Yorumlar:

- Uluslararası tahkim yurtdışında yayınlanan kararları Türkçe bulma şansı yok, referans etme imkanı yok, uzun vadede uluslararası alınan kararların veri tabanında millileştirilmesi yapılabilir mi?

Uzmanlar ve hukukçular konusu vardı bunu nasıl işlediniz?

- Avukatlık meslekten, hakemlik meslek değil o yüzden etik bir konu, meslek olsa denetimi gerekirdi. Ancak hukukçu olmadan da tahkim olması ayakları basmayacaktır çünkü bu en nihayetinde yargılama. 3 Hakem olduğu zaman yüzdesel olarak baktığınızda çok yüksek oranda hukukçu var.
- Tahkimde hibrit uzmanlıkların oluşması, hukuk nosyonu olmaya teknik uzmanların edinmesi, teknik eksikliği
- TÜSİAD-Üniversite Forumları’na benzer bir yapı da kurulabilir.

GRUP 4 İLETİŞİM, LOBİ (HEDEF KİTLE)

(Seçil, İzzet, Gül)

Uluslararası Tahkim Merkezi

- Uluslararası Tahkim Konferansı
 - a. Uluslararası Örnek Çalıştayı
 - i. Katılımcılar: Genel Sekreter
 - ii. Konya: Best of Failure Experience →Tahkimin geleceği çalıştayı
- Vis Moot Temsili
 - a. Resepsiyon/Kurum İş birliği
- Yabancı Hakem Listesin / Bilirkişi
- UN-ECOSAC →"Legal"
- Academia Exchange
 - a. Lozanne Üniversitesi
 - b. Zürich Üniversitesi
 - c. White Paper Sunumu

İç Tahkim – Road Show

- Makale (Yayın) yazımına teşvik, uluslararası makale yazımı eğitimi sayısının artırılması
- Hakemli Dergi
 - a. Hukuk dergilerinde tahkim chapter + İSTA filtresiz gerekiyorsa destekler
 - b. Tarihçiyeye Tahkim Makalesi
- Sosyal Medya
 - a. Üniversite Öğrencileri
 - i. Bilgi Videoları
 - ii. LinkedIn Accounts
 - b. Hukukçular
 - i. Başlık
 - ii. Keyword Reklam
 - iii. Sadeleştirme /Özetleme→ Müvekkil Bilgi Sahibi
 - c. Müvekkil/ Müeddası
 - i. Reklam/CEO
- Lobi – Sosyal Paydaş Yönetimi
- Ekosistem harmonizasyonu
- Kurumlara seri tahkim + acil durum hakeminin düşük meblağ uyuşmazlıklarının aktarımı – Eğitim & Event

Pazar Büyütme

- Sektör toplantıları
- Sektör yayınları
- KOBİ kanalları → TEB KOBİ
- KOSGEB – Eğitim müfredatının giriş
- Girişimci /KOBİ ekosistem
- Ticaret odaları (Eğitim videoları ile hedef kitle “Hukuk” bölümlerine erişim

Açıklamalar:

- Biz çalışmalarını yaparken uluslararası tahkim merkezi olma ve iç tahkimi artırma perspektifinden baktık.
- Uluslararası tahkim merkezi olmak için yıllık düzenli konferans düzenlenmeli, dedik.
- Uluslararası örnek çalıştay oluşturmalı İSTA işte İsviçre mi İtalya mı nereyse genel sekreterlik bunu çalışarak uluslararası tahkim nereye gidecek diye bir çalışma.
- Varlık göstermek lazım “networking” etkinliği kurum işbirliği önerisi ile geldik.
- Bir kurumun BM nezdinde ECOSEC üyesi olması lazım uluslararası olması için.
- Uluslararası Academia ile bilgi paylaşımı yapılması, burada da Lozan ve Zürih üniversitesindeki hocalara giderek White paper çalışılması ve bunun Türkiye’nin White paper çalışması olarak sunulabilir diye dedik.
- İtibar ile Pazar el ele büyür. İlk soru Tahkim nedir? Ne zaman tahkime gidilir konusunda sadeleştirmeye ve yalınlaştırmaya ihtiyacımız var. Biz tahkimi müvekkillerinize anlatmak için yalın bir dil kullanmamız lazım. Maalesef yalın dil kullanmıyor, bu yüzden de bizi korkutuyorsunuz.
- Sosyal Medya konuşuldu popüler hale getirelim diye ama kime popüler kılacağız. İşte Üniversite öğrencilerine gidelim çünkü tahkim doğuyor onlar geleceğin iş adamları olduğu için gidiyorsunuz ama Pazar satın alacak mı bu önemli.
- Önce anlatmamız lazım yalın dilde, etiği konuşmak bu yapılmadan mümkün olan bir şey değil. Bilgi videoları denildi ve bu yapılacaksa sade bir dil olması lazım.
 - a. Belgesel açıklamak gerekirse dinamik, 20 dakikalık bir video.
- Google’ladığımda görünür ve izlenmesi lazım. Müvekkilleriniz için izlenebilir hale getirmemiz çok önemli.
- Türkiye’deki bazı paydaşlara Osmanlı’dan bu yana olduğunu anlatırken yabancı yatırımcıya adil olduğu dile getirilmesi lazım.
- Hakemli dergiye mevcut hukuk dergilerine İSTA chapter’ları eklense bir dergi çıkarma zordur ve 3 dergiden sonra çakılabiliriz.
- İSTA filtresinden kastımız yazılan makalelerin İSTA’dan geçmesini düşündük.

