

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği
zamanı geldi mi?
ne söylüyor,
ne düşünüyorlar?

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ Müge Yalçın - MY Executive Yönetici Ortak

EDİTÖRDEN Figen Tahiroğlu Würsching

BİRİNCİ BÖLÜM : HALKA AÇIK ŞİRKETLERDE YÖNETİM KURULU YAPISI ANKETİ

I. ANKET SONUÇLARI VE GÖRÜŞLER

- Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği
- Yönetim Kurulu Üyeleri İcrada Görev Alıyor mu?
- Yönetim Kurulu'ndan Beklentiler
- Yönetim Kurulu Üyelerinde Aranılan Yetkinlikler
- Yönetim Kurulu Üyeleri İçin Tercih Edilen Deneyim
- Yönetim Kurulu Üyeleri Seçim Kriterleri
- Yönetim Kurulu Üyelerinin Görev Dağılımı ve Görev Tanımı
- Yönetim Kurulu Komiteleri
- Yönetim Kurulu Üyelerinin Eğitim Durumu
- Yönetim Kurulu Üyelerinin Erkek - Kadın Oranı
- Yönetim Kurulu Üye Sayısı
- Yönetim Kurulu Üyeleri Performans Ölçümü
- Yönetim Kurulu Üyelerinin Ödüllendirilmesi
- Aile Anayasası

**Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği
zamanı geldi mi?
*ne söylüyor,
ne düşünüyorlar?***

GÖRÜŞLER

- Melsa Ararat -*Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu Direktörü*
- Ceyda Aydede -*Global Hill & Knowlton-Başkan*
- Can Deldağ -*The Carlyle Group Türkiye Genel Müdürü*
- Prof.Dr.Mehmet Helvacı - *İ.Ü.Hukuk Fak. Ticaret Hukuku Anabilim Dalı Başkanı*
- Yrd.Doç.Dr.Ebru Karpuzoğlu
- Şerif Ünan - *Kalibre Boru Yönetim Kurulu Başkanı*
- Murat Yalnızoğlu - *Yıldız Holding Yönetim Kurulu Üyesi*
- Rıdvan Yirmibeşoğlu - *CRA Global İcra Komitesi Üyesi ve Grup Başkan Yardımcısı*
- Sibel Yücesan - *Mercer Türkiye Genel Müdürü*

II.SONUÇ

III. ARAŞTIRMAYA KATILAN ŞİRKETLER

**Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği
zamanı geldi mi?
*ne söylüyor,
ne düşünüyorlar?***

İKİNCİ BÖLÜM : RÖPORTAJLAR

- Aclan Acar - *Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı*
- Dr.Yılmaz Argüden - *Arge Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı*
- Rauf Ateş - *Capital Dergisi Yayın Direktörü*
- Hande Yaşargil Ateşaoğlu- *Praesta Yönetici Ortak*
- Tayfun Bayazıt - *Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi*
- Ümit Boyner - *TÜSİAD Başkanı*
- Av.Barbaros Çağa - *Çağa Avukatlık Bürosu*
- Mustafa Çamlıca - *Ernst & Young Türkiye Ülke Başkanı*
- Suzan Sabancı Dinçer - *Akbank Yönetim Kurulu Başkanı*
- Şaban Erdikler - *Erdikler Yeminli Mali Müşavirlik Başkanı*
- Hüseyin Gürer - *Deloitte Türkiye Yönetici Ortak*
- Dr. Burak Koçer - *Egeli & Co. Yatırım Holding A.Ş.Yönetim Kurulu Üyesi*
- Fikret Sebilcioğlu - *CEREBRA Danışmanlık Şirket Ortağı*
- Ferruh Tunç - *KPMG Türkiye Başkanı ve Kıdemli Ortak*
- Arzuhan Doğan Yalçındağ - *Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.Yönetim Kurulu Başkanı*

**Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği
zamanı geldi mi?
*ne söylüyor,
ne düşünüyorlar?***

TANITIM

- MY Executive
- Hayat Yayınları
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)
- Etik ve İtibar Derneği (TEİD)

ÖNSÖZ

Türkiye'nin güçlü ekonomik kalkınması, şirketlerimizin, özellikle de halka açık şirketlerimizin uyması gereken standartları hızla değiştiriyor ve daha karmaşık hale getiriyor. Tıpkı gelişmiş ülkelerde olduğu gibi, ülkemizde de kurumsal yönetim artık iş dünyasında başarının temel koşullarından biri haline geldi.

Gündemde olan yeni Ticaret Kanunu, kurumsal yönetim konusunda şirketlere yeni sorumluluklar getiriyor.

Önümüzdeki dönemde kurumsal yönetim ilkelerinden daha sık söz edildiğini duyacağız. Aile şirketlerinin pek çoğunun kurumsallaşma isteğinde ve çabasında olduğunu biliyoruz. Bunun ilk adımı da yönetim yapısının ve ilkelerinin iyi belirlenmesi. İşte kurumsal yönetim ilkeleri bunu sağlıyor. Biliyorsunuz kurumsal yönetim, bir kurumun başarısı için takip etmesi gereken yönetim ilkeleridir ki çok genel anlamda bunlar 'Adillik', 'Hesap Verebilirlik', 'Şeffaflık' ve 'Sorumluluk'.

Kurumsal yönetimin iyi uygulanması ve benimsenmesi için en büyük sorumluluk Yönetim Kurulları'nın. Yönetim Kurulları'nın yapısı ve işleyişinde kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi önemli. Bu halka açık şirketlerde hem hissedarlara karşı hem de genel olarak topluma karşı şirketlerin bir sorumluluğu. Diğer yandan şirketlerin kurum olarak nesilden nesile devamı açısından da çok önemli. İşte bu nedenlerle dünyadaki kurumsal yönetim trendi Türkiye'de de artık daha fazla gündeme gelmeye başladı. Özellikle belirli bir büyüklüğe ulaşmış aile şirketlerinde bu yöndeki çalışmaları takip ediyoruz. Bu konuya ilginin ve uygulamaların artacağını düşünüyoruz.

Biliyorsunuz Yönetim Kurulu, uzun vadede hissedarlarına sürekli kazanç yaratmak amacıyla şirketin vizyonunu ve hedeflerini belirler, şirketi bu hedeflere ulaştıracak stratejilerin geliştirilmesine katkıda bulunur, uygulanmasını, şirketin stratejik ve mali performansını takip eder. Yıl boyunca periyodik toplantılarla iş planları ve bütçe doğrultusunda şirketin

faaliyetlerini ve mali durumunu kontrol eder. Genel konjonktürdeki ve ekonomideki değişikliklerin Şirket stratejilerine etkilerini tartiŐır ve belirler.

Çok doğal olarak, Yönetim Kurulu Üyeleri'nin yetenek, beceri, tecrübe ve bağımsızlık düzeyi Yönetim Kurulu'nun performansını ve başarısını belirler. Bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin Yönetim Kurulu'nda yer alması kurumsal yönetimin doğru ve tarafsız uygulanması açısından da önemli.

Önümüzdeki dönemde, daha da ileri düzeyde risk yönetimi yapacak olan bankalar Şirketleri risklerine göre derecelendirirken, bu kuruluşların kurumsal yönetim açısından ulaŐıkları seviyeyi de değerlendirecekler. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin varlığı ve yetkinliği de bu değerlendirmenin önemli bir parçasını oluşturacak.

Elbette bu üyelerin gerekliliğine sadece bankaların kredi derecelendirmeleri açısından bakmamak gerekiyor. İŞ dünyasında, sektörel konularda büyük bilgi ve deneyime sahip profesyoneller arasından seçilen bağımsız yönetim kurulu üyeleri, Şirketin gelişimine ve büyümesine ciddi katkılarda bulunmaktadır. Bilgi ve deneyime dayanan, objektif yaklaşımları ile Şirketin çıkarlarını ön plana alarak, hem sağlıklı büyüme stratejilerinin oluşturulmasını, hem de bütün hissedarlar için değer yaratılmasını sağlarlar.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri aile ve işle çıkar çatışması olmayan, hissedar olmayan ve Şirket dışı bağımsız kişiler oldukları için konulara daha objektif bakabilirler.

2005 yılından bu yana faaliyette bulunan MY Executive, bugüne dek iş dünyasının birçok seçkin kuruluşunun üst düzey yönetici ve bağımsız yönetim kurulu üyesi ihtiyacını başarıyla karşılamıŐtır. Doğru özellik ve yetkinlikleri, bunlara ihtiyaç duyan kurumlarla

buluşturmak ve her iki taraf için de değer yaratmak konusunda ileri düzeyde bir uzmanlığımız bulunmaktadır.

Bilgi birikimimizi ve uzmanlığımızı, iş dñnyamızın seçkin şirketlerinin hizmetine sunmaya devam ederken, halka açık şirketlerdeki Yönetim Kurulu yapılarına biraz daha sistematik bakmak istedik ve bu amaçla bir anket çalışması yürüttük. Ankete katılan 49 şirketin Yönetim Kurulu yapılarını, kaç kişiden ve hangi nitelik ve yetkinliklerden oluştuğunu, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin oranını, komitelerin işleyişini, Yönetim Kurulu üyelerinin performans ölçümü ve ödüllendirme sistemleri ile bu konulardaki uygulamalarını bizimle paylaştılar.

Biz de elde ettiğimiz sonuçları derleyerek kamuoyuyla paylaşmak istedik. Bunu yaparken bu konuda önemli bir birikim, bilgi ve tecrübe sahibi kişilerle de görüştük ve onların görüşlerini sizlere de aktarmak için bu kitabı hazırladık.

“Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği Zamanı Geldi mi? Ne söylüyor, ne düşünüyorlar?” kitabında değerli görüşleriyle yer alan tüm akademisyen, yönetici ve iş adamlarına, “Halka Açık Şirketlerde Yönetim Kurulu Yapısı Anketi”ne katılan Yönetim Kurulu Başkanlarına, anket çalışması sürecinde katkılarından dolayı Yıldız Holding Yönetim Kurulu Üyesi Murat Yalınzoğlu ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Güray Karacar’a, kitabımızın böylesine kapsamlı içeriği sahip olmasında gösterdiği gayret ve özeni için Pazarlama İletişimi Danışmanımız ve kitabın Editörü Figen Tahiroğlu Würsching’e, kitabın basım ve dağıtımını üstlenen Hayat Yayınları’nın sahibi Sayın Hayati Bayrak’a teşekkür ediyorum.

Müge Yalçın

MY Executive Yönetici Ortak

EDİTÖRDEN

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği Zamanı Geldi mi? Ne söylüyor, ne düşünüyorlar” kitabını Haziran 2010 tarihinde projelendirmeye başladık. MY Executive Yönetici Ortağı Sevgili Müge Yalçın, şirketin 5. Yıl projeleri kapsamında kendileriyle Pazarlama İletişimi Danışmanı olarak çalışmamı isteğinde hiç düşünmeden kabul ettim. Çünkü Arthur Andersen ve Ernst & Young’da kendisinin liderliğinde birçok başarılı projeyi birlikte yaşama geçirme deneyimlerimiz olmuştu. İşte kitabımızın çıkış noktası ve yaşama geçirilmesi böyle oldu.

Kitabın içeriği iki bölümden oluşuyor. Birinci bölümde “Halka Açık Şirketlerde Yönetim Kurulu Yapısı Anketi” yer alıyor. Anket formunu elektronik ortamda İMKB’ye kote olan şirketlerin Yönetim Kurulu Başkanları’na gönderdik ve toplam 49 şirketten geri dönüş aldık. Anket sonuçlarının yanı sıra bu bölümde anket konularıyla ilişkili olarak akademisyenler ve iş dünyasının önde gelen isimlerinin görüş - yorum ve makalelerine yer verdik.

Kitabın ikinci bölümde ise şirketlerin Yönetim Kurulu Başkanları ve Yönetim Kurulu Üyeleri ile kurumsal yönetim, Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun kurumsal yönetim, Yönetim Kurulları yapısı ve Bağımsız Yönetim Kurulu üyeliğine getireceği yeni açılımlar üzerine gerçekleştirdiğimiz röportajları okuyacaksınız.

“Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği Zamanı Geldi mi? Ne söylüyor, ne düşünüyorlar” kitabının kurumsal yönetim konusunda alanında uzman kişilerin, iş dünyasının önde gelen üst düzey yöneticilerinin ve akademisyenlerin görüşlerinin biraraya getirilmesi bakımından son dönemde hazırlanan yayınlar arasında *bir ilk olma özelliği* taşıdığını düşünüyorum.

Yoğun tempolarına karşılık değerli görüş ve röportajlarıyla kitabımızda yer alan, anketimizi yanıtlarak kitabımızın oluşmasına değer kattıkları için tüm üst düzey yöneticilerimize ve akademisyenlere, başarılı bir iş ortaklığı gerçekleştiren Hayat Yayınları'na teşekkür ediyorum.

Bilgi paylaşıldıkça değerlidir.

Mutluyuz, MY Executive olarak kurumsal yönetim konusundaki bilgi paylaşımına katkı sağlayacak böyle bir yayını sizlere sunduğumuz için.

Saygılarımla,

Figen Tahiroğlu Würsching

Mayıs 2011 / Beylerbeyi

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği zamanı geldi mi?

*ne söylüyor,
ne düşünüyorlar?*

BİRİNCİ BÖLÜM

HALKA AÇIK ŞİRKETLERDE YÖNETİM KURULU YAPISI ANKETİ

BİRİNCİ BÖLÜM : HALKA AÇIK ŞİRKETLERDE YÖNETİM KURULU YAPISI ANKETİ

I. ANKET SONUÇLARI VE GÖRÜŞLER

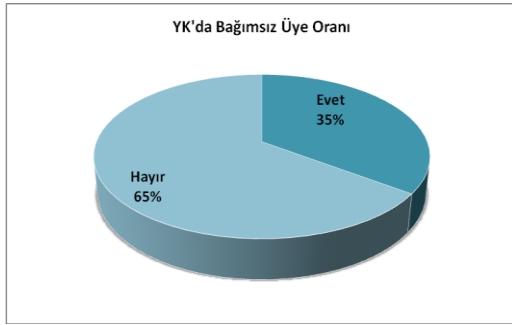
Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği

Dünyada Yönetim Kurulları her geçen yıl daha da bağımsızlaşıyor. Türkiye ise bağımsız yönetim kurulu üyesi açısından dünya ortalamasının gerisinde yer almaktadır.

Türkiye’de son birkaç yıldır kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaya dönük ilginin artmaya başladığı görülmektedir. Özellikle orta-büyük boy aile şirketlerinde, 3. kuşakla birlikte bu konuya gösterilen ilginin artması sonucunda Bağımsız Yönetim Kurulu Üye ihtiyaçlarının da gündeme geldiği gözlenmektedir.

Bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin Yönetim Kurulu’nda yer alması kurumsal yönetimin doğru ve tarafsız uygulanması açısından önem taşımaktadır.

Görüşünü aldığımız yöneticiler Türkiye’de bu konuda yolun çok başında olduğumuzu belirtmektedirler.



Ankete katılan şirketlerde Yönetim Kurulu’nda bağımsız üyeye sahip olanların oranı % 35, bağımsız üyesi olmayanların oranı ise % 65'tir.

Bağımsız üyelerin görev süresi de genellikle 2-5 yıl arası olarak belirtilirken bu süreyi 6, 8 ve 10 yıl olarak açıklayan şirketler de olmuştur.

SPK'nın bir yerde zorunlu tutmasına karşın çoğu şirkette bağımsız üye olmaması aile veya hissedarlar dışında bir kişiyi Yönetim Kurulu'na almakta şirketlerin ne kadar zorlandıklarını göstermektedir. Ben şirketlerin böyle kişileri bulamamaktan ziyade dışarıdan kişiler ile rahat edemediklerinin daha ağır bastığını düşünüyorum. Rahatsızlığın önemli kısmı da bağımsız üyelerin çoğu icra yöneticisi olan Yönetim Kurulu üyelerinin karar ve faaliyetlerine yapacağı sorgulama ve değerlendirmelerden kaynaklandığını söyleyebilirim.

Murat Yalnızoğlu - Yıldız Holding Yönetim Kurulu Üyesi

Bağımsız üye oranına ilişkin grafik incelendiğinde, halka açık ortaklıkların Yönetim Kurulları'nın % 65'inde bağımsız bir üye bulunmadığı, sadece % 35'inde bağımsız üyelerin yer aldığı gözlemlenmektedir. Söz konusu oranın, tüm ortaklıklar birlikte değerlendirildiğinde çok daha düşük olacağı ve Türkiye'de yerleşik ortaklıklardaki oranın, Avrupa Birliği üye ülkelerindeki oran ile büyük bir farklılık arz edeceği de, çeşitli araştırmalar ile ortaya konmuş olup Türkiye'deki ortaklıkların Yönetim Kurulları'ndaki bağımsız üyeler konusunda ilerleyen yıllarda bir artışın meydana geleceği öngörüsünde bulunmaktadır.

Belirli grupların Yönetim Kurulu'nda temsil edilmesini düzenleyen Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun 360. maddesinin birinci fıkrasında, temsil edilme hakkının, halka açık anonim şirketlerde Yönetim Kurulu üye sayısının yarısını aşamayacağı ve bağımsız yönetim kurulu üyelerine ilişkin düzenlemelerin saklı olduğu ifade edilmiştir. Adalet Komisyonu, değişiklik gerekçesinde "... temsil edilme hakkının halka açık şirketlerde Yönetim Kurulu'nun üçte ikisini aşamayacağı belirtilmiştir. Sermaye Piyasası Kurulu'nun bağımsız üye uygulamasını başlatmasından sonra bu oranın güçlük yaratacağı düşünülmüş ve oran yarıya indirilmiş, ayrıca bağımsız üyelere ilişkin düzenlemeler saklı tutulmuştur." demek suretiyle maddeye son halini vermiştir.

Yeni Türk Ticaret Kanunu'ndaki bu hükümlerle, diğer kanunlardaki düzenlemelerin saklı olduğu açıkça vurgulanmış ve bağımsız üye sayısının gelecek dönemde arttırılmasına yönelik bir çaba içerisinde olacağının sinyalleri verilmiştir. Ayrıca Sermaye Piyasası Kurulu'nun bağımsız üyelere ilişkin yapacağı muhtemel düzenlemelerin göz önünde bulundurulacağı ve üçte ikilik oranın uygulama bakımından sıkıntı yaratacağının öngörüsü yapılarak, daha düşük bir temsil edilme oranının kabul edilmesi de uygun görülmüştür. Dolayısıyla önümüzdeki dönemde, Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa Birliği'ndeki olumsuz tecrübeler de dikkate alınarak şirket Yönetim Kurulları'nda bağımsız üye sayısının arttırılacağı sonucuna varılabilir.

Prof. Dr. Mehmet Helvacı - İ.Ü.Hukuk Fakültesi Ticaret Hukuku Anabilim Dalı Başkanı

Yrd.Doç.Dr.Ebru Karpuzoğlu

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinde Aranabilecek Özellikler

Kanuni unsurları dikkate alarak çalışan, kurumu üçüncü kişilere karşı temsil eden, üyeleri değişmekle birlikte, şirket var olduğu müddetçe var olan Yönetim Kurulu, bir şirketin mal varlığını korumak ve yönetmek, hissedar haklarını gözetmek, uzun vadeli stratejik amaçları belirleyerek kurumun bu hedeflere ulaşmasını sağlamak, pazarda rekabet üstünlüğu elde ederek kurumun marka değerini yükseltmek ve şirket performansının artmasını sağlayacak stratejiler geliştirmek gibi amaçlarla oluşturulur.

Yönetim Kurulu'nun görevini etkin biçimde gerçekleştirebilmesi için, bazı uygulamaları hayata geçirmesi önemlidir. Bu uygulamalar arasında Yönetim Kurulu çalışma yönetmeliğini oluşturma, etik, sosyal ve çevresel politikaları belirleme ve şirket faaliyetlerinde bu politikaları dikkate alma, iç ve dış kontrol sistemlerini kurma ve uygulamalar ile uyumlu kılma, Yönetim Kurulu'na, güçlü bağımsız üyeleri dahil etme vb. sayılabilir.

Yönetim Kurulu, bir şirketin üst düzey idari organlarından biridir. Dolayısıyla, bu kurulda bulunacak üyelerin nitelikleri, şirketin performansını ve geleceğini direkt olarak etkileyecektir. Özellikle de, ortakların Yönetim Kurulu'nun doğal ve kaçınılmaz birer üyeleri olarak görüldüğu ülkemizde, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin nitelikleri, son derece önem kazanacaktır.

Bilgi, beceri ve tecrübe olarak yetkin, asıl işi Yönetim Kurulu Üyeliği olan ve sunduğu hizmetten dolayı maddi menfaat sağlayan Yönetim Kurulu Üyelerini, Yönetim Kurulu'na dahil etmek isteyen hissedarların ve/veya diğer Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, dikkate almaları gereken bazı gereklilik ve yeterlilik şartları mevcuttur.

Gereklilik şartları, olmazsa olmaz temel şartlardır ve bu şartları tamamıyla karşılayanlar, aday olarak seçim sürecine dahil edilebilirler. Yeterlilik şartları ise, şirkette öngörülen pozisyonda, bir kişinin görevi layıkıyla yürütebilmesi için taşıması gereken niteliklerdir. Aşağıda öncelikle gereklilik, daha sonra ise yeterlilik şartlarından bazı örnekler yer almaktadır.

Gereklilik şartları;

- Aynı veya benzer sektördeki mevcut veya potansiyel rakiplerin Yönetim Kurulu'nda, İcra Kurulu'nda ya da kritik bir pozisyonunda görev yapmamış olma,

- Daha önce çalışılan ve iş gereği olarak öğrenilen bilgileri, dokümanları başka kurum ve/veya kişilerle paylaşmama, yanlış beyanda bulunmama, şirketi zarara uğratacak kararlar almama, yani; tecrübe edinilen şirketlerdeki iş performansı ve davranışsal özellikler açısından olumsuzluk taşımama,
- Çalışılacak kurumun kültürüne, hissedarların temel değerlerine uygun ve benzer özelliklere sahip olma,
- Diğer Yönetim Kurulu Üyeleri ile uyumlu özelliklere sahip olma,
- Daha önce çalışılan şirketlerdeki performans neticesinde, o şirketlerde önemli performans artışına katkıda bulunmuş olma,

Yeterlilik şartları;

- **Stratejik Yetkinlikler**
 - Uzun vadeli bakış açısına sahip olabilme,
 - Şirketin güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek analiz edebilme; kararların bu hususları etkileme biçimini görebilme,
 - Endüstrideki fırsatları ve tehditleri öngörebilme; fırsatlardan yararlanabilme, tehditlere karşı önlem alabilme,
 - Özellikle dünya ve ülke genelindeki piyasalar başta olmak üzere, iş hayatındaki ve sosyo-kültürel alandaki değişiklikleri fark edebilme ve şirketi bu değişikliklere adapte edebilme,
 - Stratejilerin ve bütçelerin, işletme vizyonu ve stratejik amaçlarıyla uyumlu olmasını sağlayabilme,
 - Değişikliklerin ve değişiklik ihtiyacının farkına varabilme ve kurumu bu değişiklikleri uyarlayabilme,
- **Uzmanlık Alanı İle İlgili Yetkinlikler**
 - Şirketi etkileyen yasal, mali ve ekonomik ihtiyaçları fark edebilme ve karşılayabilme,
 - Güncel işletme ve yönetim uygulamalarının farkına varabilme,
 - Kurul ve üyelerinin, rollerini, sorumluluklarını, işleyişi ve ilişkileri anlayabilme,
- **İletişimle İlgili Yetkinlikler**
 - Şirket faaliyetlerinden etkilenen gruplarla sürekli ve açık biçimde iletişim kurabilme,
 - Düşüncelerini ve gerekçelerini açık, net ve diğer üyelerin anlayacağı biçimde aktarabilme,

- Empati yapabilme,
- Paydaşlarla ortak müşterelerde buluşabilme, uzlaşmacı olabilme,
- Medya ile iş yapabilme,
- Hissedarlar ve diğer yönetim kurulu üyeleri ile, çok yönlü ve sürekli iletişim kurabilme,
- **Kişilik Özellikleri İle İlgili Yetkilikler**
 - Sorumluluk sahibi olma,
 - Kişisel inançları devam ettirmek için cesaretli olma,
 - Şirket için en iyi olan husus konusunda objektif olma,
 - Şirketin, etik, sosyal ve çevresel politikaları ile uyumlu düşünce ve davranış biçimine sahip olma,
- **Holistik Bakış Açısı İle İlgili Yetkinlikler**
 - Şirketin operasyonlarına ilişkin farklı birimlerden gelen bilgileri, şirket vizyonu doğrultusunda bütünleştirebilme,
 - Geniş bakış açısından bakabilme,
- **Analitik Bakış Açısı İle İlgili Yetkinlikler**
 - Finansal raporları okuyabilme ve yorumlayabilme,
 - Konuları ayrıntılı olarak anlayabilme ve değerleyebilme,
- **Diğer Yetkinlikler**
 - Biçimlenmemiş şirkete ilişkin kararları alabilme,
 - Uluslar arası deneyimi bulunma,
 - Kontrol ve risk yönetiminin önemine inanma ve uygulamayı bu doğrultuda destekleme,
 - Yüksek bireysel itibara sahip olma,

Yukarıda bahsi geçen gereklilik ve yeterlilik koşullarının firmadan firmaya değişeceği ve belirtilen tüm özelliklerin hepsinin tek bir kişide bulunmasının güç olduğu unutulmamalıdır. Burada, hissedarlara, Yönetim Kurulu'na bağımsız üye atarken, üyelere aranabilecek özelliklerden bir kısmının örneklenmesinden yola çıkılmıştır.

Ayrıca, Yönetim Kurulu Üyelerinin bütününe bakıldığında beyninin sağ ve sol loblarını kullananların karışık olarak bu kurulda yer almasının şirket başarısı için önemli olduğu da ifade edilebilir. Farklı bir söylem ile, üyelere bir kısmının holistik (stratejik, bütüncül, üst düzeyli vb.) bir kısmının analitik, bir kısmının harfleri ve rakamları iyi kullanma, bir

kısının yaratıcı bakış açlarına sahip olması şirketle ilgili değerlendirmelerde, planlama yapmada, karar almada veya problem çözmede optimum faydayı sağlayacaktır. Bu noktadan hareketle, Yönetim Kurulu'na bağımsız üye atarken, hissedarların ve diğer Yönetim Kurulu Üyelerinin, kurulda eksik olan niteliklere sahip üyeyi seçmeleri, kurulun etkinliği açısından önem taşıyacaktır. Yani, Yönetim Kurulu'nda uzun vadeli bakış açısına sahip, farklı bilgileri bütünleştirebilen, yaratıcı vb. özelliklere sahip üyeler mevcutsa, bağımsız üyenin analitik, beşeri ilişkileri kuvvetli vb. gibi özellikler taşıması mevcut kuruldaki eksikliklerin tamamlanmasını sağlayacak, dolayısıyla kurumun performansını arttıracaktır.

Yönetim Kurulu Üyelerinden beklenen, değişik bilgi, görüş, yaratıcılık ve irdeleyicilik katma potansiyeli, finansal raporları anlama ve irdeleme becerisi, riskleri değerlendirme yeteneği, stratejik düşünme becerisi, yönetimi değerlendirme ve motive edebilme yetkinliği ve her yıl toplantıların en az % 75'ine hazırlıklı olarak katılmalarıdır. Bu nedenle, ölçülmesi güç de olsa asıl beklenti entelektüel bağımsızlıktır.

Finansal bağımsızlık, duygusal bağımsızlık ve politik bağımsızlık gibi farklı boyutların hepsinin birarada değerlendirilerek entelektüel bağımsızlığı olan kişilerin bağımsız üye olarak şirketlere kazandırılması kurumsal yönetim anlayışının oluşturulması açısından önemlidir.