- Ekosistemi ticaret zinciri olarak görmek lazım ve bu zincirin bir sözcüsü yok. Sizler hukukçular olarak bir ortama girdiğinizde konuşabilirsiniz ama müvekkilinizin anlayacağı bir dilde olması gerekir.
- Fast Track → Düşük meblağlı uyuşmazlıkları çözmek için hali hazırda diğer kurumlar yapıyor ama biz diğer dernekleri ziyaret ederek yapabiliriz. İş tahkimi büyütme istiyorsunuz ve bunun için talebin artırılması ve talebi de artırmak için tahkimin anlatılması lazım diyebiliriz kısaca.

GRUP 5 FİNANSMAN / EKONOMİ

(Volkan, Umut, Ayşenur, Nihal, Ada, Bengisu)

- Tahkim uygulamasının ekonomik potansiyelinin yüksekliği
- Tahkim ekonomisinin boyutunun hakemler, tahkim merkezleri ve hukuk büroları açısından ortaya konması. Ek İstihdam.
- Tahkim yargılamalarının arabuluculuk uygulamasındaki gibi devlet teşviki
- Üçüncü parti fonlama oluşumlarının Türkiye’de iç pazara tanıtılması
- TEPAV ile birlikte sektör analizi yapılarak devlet yargısı ve tahkimin ekonomiye olan etkisinin değerlendirilmesi
- Kara yatıklık niteliği (Tahkim merkezi ve Tahkim yeri)
- Görünürlük olanaklarının ortaya konması
- Bireysel ve kurumsal üyelik çeşitlerinin geliştirilmesi ve sponsorluk modellerinin netleştirilmesi
- Üniversitelerle barolar, tahkim merkezleri ile iş birliği yapılması, tahkim konusunda eğitim programlarından gelir elde edilmesi
- Bu toplantıdan çıkan faaliyet önerileri çerçevesinde fon sağlayıcı kuruluşlara proje başvurusu yapılması
- Üye hukuk bürolarıyla maliyeti ve iş yükü, üye hukuk bürosu tarafından üstlenilecek şekilde düzenli ve sıkça etkinlikler yapılması
- Özel sektörden sponsorluk imkanlarının artırılması
- Akreditasyon ve sertifikasyon programlarından gelir elde etme

Açıklamalar:

- Devlet teşviklerinden bahsettik ve bunun için lobi çalışmalarının yapılması gerektiğini konuştuk.
- TEPAV ile yapılacak çalışmada maksadımız devletin üzerinden yük aldığımız için teşvik alabiliriz diye dedik.
- Tüm yargılama giderlerini finansıyan fonlar var. Dünyada uluslararası tahkimin finansmanı açısından çok önemli. 100 milyonlarca dolarlık davalar var ve 8 milyon dolar avukat maliyeti var ancak dava eden kişinin parası olmayınca 3. Parti olarak biri gelip bende bu para var ama şu kadar yüzde alırım diyor.

- a. Öyle bir hedef olmalı ki para getiren karlı kuruluşlar olmalı ki o zaman İSTA desteklemeli diye düşündük.
- 6. Maddeden itibaren derneğin kendi gelirleri ile alakalı ve 20 ayrı konfigürasyonumuz var ve üyelerimizde kafa karışıklığı oluşturuyor. Kurumsal ve Bireysel üyelik ve sponsorlukta da altın bronz gibi ayrımlara gitmeli.
 - Bizler için büyük olan bütçeler büyük müvekkillerimiz için küçük kalabiliyor. Onların burada doğru anlatıldığında yardımlarını alabiliriz dedik.

KAPANIŞ KONUŞMALARI

Mehmet Gün

Bugün zorlu bir gündü teşekkür ederim. 7 saattir sürekli olarak çalıştınız farklı illerden geldiniz. Derneğimizin bundan sonraki gidişi için çok güzel şeyler çıktı hepimiz aynı sayfaya geldik. Hepinize teşekkür ediyorum.