Dr.Yılmaz Argüden - Arge Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı

Şirketlerin bağımsız yönetim kurulu üyelerinden gerçekten yarar sağlayabilmeleri için öncelikle doğru üyeleri seçebilmeleri gerekiyor. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri söz konusu olduğunda her şeyden önce stratejik düşünebilen, vizyon sahibi kişiler olması, şirketin faaliyetlerini ve sonuçlarını iyi tahlil edebilecek, mali durumunu kontrol edebilecek finans bilgi ve tecrübesine sahip olmaları önemli. Bunlara ek olarak şirketler bağımsız yönetim kurulu üyelerini seçerken adayların iş deneyimleri, kurumsal şirketlerdeki deneyimleri, uzmanlıkları, yurtiçi ve yurtdışındaki geniş ilişkiler ağı aranılan özellikler olarak karşımıza çıkıyor.

Bununla birlikte her şirketin kendi mevcut Yönetim Kurulu Yapısı, mevcut üyelerin nitelik ve yetkinliklerini inceleyip, gerçekte olması gereken üye profilini belirleyip eksiklikleri tespit ettikten sonra tamamlayıcı nitelik, tecrübe ve yetkinlikteki yeni üyeleri Yönetim Kurulları'na katmaları doğru olacaktır.

Müge Yalçın - MY Executive Yönetici Ortak

Yönetim Kurulları'nın etkin çalışmasının sağlanması, yabancı yatırımcıların üzerinde hassasiyetle durduğu bir konu olarak öne çıkıyor. Dünyada bu konuda yeni eğilim, Yönetim Kurulları'nda icracı olmayan üyelerin ve bağımsız üyelerin sayılarının artırılması yönündedir. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri bir şirket için pusula görevi görüyor ve aklın gösterdiği yolu doğru dille ortaya koyuyorlar. Şirketin kendi üyeleri aidiyet, kültürel bağlar vb. nedenlerle her zaman doğruyu göremeyebiliyorlar. İşte Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri o noktada şirket için tüm paydaşlarının beklentileri doğrultusunda olması ve yapılması gerekeni söylüyorlar.

Şaban Erdikler - Erdikler Yeminli Mali Müşavirlik Başkanı

Burada önemli olan görev tanımı ve söz konusu şirketlerin kurumsal yapısıdır. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'nin sorumluluğu dikkate alındığında, bu sermaye piyasamıza güveni artıracak önemli bir değişim olacaktır. Burada bağımsız yöneticilerin sorumluluğunun kamuya karşı olduğu unutulmamalıdır. Bu açıdan bakıldığında bağımsız yöneticiler gerçekte şirketlerin yönetimde yer almayan ortakların ve diğer paydaşların haklarını koruyan kişi olarak düşünülmelidir. Bu anlayışın kabul görmesi halka açık şirketlerin hisselerine yönelik bir tercih ve güvenin artmasına yol açar.

Ferruh Tunç - KPMG Türkiye Başkanı

Türkiye’de Yönetim Kurulları’na aday gösterme hakkı sadece pay sahiplerine verilmiştir.

Pek çok şirkette Yönetim Kurulu’na aday gösterme imtiyazı olan pay grupları vardır. Belli bir pay grubunu temsilen ya da hâkim ortak tarafından aday gösterilen bir kişinin bağımsız olması söz konusu olamaz. Bu nedenle Türkiye’de bağımsız olarak nitelendirilen Yönetim Kurulu Üyelerinin önemli bir kısmı gerçek anlamda bağımsız değildir. Bu sorunu çözmek için aday gösterme hakkının bu adayların nasıl seçildiğini açıklama sorumluluğu ile birlikte gelmesi gerekir.

Pay sahiplerinin hesap verme sorumluluğu olmadığına göre bu sorumluluğu hesap verme yükümlülüğü olan Yönetim Kurulu’na vermek gerekir. Bağımsız üye adaylarını tesbit etmek, değerlendirmek ve önermek bir Yönetim Kurulu komitesi sorumluluğu olmalı. Bunun yanı sıra Yönetim Kurulu’na aday gösterme imtiyazı olan pay sahipleri bu haklarını kullanacaklarını Yönetim Kurulu’na bildirmek ve adaylar ile ilgili bilgileri genel kurula katılacaklarla önceden paylaşmakla yükümlü olmalılar. Genel kurul çağrısı ile birlikte adayların da açıklanması gerekir.

Melsa Ararat - Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Komitesi Direktörü

Bağımsız Üyenin Yönetim Kurulu’nda görev alması gerektiğini düşünüyorum. Hatta Yönetim Kurulu’nda bağımsız üye sayısı üçe kadar bile çıkabilir. İdeal bir bağımsız üyenin ya teknik bir konuda uzman olması ya da yönetim konusunda deneyimli olması gerekir. Bağımsız üyenin Yönetim Kurulu’na gerçekten katkı sağlayabilmesi için motive edilmesi gerekir. Ayrıca aynı şekilde bağımsız üyenin de şirkete gerekli zamanı vermesi lazım. Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO’nun bağımsız üyeyi kullanması gerekir. Özellikle şirketlere bağımsız üye konusunda önerim, denetleme kurulu başkanını bağımsız üyelerden seçmeleridir. Kurumsal yönetim yerleştikçe yönetim kurullarındaki bağımsız üye sayısının artacağını düşünüyorum.

Hüseyin Gürer - Deloitte Türkiye Yönetici Ortak

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesinin şirkete katkısının olmasının birinci olmazsa olmaz şartı o yönetim kurulu üyesinin çok değişik tecrübeler edinmiş derin sektör bilgisine sahip ve aynı zamanda şirketi de çok iyi tanıyan bir kişi olmasıdır.

Şirketin vizyonunu bilen bir kişi olmalı ki katkıda bulunabilsin. Bir etki altında kalmadan hareket etmesi ve yönetime ses çıkarabilmesi, Yönetim Kurulu toplantısında sağduyuyu temsil etmesi yani adı üstünde bağımsız olması gereklidir. Eğer o sağduyuyu temsil edemiyorsa sadece belli bir ücret almak ve Yönetim Kurulu üyelerinin bazı etkileri altında hareket edecekse pek anlamı kalmıyor.

Mustafa Çamlıca - Ernst & Young Türkiye Ülke Başkanı

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin bence üç önemli rolü var: Birincisi, aile ya da şirket içinden gelmediği için, patrona bağlı olmadan daha rahat görüşlerini dile getirebiliyor. Bu önemli bir değerdir.

İkincisi, değişik bir sektörden geldiği için, şirkete farklı bir bakış açısı sağlayabiliyor.

Örneğin, bir bankaya, perakende kökenli yönetim kurulu üyesinin atanması, o bankanın perakende bankacılığına, müşteriye algılamasına büyük katkı sağlayabilir.

Üçüncüsü, çoğu zaman şirketlerde 'yönetim körlüğü' oluşabilir. Uzun yıllar aynı Yönetim Kurulu Üyeleri ve aile tarafından yönetilen şirkette, bazı fırsat ve hatalar görülmeyebilir.

Dışarıdan bir göz, bu konulara farklı bir bakış açısı getirebilir.

Rauf Ateş - Capital Dergisi Yayın Direktörü

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin gerek büyük ölçekli şirketlerde gerekse küçük ölçekli işletmelerde yer alması kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilmesi adına büyük önem arz etmektedir. Türkiye’de giderek artan kurumsal yönetim anlayışı ile bağımsız yönetim kurulu üyeliğine olumlu yaklaşılmaya başlandığını söyleyebiliriz.

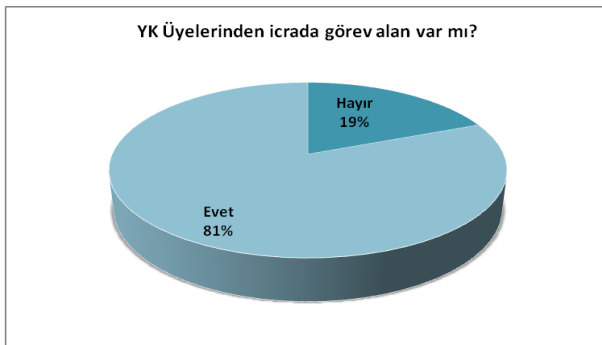
Bugün, şirketlerin yönetsel alandaki en temel ihtiyacı para, kredi, finansal enstrümanlar değil, stratejik kararların verildiği Yönetim Kurulları’nda “kalplerinin ve beyinlerinin sesi” ile görev yapacak olan Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleridir. Bu üyelerin “bağımsızlığı” sayesinde şirketler yatırımlarını güvence altına alabileceklerdir.

Tayfun Bayazıt - TKYD Yönetim Kurulu Üyesi

Yönetim Kurulu üyesi seçiminde yazılı kriterlerin olmasının önemli olduğunu düşünmüyorum, ancak üyelerin kaçının bağımsız üye olacağını belirlenmesi önemli bir konudur. Bağımsız Üyelerin kanımca yarıdan fazlasının (en azından eşit sayıda olması) bağımsız olması çok seslilik ve objektivite açısından faydalı olacaktır. Burada önemli konu Yönetim Kurulu’ndaki karar alma mekanizmasıdır. Oyların eşitliği halinde büyük hissedarları temsil eden üyenin ‘altın oyu’ olması doğaldır.

Rıdvan Yirmibeşoğlu - CRA Global İcra Komitesi Üyesi ve Grup Başkan Yardımcısı

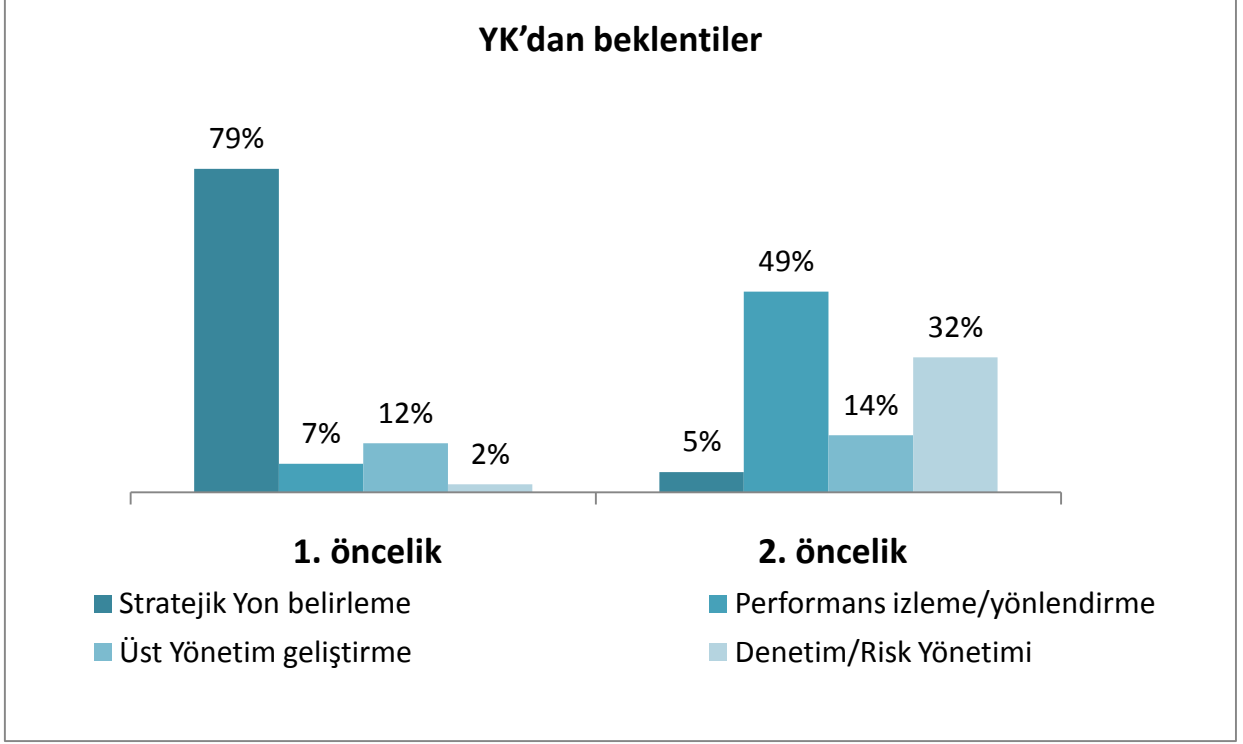
■ Yönetim Kurulu Üyeleri İcrada Görev Alıyor mu?



Katılımcıların % 81’i Yönetim Kurulu Üyelerinin icrada görev aldığını belirtirken % 19’u yer almadığını belirtmektedir. Ortalama olarak icrada görev alan Yönetim Kurulu Üye sayısı ise 2-4 kişi arasında değişmektedir.

Yönetim Kurulu'ndan Beklentiler

Yönetim Kurulu Üyelerinin yetenek, beceri, deneyimi ve bağımsızlık düzeyi Yönetim Kurulu'nun performansını ve başarısını belirlemektedir.



Ankete katılan şirketlerin önceliklerinde stratejik yön belirleme birinci öncelikte % 79, ikinci öncelikte performans izleme/yönlendirme % 49, üçüncü öncelikte üst yönetim geliştirme yüzde % 41, dördüncü öncelikte denetim ve risk yönetimi % 37 ile **ilk sıralarda** yer almaktadır.

Anketinizde Yönetim Kurulu'ndan beklentiler öncelik sırasına göre şu şekilde belirtilmektedir: Stratejik yön belirleme birinci, performans izleme/yönlendirme ikinci, üst yönetim geliştirme üçüncü, denetim /risk yönetimi dördüncü sırada yer almaktadır. İş jargonu itibariyle Yönetim Kurulu'ndan beklentilerin ifade edilmiş tarzına katılmakla birlikte, uygulamada ilk sırada olması gereken beklenti Yönetim Kurulu'nun hissedarlar(paydaşlar) ve şirket yönetimi arasında bir köprü/aracı görevi görmesidir. Hissedarların makul olmayan isteklerini frenleyecek ve yönetimin kolay ulaşılabilir hedefler belirlemesine meydan okuyacak şekilde bir pozisyon almasını beklemek gerekmektedir.

Rıdvan Yirmibeşoğlu - CRA Global İcra Komitesi Üyesi ve Grup Başkan Yardımcısı

İdeal Yönetim Kurulu nasıl olmalı?

Üyeler arasındaki beceri ve deneyim birleşimi, Yönetim Kurulu'nun belirli sorunlar üzerinde etkili bir şekilde çalışma yeteneğini büyük ölçüde etkiler. Yönetim Kurulu'nun yapısı da -üye sayısı, bağımsızlığı, liderlik ve komite yapısı da dahil olmak üzere, işini yapabilmesi için nasıl düzenlendiği de Yönetim Kurulu'nun etkinliği üzerinde önemli rol oynar.

İdeal olarak, şirketin karşı karşıya kalma ihtimali olan zorlukların üstesinden gelmesini sağlayacak silahlarla donatılabilmesi için Yönetim Kurulu'nun bileşimi ve yapısının şirketin stratejisi ve iş modeli ile uyumlu olması gerekir.

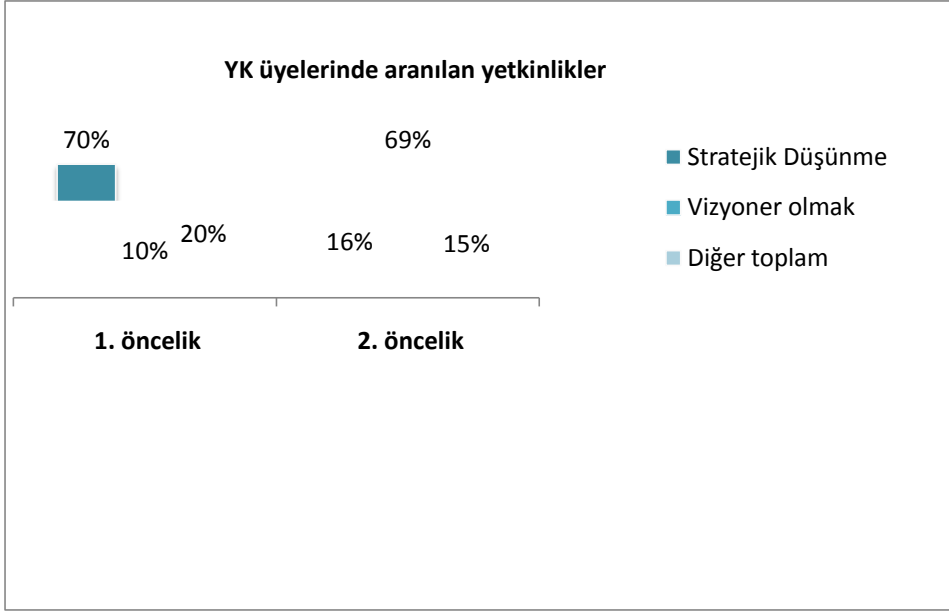
Hüseyin Gürer - Deloitte Türkiye Yönetici Ortak

"Private Equity" yatırımları anlamında, İdeal Yönetim Kurulu bizim açımızdan, şirket ortaklarının ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinin belli bir denge içinde temsil edildiği bir yapıda olmalıdır. Türkiye'nin mevcut koşullarında, kurumsallaşmanın ve şeffaflığın tam sağlanamadığı bir ortamda, Yönetim Kurulları'nın şirket ortaklarından tamamen arındırılmasının doğru olmadığını düşünüyoruz. Bu kurul sadece şirket faaliyetlerinin sonuçlarını takip etmekle yetinmeyip, yapısal bazı konularda (kurumsallaşma, raporlama alt yapısı, vb.) şirket yönetimine yol göstermeli ve gerekli desteği vermelidir.

Can Deldağ -The Carlyle Group Türkiye Genel Müdürü

İdeal Yönetim Kurulu'nu, bir örnekle açıklamak isterim. Bunu da Godiva'nın alımı sonrasında yapılan değişiklik nedeniyle Murat Ülker'den dinlemiştim. Şirket ortakları ve bağımsız üyelerden oluşan yönetim kurulunda, bir de "chair" adı verilen, Yönetim Kurulu'nu yöneten Yönetim Kurulu adayı var. Godiva'da önemli bir yönetici kadının üstlendiği bu görev, Yönetim Kurulu toplantılarına hazırlık, toplantı yönetimi, rapor hazırlanması gibi tüm süreçleri kapsıyor. Yararı da şurada: Birincisi, iş daha profesyonel olarak yönetiliyor. İkincisi, şirketin patronunun Yönetim Kurulu'nu yönetmesinden kaynaklanan katılımcılık ve tartışma ortamı oluşturma görevinin engellenme olasılığı ortadan kaldırılıyor. Patron da bir Yönetim Kurulu üyesi olarak yer alıp, söz verildiğinde toplantıda konuşabiliyor

Rauf Ateş - Capital Dergisi Yayın Direktörü



| <i>Diğer yetkinlikler</i> |
|--|
| Fikirlerini açık, net ve kimseden etkilenmeden ifade edebilmek |
| Ekip çalışmasına açık |
| Başkalarını motive etme |
| Başkalarını geliştirme |
| Güçlü iletişim becerileri |
| Değişik bakış açılarına açıklık |
| Yaratıcı ve yenilikçi olma isteği |

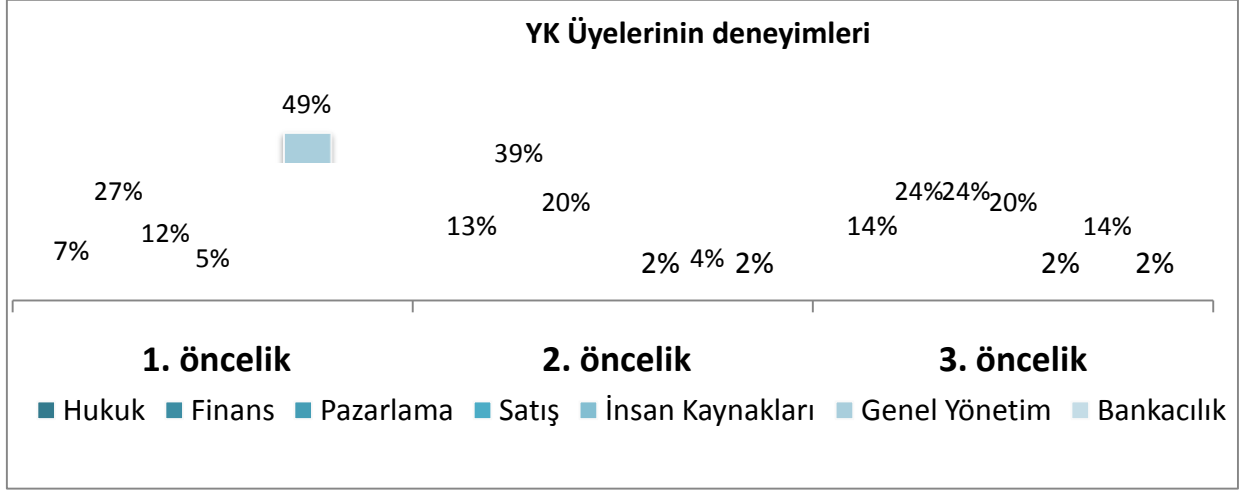
Ankete katılan şirketlerde Yönetim Kurulu Üyelerinde olmazsa olmaz en önemli yetkinlik % 70 gibi çok büyük bir çoğunluk tarafından “stratejik düşünme” yetkinliği olarak kabul edilirken, en önemli ikinci yetkinlik ise “vizyoner olma” olarak belirtilmiştir. Değerlendirmeye katılan

cevaplar incelendiğinde sonuçlar gösteriyor ki “stratejik düşünebilme” ve “vizyoner olma” diğer yetkinliklere kıyasla açık ara farkla üyelerde aranılan özelliklerin başında geliyor.

Bu yetkinlik önceliklendirmesi, stratejik düşünme ve vizyonerlik, Yönetim Kurulları'nın şirketin “girişimci lideri” olma tanımına çok uygun. Yönetim Kurulu bu yetkinlikleri kullanarak şirkete en üst düzey katkıyı verebilecektir. Özellikle son beş-altı yıldır batıda yükselen “compliance” salgınının Türkiye'ye daha ulaşmadığını gösteriyor. Bu salgından ne kadar az etkilenirsek o kadar iyi olacak.

Murat Yalnızoğlu - Yıldız Holding Yönetim Kurulu Üyesi

Yönetim Kurulu Üyeleri Deneyimi



Ankete katılan şirketler, Yönetim Kurulu'nda yer alacak üyelerin sahip olmalarını istedikleri deneyimler ve fonksiyonlar açısından "genel yönetim" ilk sırada; "finans" ikinci sırada yer alırken, en önem verdikleri ilk üç içerisindeki genel eğilimlerine bakıldığında ise yine bu ilk iki fonksiyonun değişmediğini ama "finans"ın ilk sırayı aldığı ve "genel yönetim" in ikinci sırada geldiği görülmektedir. Diğer başlığı altında tercih edilecek fonksiyonlar olarak Mali ve İdari İşler, Teknoloji ve Arge deneyimleri belirtilmektedir.

İki türlü Yönetim Kurulu var; bunlardan biri gözetim yapan, direkt işe karışmayan diğeri ise icraatı gerçekleştiren. Benim tercihim birincisidir. Hesap yapanla hesap alanı birbirinden ayırmak gerekiyor. Masanın bir tarafında denetim, gözetim ve yönlendirme yapan bir ekip diğeri tarafta ise icradaki arkadaşlar olmalı. Bu bakımdan yönetimi oluştururken üyelerin de birbirini tamamlayan bir takım anlayışı içinde olması önem taşıyor. Dolayısıyla mutlaka kuvvetli **finansal** ve **hukuk** geçmişi olan bir iki arkadaş Yönetim Kurulu'nda olmalı ki gerektiğinde bazı konularda dönüp onlara bakabilelim.

Aclan Acar - *Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı*

Yönetim Kurulu Üyesinin seçim kriteri, hangi fonksiyonlarda tecrübesinin olması gerektiği ve yetkinlikleri tamamen durumsaldır. Yönetim Kurulu'nun kompozisyonu ve şirket yönetiminin (CEO ve ekibi) kapasitesine, mevcut/gelecek iş gereksinimlerine göre karar verilmelidir.

Belirli bir bölgede tecrübe, pazar bilgisi ve ilişki ağı konusunda bir eksiklik varsa o bölgede tecrübeli bir üye kurula dahil edilebilir.

Şirketin yeni gireceği iş alanı ve yatırım söz konusu ise o konuda uzmanlığı olan üye seçilir.

Yönetim Kurulu dinamizmini kaybetmiş ise vizyoner, yenilikçi bir üye tercih edilebilir.

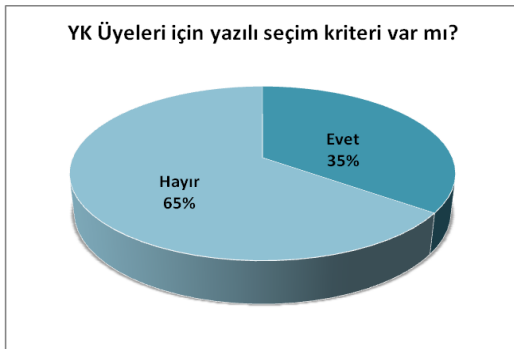
Şirket yabancı borsalara kote olacaksa ilgili finansal piyasalarda ilişki ağı güçlü üyeye başvurulur.

Şirketin kurumsal yönetim konusunda gelişim gereksinimi varsa yine bu konuda bilgili ve tecrübe sahibi bir adaya gitmek doğru olacaktır.

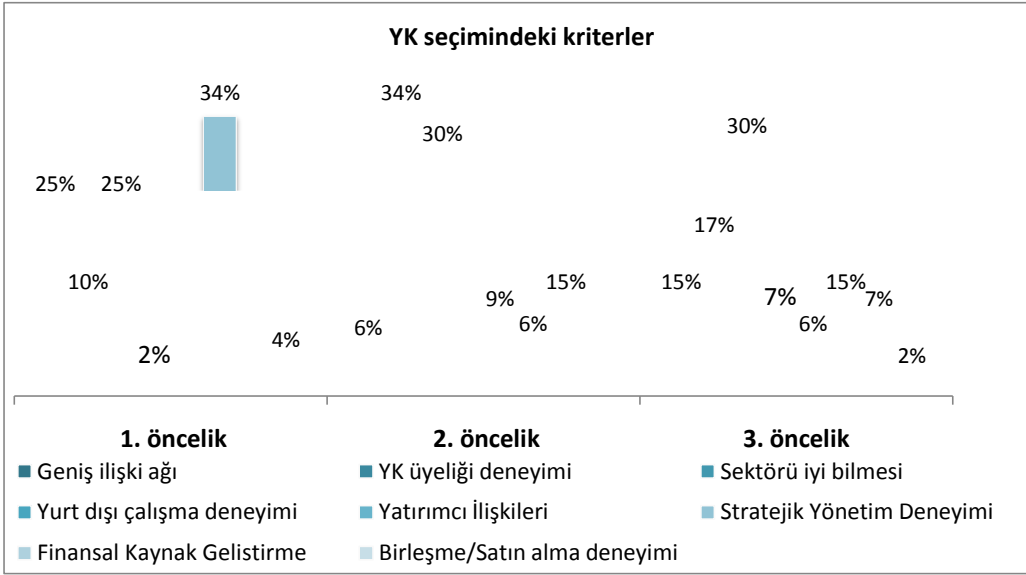
Bu örnekler çoğaltılabilir ancak yukarıda belirttiğim gibi seçim konusu tamamen iş gereklerine ve bu konuda mevcut Yönetim Kurulu'nun ve yönetimin kapasitesi değerlendirilerek yapılmalıdır.