KATILIMCI LİSTESİ

No	İsim	Soyadı	Kurum	Görev
1	Ada	Atasoy	Dispute Resolution Club	Başkan
2	Akın Volkan	Arıkan	Arıkan Partners	Yönetici Ortak
3	Bekir	Biçkin	MÜHF-MED	Yönetim Kurulu Başkanı
4	Bengisu	İncikli	Dispute Resolution Club	Başkan Yardımcısı
5	Bennar	Aydoğdu	BENNARB	Avukat Arabulucu
6	Beyza	Berber	Gün + Partners	
7	Buket	Eminoğlu	Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED)	Yönetim Kurulu Üyesi
8	Burak Ekim	Ürün	Kalyon Denizcilik ve Ticaret	
9	Burak Gökçe	Çavuş	Çavuş & Coşkunsu	
10	Cankat	Şir	Kariyer Hukuk Derneği	
11	Cenk Barış	Sevinç	İstanbul Tahkim Derneği	
12	E. Ceren	Çakır Akgün	Çavuş & Coşkunsu	
13	Ece	Şeker	Kültür Gezileri ve Hukuk Kulübü	Komisyon Başkanı
14	Ekrem	Kaya	HKA	Ortak
15	Emine	Munyar	İstanbul Tahkim Merkezi (ISTAC)	
16	Emine	Ergin	Kariyer Hukuk Derneği	
17	Emre	Tamer	İstanbul Tahkim Derneği	Genel Sekreter
18	Erhan	Arslan	Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED)	Genel Sekreter V.
19	Girayhan	Ocak	Selçuk Üniversitesi	
20	Gül	Yanık		
21	H.Ercüment	Erdem	Erdem & Erdem	Kurucu&Kıdemli Ortak
22	Halil	Doğru	Doğru Hukuk Bürosu	Kurucu
23	Haluk	Tükel	Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED)	Danışman
24	Hanife Nihal	Berker Atlı	Yazıcı Avukatlık Ortaklığı	Ortak
25	Hayati	İrkiçatalı		Enerji Uzmanı / İnşaat
26	Haydar	Ergün	Summa İnşaat A.Ş.	CFO
27	Hayriye	Tartıcı	KGK/SPK	Bağımsız Denetçi / İç
28	Hüseyin	Ülgen	Gün + Partners	
29	İsmail	Altay	İstanbul Barosu Tahkim Hukuku Merkezi	Başkan
30	İzzet	Gürler	Kurt & Partners	Ortak Avukat
31	Kerem	Ertan	Tam & Ertan Hukuk Bürosu	Ortak
32	Kerem	Turunç	Turunç	Ortak
33	Lütfiye	Sandoğan	Selçuk Üniversitesi	
34	M. Cem	Kaspi	AKT	Ortak
35	M. Şamil	Çapar	MCS İnşaat	Partner
36	Mehmet	Gün	Gün + Partners	Ortak Avukat
37	Mehmet	Kahraman	Arama Danışmanlık	
38	Melih	Var	İLSA İstanbul	Başkan
39	Müjde	Keskin	Arama Danışmanlık	
40	Nazlı	Arıkan	Arıkan Partners	Partner
41	Nihan	Kır	Galatasaray Üniversitesi	Öğrenci
42	Nilgün	Serdar Şimşek	GSG Hukuk	Ortak
43	Oğuz	Karabay	Hukukta Kariyer Kulübü	Yönetim Kurulu Başkanı
44	Oğuz	Babüroğlu	Arama Danışmanlık	
45	Orhan Yavuz	Mavioğlu	ADMD Mavioğlu & Alkan Avukatlık Bürosu	Yönetici Ortak
46	Pınl	Özçelik	Yargan Hukuk Derneği	
47	Ramazan	Antürk	Elmadağ Hukuk Bürosu	Kurucu Ortak
48	Rumeysa	Kılıç	Gaziantep	
49	Salih	Çavuş	Arama Danışmanlık	
50	Seçil	Şendağ	360 Derece İletişim	
51	Selma	Karaduman	Karaduman Hukuk Bürosu	Kurucu
52	Serhat	Eskiyörük	Kemerburgaz Üniversitesi	Öğretim Üyesi
53	Sıla H.	Gürün Yılmaz	İçtem Legal	
54	Sinan Görkem	Gökçe	Gökçe Avukatlık Ortaklığı	
55	Sungur	Karaduman		
56	Süheyla	Balkar Bozkurt	Öğretim Üyesi	Galatasaray Üniversitesi
57	Tolunay	Kutluay	Yargan Hukuk Derneği	
58	Umut	Acar	Gün + Partners	
59	Ural	Aküzüm	Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED)	Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
60	Utku	Akçok	Galatasaray Üniversitesi	Öğrenci
61	Ümit	Hergüner	Hergüner Bilgen Özeke	Ortak
62	Yalın	Akmeneç	GKC Partners	Ortak
63	Yelda	Yalçın	Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yöntemleri Derneği	Başkan