Rıdvan Yirmibeşoğlu - CRA Global İcra Komitesi Üyesi ve Grup Başkan Yardımcısı

▪ Yönetim Kurulu Üyeleri Yazılı Seçim Kriterleri



Ankete katılan şirketlerin Yönetim Kurulu Üyeleri için yazılı seçim kriteri olanların oranı %35, yazılı seçim kriteri olmayan şirketlerin oranı % 65'tir.

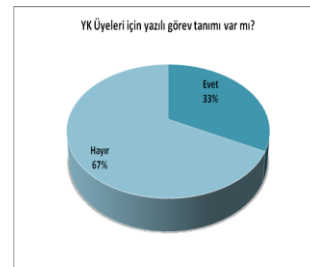


Yönetim Kurulu üyelerinin seçiminde öncelikli olarak aranılan kriterlerin en başında stratejik yönetim deneyimi gelmekte. Adayların sektörü iyi bilmesi ve geniş ilişki ağlarının olması ise ikinci sırayı paylaşmakta. Ankete katılanların en çok önem verdikleri ilk üç kriter için genel eğilimlerine bakıldığında da “stratejik yönetim deneyimi” nden sonra “YK Üyeliği Deneyimi”, “sektörü iyi bilmesi” ve “geniş ilişki ağlarının olması” belirtilmektedir.

■ Yönetim Kurulu Üyelerinin Görev Dağılımı ve Görev Tanımı

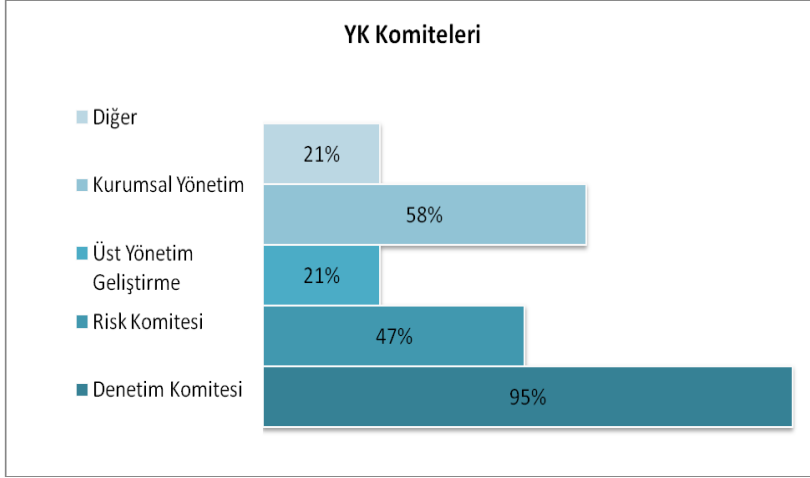


Yönetim Kurulu üyelerinin görev dağılımı olan şirketlerin oranı % 84, olmayan şirketlerin oranı % 16'dır.



Yönetim Kurulu üyelerinin görev tanımı olan şirketlerin oranı % 33, olmayan şirketlerin oranı % 67'dir.

▪ Yönetim Kurulu Komiteleri



Katılımcıların tamamına yakını “denetim komitelerinin” olduğunu belirtirken, risk ve kurumsal yönetim komiteleri olanlar ise ankete katılanların sadece yarısını oluşturmaktadır. Üst yönetim geliştirme komitesi ise % 21’lik pay ile belirtilen “diğer” komiteler ile son sırayı paylaşıyor.

Diğer başlığı altında; stratejik iş planlama ve geliştirme, insan kaynakları, ücretlendirme, yatırım ve iş geliştirme komiteleri belirtilmektedir.

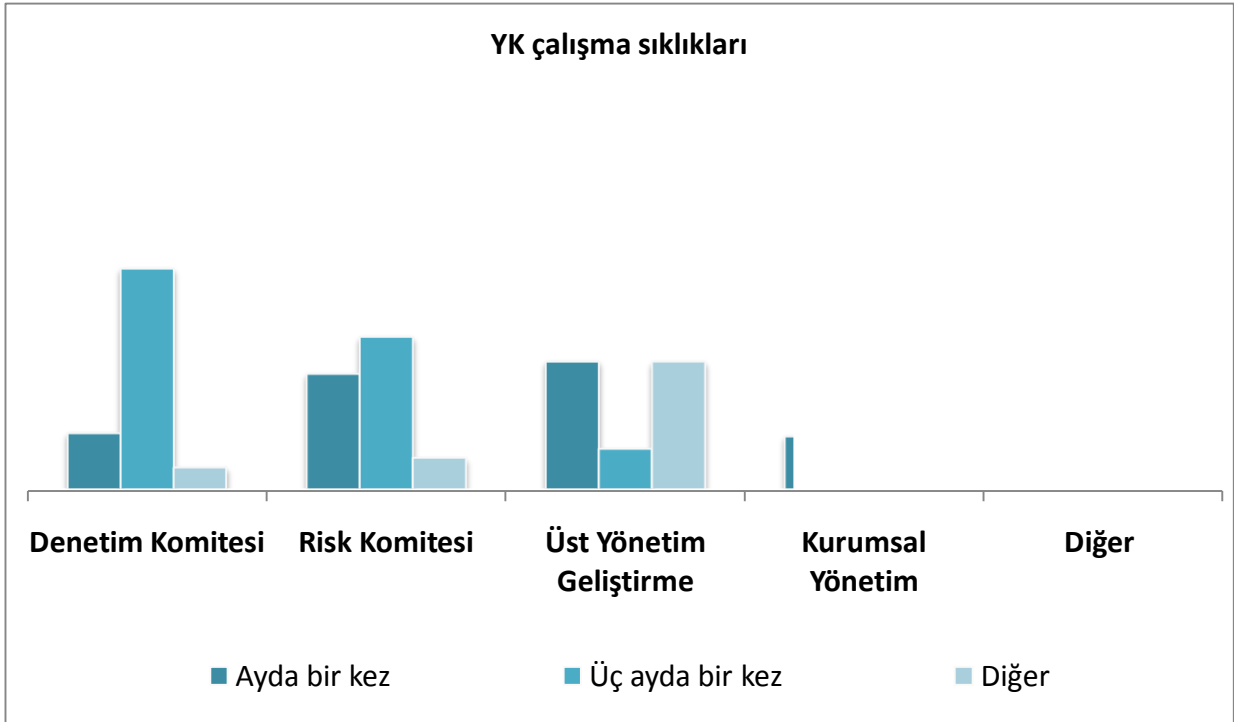
Üst yönetim geliştirme şirketin tepe yöneticilerini seçme, değerlendirme ve geliştirme sorumluluğunu taşır. Aynı zamanda bu komite yeni yönetim kurulu üyelerinin bulunması ve yerleştirilmesi işlerini de görür. Bu komite şirketin en tepesindeki yöneticileri işe alırken, ödüllendirirken veya işlerine son verirken çok önemli bir yönetsel gücü temsil eder. Ancak beşte bir şirkette bu komitenin olması, patronların bu gücü bırakmaya niyetleri olmadığını göstermektedir.

Murat Yalnızoğlu - Yıldız Holding Yönetim Kurulu Üyesi

Bir başka önemli konu da Yönetim Kurulu Üyelerinin seçiminde şirketin Kurumsal Yönetim yapısının bir parçası olması gereken Yönetim Kurulu komitelerinde görev yapabilecek üyelerin seçilmesine dikkat edilmesi konusudur. Kanımca Denetim ve İnsan Kaynakları (YK üyelerinin ve CEO'nun ücretini belirleme ve aday oluşturma) komiteleri olmazsa olmaz iki komite. Bu komitelerde görev yapabilecek nitelikte yönetim kurulu üyeleri seçmek gerekir.

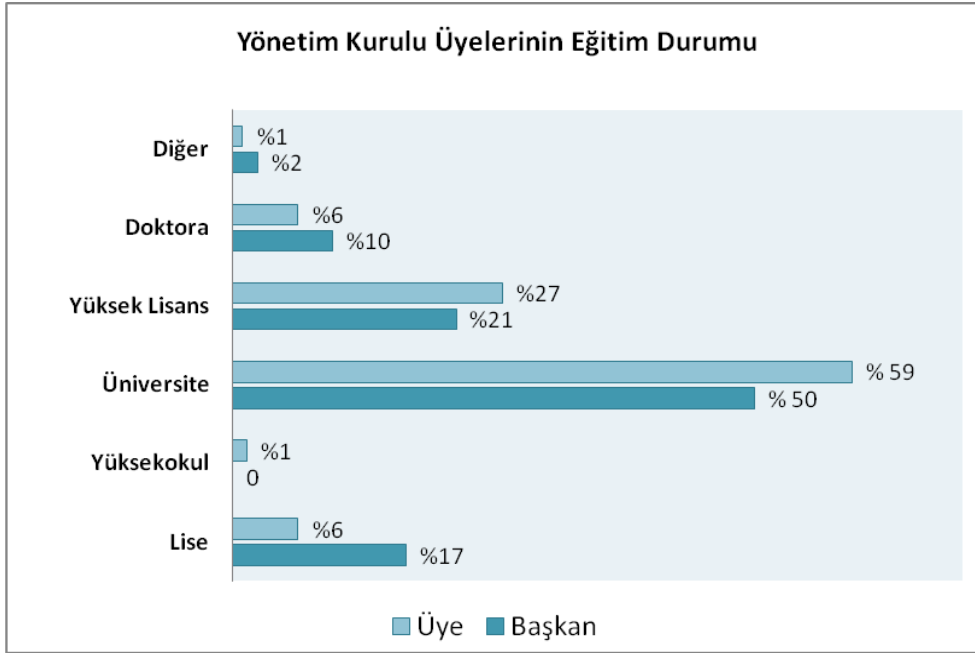
Rıdvan Yirmibeşoğlu - CRA Global İcra Komitesi Üyesi ve Grup Başkan Yardımcısı

■ Yönetim Kurulu Komiteleri Çalışma Sıklığı



Çalışmanın ayırt edici sonuçlarından bir diğeri gösteriyor ki “denetim” ve “kurumsal” Yönetim Kurulu komiteleri çoğunlukla üç ayda bir yapılırken, üst yönetim geliştirme komiteleri daha çok ayda bir olarak yapılmakta. Buna karşın “risk komiteleri”nin ayda bir kez veya üç ayda bir kez toplanma sıklığı da benzerlik göstermektedir.

Yönetim Kurulu Üyelerinin Eğitim Durumu



Halka açık 49 şirketin Yönetim Kurulu üye yapısı dikkate alınarak hazırlanan grafik incelendiğinde, üyelerin toplam % 91'inin üniversite mezunu, yüksek lisans veya doktora dereceli kişilerden oluştuğu gözlemlenmektedir. Dolayısıyla, aşağıdaki tespitlerimizle bağlantılı olarak, Yeni Ticaret Kanunu'nda öngörülen eğitim durumuna dair söz konusu bu zorunluluğun, halka açık şirketler bakımından da birtakım sonuçları olacaktır. Hâlihazırda yüksek olan bu oranın, ilerleyen yıllarda daha yukarılara taşınacağı rahatlıkla söylenebilir.

6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda Yönetim Kurulu üyelerinin eğitim durumlarına ilişkin bir belirleyici hüküm bulunmamasına karşılık, 6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda, yönetim kurulu üyelerinin en az dörtte birinin yüksek öğrenim görmüş olması zorunlu tutulmuş, tek üyeli Yönetim Kurulu'nda bu zorunluluğun aranmadığı hükme bağlanmıştır (m.359, f.3).

İlgili hükmün gerekçesi olarak da, bu suretle Yönetim Kurulu'nun nicelik yönünden düzeyinin yükseltildiği ve profesyonel üyelerin seçimine zemin hazırlanarak kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlandığı ifade edilmiştir. Söz konusu bu değişiklik sonucunda, Türkiye'de yerleşik ortaklıkların Yönetim Kurulları'nda, profesyonel bilgiye sahip, bilimsel verilere dayalı yönetim kabiliyetine sahip kişilerin bulunması söz konusu olacaktır. Dolayısıyla, öngörülen yeni hükmün şirketlerin iyi yönetimi bakımından büyük bir fayda sağlayacağı açıktır. Diğer yandan, nitelikli ve eğitilmiş kişilerin, şirket Yönetim Kurulları'nda yer alması sağlanarak, üniversite mezunu kişilerin istihdamı başarılı ve amaca uygun bir şekilde gerçekleştirilecektir.

Bilindiği üzere, Ticaret Kanunu'nu hazırlayan Komisyon'da kabul edilen metin, "Yönetim kurulu üyelerinin en az yarısıyla tüzel kişi adına tescil ve ilan edilen kişinin ve tek üyeli Yönetim Kurulu'nda bu üyenin yüksek öğrenim görmüş olması şarttır." tarzında olup Adalet Komisyonu, söz konusu hükmün, "Anadolu'da geleneksel aile şirketlerinin çoğunlukta olması; bunların ortaklarının ve yöneticilerinin de çoğunlukla yüksek öğrenim görmemiş olması ve bir girişimcinin kendi kurduğu şirketin Yönetim Kurulu'nda yer alamamasının Anayasa'nın çalışma ve teşebbüs hürriyetini düzenleyen maddeye aykırı olduğu gerekçesiyle" değiştirilmesini uygun görmüştür.

Her ne kadar, hükmün kabul edilen mevcut haliyle, özellikle tüzel kişi temsilcisinin ve yönetim organının tek kişiden oluşması halinde zorunluluğun kaldırılmasının yerinde olmadığı savunulabilecekse de piyasanın rekabetçi yapısı ve kurumsal yönetimin gereklerini yerine getiren şirket sayısının artışıyla, Yönetim Kurulları'nda ehil ve yüksek eğitim mezunu kişilerin bulunmasındaki ekonomik fayda kısa ve orta vadede diğer şirketlerce de tespit edilecektir. Buna bağlı olarak da nitelikli Yönetim Kurulu üye sayısının giderek artacağı, şirketlerin bu yönde bir eğilim içinde olacağı da rahatlıkla öngörülebilir.

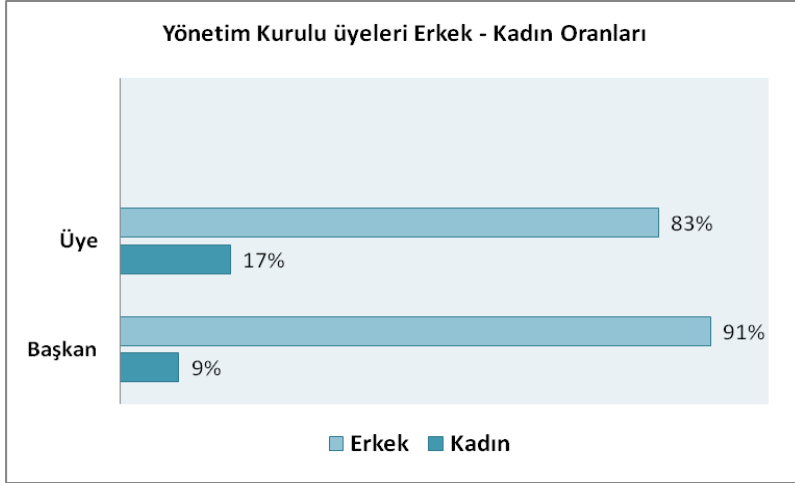
Piyasanın zorlayıcı yapısı, halka açık ortaklıklar bakımından da daha nitelikli bir profesyonel yönetimi zorunlu kılacağından, Yönetim Kurulu yapısında değişimler gözlemlenecektir. Yeni hükmün mevcut hali, tek kişi ortaklıklara ilişkin bir muafiyet öngörmekteyse de, halka açılması gündeme gelebilecek şirketler ve özellikle tek kişi ortaklıklar bakımından öngörülen bu kolaylık, piyasanın rekabetçi yapısı ve kurumsal yönetim ilkeleri dikkate alındığında önümüzdeki dönemde farklı bir seyir izleyecektir. Buna bağlı olarak, yüksek öğrenim mezunu kişilerin, Yönetim Kurulu üyesi olmaları, kanunda öngörülen bu zorunlu oranı da aşarak, gelecekte fiili bir gerçeklik olarak karşımıza çıkacaktır.

Prof. Dr. Mehmet Helvacı - İ.Ü.Hukuk Fakültesi Ticaret Hukuku Anabilim Dalı Başkanı

▪ **Yönetim Kurulu Üyelerinin Erkek - Kadın Oranı**

Dünyada kriz sonrasında iş dünyasında özellikle liderlik pozisyonlarında her geçen gün kadınların varlığının daha fazla hissedilmeye başlandığı gözlemlenmektedir.

Kadınlar artık ulusal ve uluslararası şirketlerde, örgütlerde CEO, ülke başkanı, genel müdür, genel müdür yardımcısı ve danışman rollerinde sorumluluklar almaktadır. Türkiye'de son yıllarda iş dünyasında kadın yöneticilerin oranı giderek artış göstermektedir. Özellikle aile şirketlerinde kadın yöneticiler üst düzeylerde yer alarak şirketlerin karar organı olan Yönetim Kurulları'nda da görev almaktadırlar.



Ankete katılan şirketlerin toplamında Yönetim Kurulu Başkanı olarak erkek oranı % 91 iken kadın başkan oranı % 9, Yönetim Kurulu Üyelerinde erkek oranı % 83, kadın oranı % 17'dir.

Ceyda Aydede - Global Hill & Knowlton-Başkan
İstihdam ve Yönetimde Kadının Yeri

TÜSİAD Kadın-Erkek Eşitliği Çalışma Grubu'nun Mart ayında düzenlediği konferansta, kadınların çalışma hayatına katılımının artırılmasının önemine dikkat çekilerek, kadınların ülkemizdeki durumu istatistik ve tanıklıklarla bir kez daha kamuoyunun gündemine getirildi.

Dünyanın 16'ncı büyük ekonomisi konumunda bulunan ülkemiz, buna karşın Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Endeksi'nde 126'ncı sırada yer alıyor.

Ben ve benim çevremdeki kadınlar, aslında şanslı grubun içinde. İş dünyasında ulaşabileceğimiz konumları, erkeklerle eşit ortamlarda elde ettik. Ancak bizler maalesef iş dünyasındaki kadınlar arasında küçük bir azınlığız.

Bu konuda araştırma yaparken, Norveç'teki bir çalışma ilgimi çekti. İş hayatı ve özellikle üst düzey yönetimde bulunan kadınların oranının artırılmasını amaçlayan hükümet, bu konuda bir kanun çıkarttı. Kanunun her holdinge yönetimde en az üçte bir oranında kadın yönetici bulundurma şartı getirmesine rağmen, kurumlar üst yönetime aday olmak isteyen kadın yönetici bulamıyorlar. Kadınların hem özgüvenleri hem de rol modelleri yok.

Kadın istihdamının artması için çalışma şartlarının iyileştirilmesinin yanı sıra kadınların kendilerine güven duyarak iş hayatına katılmayı istemeleri gerekiyor. Kadınların kendi cam fanuslarında yaşamaya devam etmesi halinde, istihdam koşullarını iyileştirmenin yetersiz kalabileceğini düşünüyorum. Özellikle ülkemiz gibi kadının her türlü horlandığı toplumlarda, 'sırtını erkeğe dayamaya alışmış' kadınlar arasında bu konu önem kazanıyor.

Toplum, kadını tembelleştirirken, kadınlarımız da bu rolü benimsiyor ve alıyor. Kadının, kozasından çıkarak iş hayatının kapılarını zorlamaktan korkmaması için çaba harcamak gerekiyor. Kanunların, şartların iyileştirilmesinin yanı sıra, kadınların kimliğinin güçlendirilmesi, iş hayatının tanıtılarak korkularının aşılması çok önemli.

Kadınların eğitim düzeyi yükseldikçe işgücü piyasasına daha çok katıldıkları bilinmektedir. Eğitimle ilgili çalışmaların sürdürülmesinin yanında, iş ve aile yaşamını uyumlaştırma politikaları da devreye girmelidir.

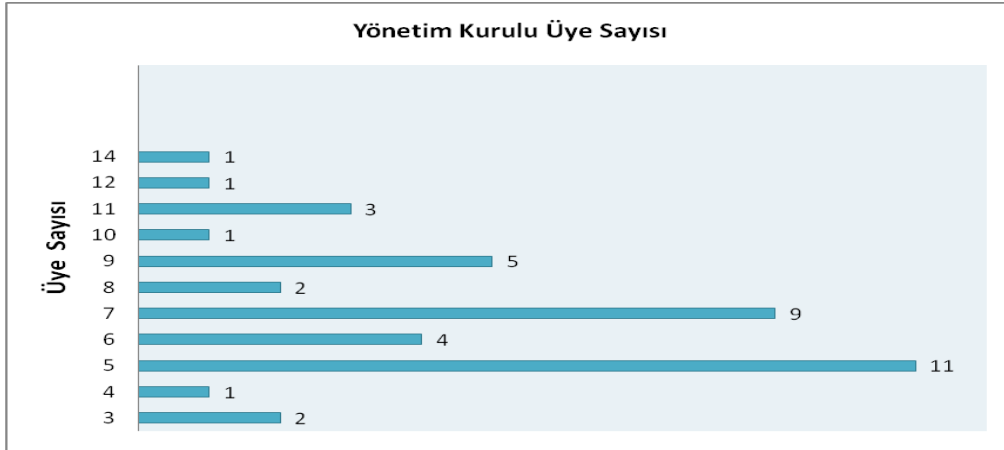
Aile içindeki geleneksel rol dağılımını da düşünürsek, kadınlar işgücü piyasasına ya girememekte ya da piyasadan çekilmektedir. İş ve aile yaşamını dengeleyici politikalar, kadınların işgücü piyasasında yer almasını destekleyecektir.

Bir yandan da istihdamda kadının yeri ile yönetim ve yönetim kurullarındaki kadınların yerini ayrı, ayrı değerlendirmek gerekiyor. Hele ki ülkemiz gibi nüfusu kalabalık, gelir dağılımının homojen olmadığı bir yapı içerisinde.

Yine de son yıllarda kadınların yakaladıkları başarılar, toplumda ve sektörlerde daha çok kadın liderlere fırsat tanınacağına olan inancımı desteklemektedir.

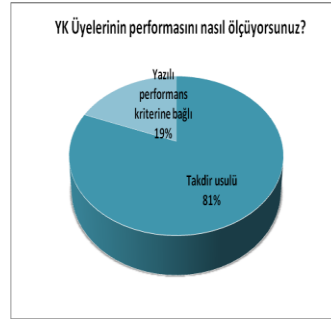
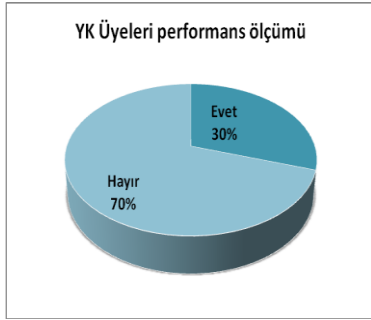
Kısacası şu anda az görünen iş hayatındaki kadın lider sayısının elde edilecek başarıların referansı ile artacağına olan inancım büyüktür.

■ Yönetim Kurulu Üye Sayısı



Ankete katılan şirketlerin Yönetim Kurulları'nın % 30'u 5 kişiden, % 23'ü 7 kişi, % 13'ü 9 kişi, % 10'u 6 kişi, % 8'i 11 kişi, % 5'i 3 kişi, % 5'i 8 kişi, % 15 oranında şirkette ise Yönetim Kurulları 12 -14 kişiden oluşmaktadır.

■ Yönetim Kurulu Üyeleri Performans Ölçümü



Ankete katılan şirketlerde Yönetim Kurulu üyelerinin performansını ölçenlerin oranı % 30, performans ölçümü yapmayanların oranı ise % 70'tir. Yönetim Kurulu üyelerinin performansını takdir usulü ile ölçenlerin oranı % 81, yazılı performans kriterlerine bağlı olarak ölçenlerin oranı % 19'dur.

Yönetim Kurulu üyelerinin etkin bir yapı ile ödüllendirilmesi konusu Türkiye'nin gündemine yeni girmektedir. Özellikle performansa bağlı ödül sistemlerinin Yönetim Kurulu için oluşturulması Amerika ve benzeri gelişmiş ülkelerde var olan bir uygulama. Burada kişisel takdirden çok önceden beklentilerin tanımlandığı yazılı yapılar öne çıkmaktadır. Türkiye'de bu kriterlerin yazılı tanımlarla belirlendiği şirket sayısı hala çok az. Halka açık şirketlerde benzer yapılar daha önemli olarak görülüp uygulanmaya çalışılmaktadır.

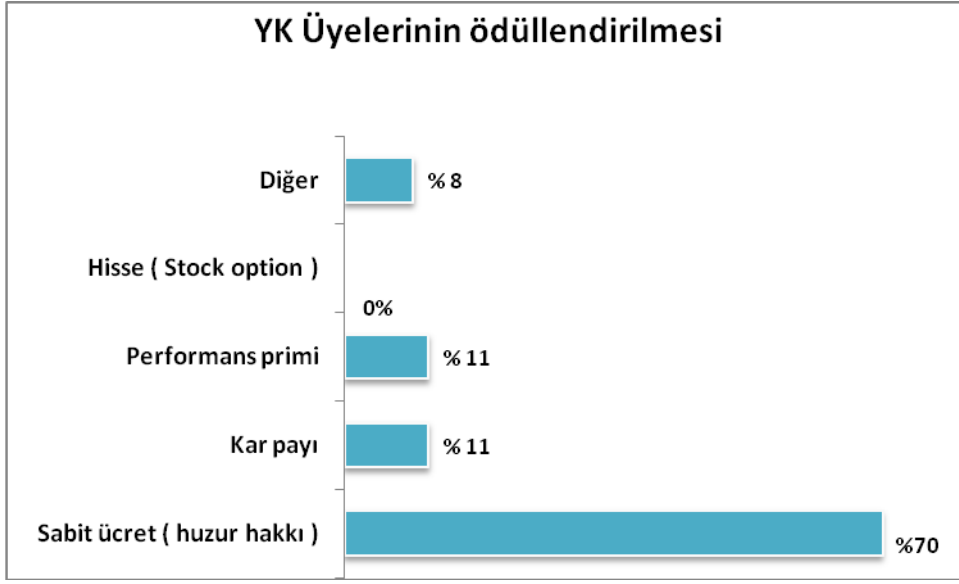
Yönetim Kurulu için kurgulanacak doğru ödül yapılarında aşağıdaki hususlara dikkat etmek çok önemli:

- Hedeflerin doğru saptanması
- Fonlama tekniği
- Risk Ödül Bağlantısı
- Uzun vade, kısa vade odağındaki denge
- “Altın paraşüt” ve benzeri konular
- Yasalara Uyum ve Şeffaflık konusu

Global kriz sonrası özellikle en tepe yönetim noktalarında fazla risk almayı teşvik eden ödül sistemleri popülaritesini yitirmeye başlamıştır. Bunun yanı sıra ödül komiteleri doğru yönetim ilkelerini saptamaya çalışmaktadırlar ki, Türkiye'de henüz bu ödül komitelerini şirketlerde göremiyoruz.

Sibel Yücesan - Mercer Türkiye Genel Müdürü

Yönetim Kurulu Üyelerinin Ödüllendirilmesi



Yönetim Kurulu üyelerinin ödüllendirilmesinde sabit ücret % 70, kâr payı % 11, performans primi % 11, diğer % 8 olarak belirtilmektedir. Hisse (stock option) uygulaması görülmemektedir.

Yönetim Kurulları'nın performansının ölçülmesi ve ödüllendirilmesi kurulun konumlandırılması ile ilgili olmaktadır. Örneğin, pratikte bir sorumluluk üstlenmeyen, yöneticilere genel geçer birtakım tavsiyelerde bulunan "danışma kurulu" niteliğinde bir Yönetim Kurulu'nun performansını ölçmeye ve performansa dayalı bir ödül sistematığına gerek olmamaktadır. Bu kurula katılan kişilere Yönetim Kurulu Üyesi unvanı taşıma ayrıcalığı ve harcadıkları zamana karşılık sabit bir ücret ödemek yeterli olmaktadır. Diğer uçta şirketi halka açmak veya ortaklıklar ile büyümek veya yeni pazarlara taşımak gibi stratejik inisiyatiflerin liderliğini yapan Yönetim Kurulları'nda sabit ücretin yanı sıra performansa dayalı ödüllendirme olması beklenmelidir.

Sonuçtan giderek, % 70 gibi bir çoğunluğu üyelerine sabit ücret ödeyen Yönetim Kurulları'mızın nasıl konumlandırıldıkları ile bir fikir de elde edebiliriz.

Murat Yalnızoğlu - Yıldız Holding Yönetim Kurulu Üyesi

▪ Aile Anayasası



Ankete katılan şirketlerde Aile Anayasasına sahip olanların oranı % 19, olmayanların oranı % 81'dir.

Aile üyeleri arasındaki iletişimi destekleyecek ve aile hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayacak yapının oluşturulması aile bireyleri arasında güveni geliştirir, ancak bunu sağlayacak prosedürlerin oluşturulması zaman ve yatırım gerektirir. Aile kararlarının yapısının oluşturulması ve uygulanmasının önemli araçlarından biri de aile anayasasıdır.

Aile anayasası ile ilgili olarak aile fertlerinin çalışan ya da patron olarak dahil oldukları konulara ilişkin değer, felsefe, kural ve beklentileri açık bir şekilde ifade eder. Bu anayasa yaşayan bir belge olup içeriğinin esnek olması ve içeriğinin ve ailenin ihtiyaçları karşılanmak üzere düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Esasen bu anayasa aile ve işin birbirleriyle nasıl etkileşim içerisinde olacağını düzenleyen politikaların bütünüdür. Genellikle de ailenin misyonu kadar, ailenin felsefesini veya değer yargılarını da içerir.

Aile işi etkiler, iş aileyi etkiler. Aile iş planı diğer işlerdeki planlardan farklıdır. İş etkileyen aile faktörleri; çocuk sayısı, onların kapasiteleri, aile geçmişi gibi konulardır. Aileyi etkileyen iş faktörleri; büyüklük, coğrafya, büyüme, nakit durumu gibi konulardır. Aile anayasası oluşturulurken ailenin hedefleri ile iş stratejisinin aynı çizgide olması oldukça önemlidir.(1)

Kaynak : Deloitte Türkiye, The Daily Times, Eylül- Ekim 2009

Aile anayasasını yazabilmek için yaklaşık üç dört sene zaman harcadım. Yerli ve yabancı şirket örneklerini araştırdım ve inceledim. Bizim için en uygun olanı hazırlayabilmek için çok çaba sarf ettim. Bunu daha sonraki yıllarda ailemle paylaştım. Onlara neden böyle bir anayasanın gerekli olduğunu detaylı bir şekilde açıklamaya gayret ettim. Onlar da anlayış gösterdiler ve görüşleri ile birlikte anayasada bazı değişiklikler yaptık. Anayasanın uygulanması aşamasında aile şirketleri kurumsallaşması konusunda profesyonel destek aldık.

Şirkette çalışmaya başladıklarında çocuklarım, kendilerine uygun bir görevden başlayacaklarını daha doğrusu başlamaları gerektiğini, kariyerlerinde adım adım üst düzeye çıkabileceklerini baştan kabul etmiş oldular.

Kızım da oğlum da şirkete ilk adımı profesyonel yöneticilerin altında göreve başlayarak attılar. Onlar bu durumu içlerine sindirdiler ve zamanla belli pozisyonlara yükseldiler.

Profesyonel ekip ve aile bireyleri, çalışan ve patron ayrımı gözetmeksizin bir takım ruhu içerisinde ahenk içinde çalıştılar. Bu halen Kalibre Boru'da bu şekilde devam ediyor. Açıkçası gönül rahatlığıyla kurumsallaşma sürecini çok iyi yönetebildik diyebiliyorum.

Anayasamıza göre Yönetim Kurulu'nda yüzde % 40 profesyonel olması gerektiği yazılıdır. Benim kaç yaşında emekli olacağım, Yönetim Kurulu başkanlığını ne zaman bırakacağım bellidir. Bir aile konseyimiz, bir Yönetim Kurulu'muz ve onun altında çalışan İcra Komite'miz var. İcra Komite'mizde profesyonel arkadaşlarımız görev alıyor.

Şerif Ünan - Kalibre Boru Yönetim Kurulu Başkanı

III.SONUÇ

- “Halka Açık Şirketlerde Yönetim Kurulu Yapısı Anket”ine İMKB’ye kote 49 şirket katılmıştır.
- Ankete katılan şirketlerde Yönetim Kurulu’nda bağımsız üyeye sahip olanların oranı % 35, bağımsız üye olmayanların oranı ise % 65’tir.
- Bağımsız üyelerin görev süresi genellikle 2-5 yıl olarak belirtilirken 6, 8 ve 10 yıl olarak açıklayan şirketler de olmuştur.
- **Yönetim Kurulu’ndan beklentilerde**, şirketlerin önceliklerinde stratejik yön belirleme % 79 ile birinci sırada, ikinci öncelikte performans izleme/yönlendirme % 49 , üçüncü öncelikte üst yönetim geliştirme yüzde % 41 , dördüncü öncelikte denetim ve risk yönetimi % 37 ile **ilk sıralarda** yer almaktadır.
- Ankete katılan şirketlerde **Yönetim Kurulu Üyelerinde aranılan yetkinliklerde** olmazsa olmaz en önemli yetkinlik % 70 gibi çok büyük bir çoğunluk tarafından “stratejik düşünebilme”, en önemli ikinci yetkinlik ise “vizyoner olma” olarak belirtilmektedir. “Stratejik düşünebilme” ve “vizyoner olma” diğer yetkinliklere kıyasla açık ara farkla üyelerde aranılan özelliklerin başında gelmektedir. Diğer yetkinlikler; fikirlerini açık, net ve kimseden etkilenmeden ifade edebilmek, ekip çalışmasına açık olmak, başkalarını motive etmek ve geliştirmek, güçlü iletişim becerileri, değişik bakış açılarına açıklık ile yaratıcı ve yenilikçi olma isteği olarak sıralanmaktadır.
- Yönetim Kurulu’nda yer alacak üyelerin sahip olmalarını istedikleri deneyimler ve fonksiyonlar açısından “genel yönetim” ilk sırada; “finans” ikinci sırada yer alırken, en önem verdikleri ilk üç içerisindeki genel eğilimlerine bakıldığında ise yine bu ilk iki fonksiyonun değişmediğini ama “finans”ın ilk sırayı aldığı ve “genel yönetim”in ikinci sırada geldiği görülmektedir. Diğer başlığı altında tercih edilen fonksiyonlar olarak Mali ve İdari İşler, Teknoloji ve Arge deneyimleri belirtilmektedir.

- Ankete katılan şirketlerin Yönetim Kurulu Üyeleri için yazılı seçim kriteri olanların oranı % 35, yazılı seçim kriteri olmayan şirketlerin oranı % 65'tir.
- Yönetim Kurulu üyelerinin seçiminde öncelikli olarak aranılan kriterlerin en başında stratejik yönetim deneyimi gelmekte. Adayların sektörü iyi bilmesi ve geniş ilişki ağlarının olması ise ikinci sırayı paylaşmakta. Ankete katılanların en çok önem verdikleri ilk üç kriter için genel eğilimlerine bakıldığında da "stratejik yönetim deneyimi" i "YK Üyeliği Deneyimi", "sektörü iyi bilmesi" ve "geniş ilişki ağlarının olması" takip etektedir.
- Yönetim Kurulu üyelerinin görev dağılımı olan şirketlerin oranı % 84, olmayan şirketlerin oranı % 16'dır. Yönetim Kurulu üyelerinin görev tanımı olan şirketlerin oranı % 33, olmayan şirketlerin oranı % 67'dir.
- Katılımcıların tamamına yakını "denetim komitelerinin" olduğunu belirtirken, risk ve kurumsal yönetim komiteleri olanlar ise ankete katılanların sadece yarısını oluşturmaktadır. Üst yönetim geliştirme komitesi "diğer" komiteler ile son sırayı paylaşmaktadır.
Diğer başlığı altında; stratejik iş planlama ve geliştirme, insan kaynakları, ücretlendirme, yatırım ve iş geliştirme komiteleri belirtilmektedir.
- "Denetim" ve "Kurumsal" Yönetim Kurulu komiteleri çoğunlukla üç ayda bir yapılırken, üst yönetim geliştirme komiteleri daha çok ayda bir olarak yapılmaktadır. Buna karşın "Risk Komiteleri"nin ayda bir kez veya üç ayda bir kez toplandığı belirtilmektedir.
- Ankete katılan şirketlerin toplamında Yönetim Kurulu Başkanı olarak erkek oranı % 91 iken kadın başkan oranı % 9, Yönetim Kurulu üyelerinde erkek oranı % 83, kadın oranı % 17'dir.
- Yönetim Kurulu üyelerinin ödüllendirilmesinde sabit ücret % 70, kâr payı % 11, performans primi % 11, diğer % 8 olarak belirtilmektedir. Hisse (stock option) uygulaması görülmemektedir.

- Ankete katılan Şirketlerde Yönetim Kurulu üyelerinin performansını ölçenlerin oranı % 30, performans ölçümü yapmayanların oranı ise % 70'tir. Performansı takdir usulü ile ölçenlerin oranı % 81 yazılı performans kriterlerine bağlı olarak ölçenlerin oranı % 19'dur.
- Ankete katılan Şirketlerde Aile Anayasasına sahip olanların oranı % 19, olmayanların oranı % 81'dir.

IV.ANKETE KATILAN ŞİRKETLER

- Akenerji Elektrik Üretim A.Ş.
- Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.
- Alcatel Lucent Teletaş Telekomünikasyon A.Ş.
- Altınyâğ Kombinaları A.Ş.
- Arçelik A.Ş.
- Arsan Tekstil Tic. ve Sanayi A.Ş.
- Aviva Sigorta A.Ş.
- Aygaz A.Ş.
- Batıçim Batı Anadolu Çimento Sanayi A.Ş.
- Borovo Yapı Endüstrisi A.Ş.
- Çelik Halat ve Tel Sanayi A.Ş.
- Demisaş A.Ş.
- Desa Deri Sanayii ve Ticaret A.Ş.
- Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.
- Doğan Yayın Holding A.Ş.
- Doğu Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.
- Edip İplik San. ve Tic.A.Ş.
- Emek Elektrik Endüstrisi A.Ş.
- Eminiş Ambalaj Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Ersu Meyve ve Gıda Sanayi A.Ş.
- Feniş Alüminyum Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.
- GDS Holding A.Ş.
- Gübre Fabrikaları T.A.Ş.

- Hürriyet Gazetecilik Matbaacılık A.Ş.
- İDAŞ İstanbul Döşeme Sanayi A.Ş.
- İhlas Holding A.Ş.
- İndeks Bilgisayar A.Ş.
- İnoksan Endüstriyel Mutfak Ticaret ve Sanayi A.Ş.
- İttifak Holding A.Ş.
- Karabük Demir ve Çelik Fabrikaları (Kardemir) A.Ş.
- Koç Holding A.Ş.
- Konfrut Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Latek Lojistik Ticaret A.Ş.
- Logo Yazılım A.Ş.
- Lüks Kadife Ticaret ve Sanayi A.Ş.
- Mutlu Akü ve Malzemeleri A.Ş.
- Pimaş Plastik İnşaat Malzemeleri A.Ş.
- Plastik Kart Akıllı Kart İletişim Sistemleri Sanayi ve Tic. A.Ş.
- Sanko Pazarlama İthalat İhracat A.Ş.
- Sarkuysan A.Ş.
- Şeker Piliç ve Yem Sanayi Ticaret A.Ş.
- Trakya Cam Sanayii A.Ş.
- Türk Demir Döküm Fab. A.Ş.
- Türk Ekonomi Bankası
- Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.
- Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.
- Yataş Yatak ve Yorgan Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Zorlu Enerji Elektrik Üretim A.Ş.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği zamanı geldi mi?

*ne söylüyor,
ne düşünüyorlar?*

Röportajlar

- Aclan Acar - *Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı*
- Dr.Yılmaz Argüden - *Arge Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı*
- Rauf Ateş - *Capital Dergisi Yayın Direktörü*
- Hande Yaşargil Ataşegaoğlu- *Praesta Yönetici Ortak*
- Tayfun Bayazıt - *Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi*
- Ümit Boyner - *TÜSİAD Başkanı*
- Av.Barbaros Çağa - *Çağa Avukatlık Bürosu*
- Mustafa Çamlıca - *Ernst & Young Türkiye Ülke Başkanı*
- Suzan Sabancı Dinçer - *Akbank Yönetim Kurulu Başkanı*
- Şaban Erdikler - *Erdikler Yeminli Mali Müşavirlik Başkanı*
- Hüseyin Gürer - *Deloitte Türkiye Yönetici Ortak*
- Dr. Burak Koçer - *Egeli & Co. Yatırım Holding A.Ş.Yönetim Kurulu Üyesi*
- Fikret Sebilcioğlu - *CEREBRA Danışmanlık Şirket Ortağı*
- Ferruh Tunç - *KPMG Türkiye Başkanı ve Kıdemli Ortak*
- Arzuhan Doğan Yalçındağ - *Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.Yönetim Kurulu Başkanı*

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği zamanı geldi mi?

ne söylüyor,
ne düşünüyorlar?

Röportaj Konuları

- Kurumsal yönetimin şirketler için önemi
- Kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesinde rol oynayan önemli mekanizmalar
- Türk şirketlerinin daha şeffaf kurumsal yönetim ilkeleriyle çalışmasının küresel rekabet gücünü artırmadaki etkisi
- Türkiye açısından kurumsal yönetim uygulamalarının başarı oranı ve uygulayan şirketlerin yaratacağı fark
- Yönetim Kurulu Üyeleri seçim kriterleri
- Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun kurumsal yönetim ilkeleri'nin hayata geçmesindeki rolü
- Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun Yönetim Kurulu'nun yapısına getireceği yenilikler
- Yeni Türk Ticaret Kanunu'nu uygulamaya geçirirken şirketlerin izleyeceği yol haritası
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) faaliyetleri
- TÜSİAD'ın 2011 yılında kurumsal yönetim konusunda gerçekleştireceği projeler

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği zamanı geldi mi?

*ne söylüyor,
ne düşünüyorlar?*

İKİNCİ BÖLÜM

RÖPORTAJLAR

Aclan Acar

Doğuş Otomotiv Yönetim Kurulu Başkanı

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni imzalayan, Sürdürülebilirlik Raporu'nu hazırlayan, Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) ne gerektiriyorsa yerine getiren, otomotiv sektöründe kurumsal yönetim ve reyting çalışmalarını sürdüren bir şirket Doğuş Otomotiv.

Sekiz kişilik Yönetim Kurulu olarak daha çevreci, daha şeffaf, daha güvenilir ve insan haklarına daha saygılı olmak için çaba harcıyorlar.

Doğuş Otomotiv Yönetim Kurulu Başkanı Aclan Acar ile kurumsal yönetimin şirketler için önemi, İdeal Yönetim Kurulu, Doğuş Otomotiv Yönetim Kurulu Üyeleri seçim kriterleri ve Türk Ticaret Kanunu'nun Yönetim Kurulu'nun yapısına getireceği yeni açılımlar üzerine konuştuk.

Kurumsal yönetim kavramını ve şirketler için önemini nasıl özetlersiniz?

2000'li yılların başında kurumsal yönetim konularını tartışmaya başlamıştık, Türkiye'de bu konularda bilinç oluşturmak amacıyla da 2003 yılında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'ni kurduk. Daha sonra TÜSİAD başkanlığında adil bir yönetim anlayışının şirketlerde yerleşebilmesi için kurumsal reyting devreye girdi.

Kurumsal yönetim, temelde dört ana prensip üzerine kuruludur: Açıklık, Şeffaflık, Adillik ve Hesap Verebilirlik. Bütün bu prensiplerin çerçevesinde sorumluluk duygusu yükselmektedir. Şirketinizi çevreye duyarlı, paydaşlar arasındaki dengeyi sağlayan ve onları yeteri kadar bilgilendiren bir yapıda açık bir şekilde yönetmeniz gerekiyor. Aynı şekilde şeffaflık da çok önemli bir unsur haline geldi. Kurumsal vatandaşlık diye nitelendirdiğimiz kavram çerçevesinde, nasıl bireylerin vatandaşlık hakları ve ödevleri varsa, kurumların da kurumsal bir vatandaş olarak hak ve ödevlerinin olması gündeme geliyor.

Adillik kavramı ise çok temel hatlarıyla, paydaşlar arasındaki dağılımın dengeli yapılmasını göz önünde bulunduran bir konu. Tüm bunların çerçevesinde sorumluluk dediğimizde, şirketlerin yaptığı işlerden sorumluluk hisseden ve bu sorumluluğun bilinciyle hareket eden bir yapıyla yönetilmesi anlaşılıyor. Dolayısıyla “Kurumsal Yönetim”i şirketlerin yapıları içerisine adil, şeffaf, açık ve hesap verebilir bir yönetim anlayışının yerleştirilmesi olarak açıklayabiliriz.

Kurumsal yönetim; kurumların, ülkenin ticari hayatını daha sağlıklı ve kalıcı bir şekilde geleceğe taşıması açısından büyük bir önem taşıyor. Özellikle aile şirketlerinden kurumsal yapıya geçen şirketlerde oluşan olumsuzlukları en az düzeye indirmeyi sağlıyor. Çünkü böyle bir yapıyı daha birinci günden kurmaya başlarsanız şirketin geleceği için çok ciddi bir alt yapıyı da hazırlamış oluyorsunuz. Türkiye’de mevcut şirketlerin yüzde 98’inin aile şirketi olarak kurulduğunu düşünürsek bu özellikle ülkemiz için çok önemli bir konu.

Hepimizin hatırladığı Enron skandalı, dünyayı sarsan bir kriz olarak gündeme oturmuştu. Enron, kendi halinde ufak boyutlu bir demir-çelik şirketi iken birdenbire tüm piyasalarda enerji alıp satan bir enerji devi haline gelmişti. Amerika’da Harvard Üniversitesi’nde örnek vaka çalışması olarak işlendi. Sonrasında çöktüğünde ortada ne enerji ne başka bir şey olmadığı görüldü; birtakım hayaller yaratarak, bu hayallere bankacıları, denetçileri inandıran, Harvard’da örnek olay haline gelen şirket, birdenbire kâğıttan bir kule gibi yıkıldı. Bu olay ayrıca denetim sektöründe de büyük bir yara oldu.

Böylece görüldü ki, birtakım şirketler aslında görüldükleri kadar güçlü değil.

Kurumsal Yönetimin şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk felsefelerini tam uygulamadıkları için bu kurumlar, hem içinde buldukları toplumda hem de o ülkenin sermaye piyasalarında büyük hasarlara yol açıyorlar.

Burada önemli olan tek bir şirket içinde yaşanan problem değil; yatırımcının güvenini kötüye kullanan bir yapı olması nedeniyle, bütün sermaye piyasalarında çöküşe yol açabilecek boyutlarda çok ciddi krizlerin yaşanmasıdır.

Yaşanan tüm gelişmelerle birlikte bu konu önce uluslararası piyasalarda gündeme geldi. Yatırımcı çevreler; usulsüzlük yapan, yaptığı bu usulsüzlükle vergi kaybına ve işsizliğe yol açan, ülke ekonomisini tahrip eden yapılara karşı birtakım önlemler alma çabası içine girdiler. Bu çabaların en başında kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması geldi ve ülkelerin hemen hepsinde Kurumsal Yönetim Kod Kitapçığı yayımlandı. Konuya ilişkin çeşitli sivil toplum örgütleri kurularak denetim mekanizmaları oluşturulmaya başlandı.

Eğer şirket, kurumsal yönetim ilkeleriyle yönetiliyorsa daha kalıcı bir işbirlikleri gerçekleştirebilecek veya bir yatırım düşünüyorsa, kurumsal yönetim ilkeleriyle yönetim yapan bir şirket olarak tercih edilecektir.

İdeal Yönetim Kurulu Nasıl Olmalıdır?

Ben de hep şunu tavsiye ediyorum; uluslararası uygulamaları tabi ki bilelim, bunlara hiç itirazım yok. Ancak asıl önemli olan işin ruhunu algılayabilmek; bir yönetim kurulu nedir, niye oluşturulur?

Aslında Yönetim Kurulu, Türkiye'nin kanunlarında bugüne kadar var olan, hissedarlar adına şirketin sevk ve idaresinden sorumlu en yüksek organdır. Hisse sahipleri ya da aile olsun, onların adına yürütme görevini yerine getirmekle görevlendirilmiş ve kanunen çok ciddi sorumlulukları vardır. Yönetim Kurulundaki bir kişinin Yönetim Kurulunun görevlerini, hukuki sorumluluklarını mutlaka bilmesi gerekir.

Şirket, paydaşları olan ekonomik bir varlıktır. Şirketi siz kurmuş olabilirsiniz ama sizin kurup büyüttüğünüz o şirket zaman içinde toplumsal bir varlık haline gelir. Bu bakımdan şirketlerin ne kadar uzun dönemde hayatları devam ederse ülke ekonomisi için bireysel ve toplumsal açıdan sürdürülebilir olması önemlidir.

Sürdürülebilirliğin de çok temel altyapı ihtiyacı var. Bu nedir?

Geçmişten geleceğe şirketin taşınabilmesi için altyapının oluşturulması gereklidir. Bu da şirketin beyni konumunda olan Yönetim Kurulları ile gerçekleştirilebilir. Eğer bir organizmanın beyni çalışmıyorsa, kolları bacakları çalışsa da hiçbir zaman verim alamaz, sağa sola çarparak ilerlemeye çabalar. Onun için burada önemli olan şirketin beyin fonksiyonunu yerine getiren Yönetim Kurulu'nun iyi çalıştırılması, dolayısıyla insan faktörüdür. Yönetim Kurulu görev tanımlarının yapılması, Yönetim Kurulu üyelerinin hangi alanlarda ihtisaslaşacakları, toplantı sıklıkları ve öncelikleri, hangi konularda komitelerin nasıl çalışacağı gibi çok ayrıntılı çalışmalar yapılması gerekiyor. İyi kurumsal yönetim uygulayan bir şirketle uygulamayan bir şirket arasındaki temel fark buradan geliyor. Yönetim Kurulu iyi işlemiyorsa yönetişim uygulama şansınız yok sayılır. Yönetim Kurulu'nun kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak şirketi yönetiyor olması lazım.

Türkiye'de son birkaç yıldır Kurumsal Yönetim ilkelerini uygulamaya dönük ilginin artmaya başlamasıyla birlikte Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri'ne rastlamak mümkün olsa da, Türkiye'ye dair veriler bu konuda hala Avrupa ortalamasının çok altında kaldığımızı gösteriyor. Bu konuda neler söylemek istersiniz?

Kurumsal yönetimi yerleştirmeye çalışan ülkelerde, "Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği" diye bir kavram gelişti. Biz Yönetim Kurulu'nu oluşturduğumuz zaman yönetimden bağımsız bir kişiyi veya kişileri dışarıdan getirip dahil edelim ki, bu şirkette ileriye yönelik içeridekilerin göremediği birtakım sorunlar varsa, dışarıdan gelen kişilerin farklı açılardan yaklaşımları ile bu sorunların önüne geçebilelim. Bunun doğruluk payı var ama bir taraftan da getireceğiniz kişinin kim olduğu, hangi yetkinliklere sahip olduğu da çok önemli.

Bakıyorsunuz dışarıdan bir isim; şirketle ya da aileyle herhangi bir ilgisi, şirketin yönetimindeki insanlarla herhangi bir yakınlığı bulunmuyor, şirketle alışveriş yapan bir firmanın sahibi ya da temsilcisi de değil.

Kâğıt üzerinde tamamen dört dörtlük birisi ama sadece bağımsız Yönetim Kurulu olsun diye seçilmiş üyenin konu hakkında hiçbir bilgisi ve yetkinliği yoksa işe yaramıyor.

Halka açık şirketlerde veya aile şirketlerinde dışardan bir gözün çok daha önemli katkıları oluyor. Geçmişte ben bazı şirketlerde bağımsız yönetim kurulu üyeliği yaptım. Bunlardan bir

tanesi de Tüpraş idi. İki ayrı hükümet döneminde Tüpraş'ın özelleştirmesi sırasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak süreçlerin doğru yönetilmesinde katkı sağladığına inanıyorum.

Dolayısıyla doğru isimler seçilir ve doğru yönlendirilirse Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliğinin çok faydalı olduğunu düşünüyorum. Tabii ki sadece Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliğiyle bir şirketin tüm sorunlarının çözülebileceği beklentisi içinde olunmamalı.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği aslında şirkete dışardan bir göz olarak bakıyor ki bunu bir muhalefet olarak da algılamamak lazım. Objektif kriterler dahilinde şirket açısından faydalı olduğunu düşündüğü konuları daha rahat bir şekilde gündeme getirebilen bir üye diyebiliriz. Genelde kuvvetli liderlerin yönettiği şirketlerde Yönetim Kurulları'nda çok seslilik olmuyor.

Her zaman daha objektif bakan insanlara ihtiyaç var. Ben bazen ruhen bağımsız insanların dışardan gelen bağımsız üyelere daha faydalı olabileceğini düşünüyorum. Çünkü bağımsız üye dışardan geliyor fakat iki toplantı sonra bağımlı hale geliyor ve o düzenin bir parçası oluyor.

Kurumsal yönetim ilkelerini doğru yerleştirebilmek ve uygulamaları doğru yapabilmek, bunu yaparken de şirketin içinde belli yetkinlikleri kullanmak, o yetkinliklere ve şirkete dışardan farklı gözlerin bağımsız olarak bakabilmesini sağlamak yani tek bir liderin çekim alanı içinde kalmadan objektif fikrini ve görüşünü söyleyen insanlar olmasını sağlamak çok önemli. Bütün istatistikler gösteriyor ki geniş katılımlı kararlar bireysel kararlara göre çok daha orta ve uzun vadede doğru sonuç veriyor.

Türkiye'de henüz aradığınız niteliklere sahip şirket dışında bağımsız üye niteliği taşıyan üye çok da fazla bulamıyorsunuz. Zaman içerisinde daha fazla insan kaynağı oluşacağına inanıyorum.

Doğuş Otomotiv Yönetim Kurulu'nda Bağımsız Üye bulunuyor mu?

Doğuş Otomotiv'de tam bağımsız üye niteliğini taşıyabilecek üye yok. Fakat benzer bir yapılanmamız var. Sekiz kişilik Yönetim Kurulu'muzun dört üyesi Doğuş Grubu'nun içinden otomotiv sektörünün dışından seçilmiştir. Bir üyemiz Doğuş Holding'de stratejiden sorumlu, bir üyemiz Garanti Yatırım Bankacılığı'nda eş icra başkanı, bir üyemiz hukuk müşaviri ve bir arkadaşımız yönetim kurulu üyesidir. Doğuş Otomotiv Genel Müdür'ü ve CEO'su da Yönetim Kurulu Üyesidir. Genel Müdür ile beraber iki üyenin aslında tam zamanlı otomotiv işi vardır. Benimle birlikte dört üye aslında bağımlı, dört üye bağımsız niteliklerini taşıyor. Tam

bağımsızlık kriteri içeren Doğuş Grubu'nun dışından bir üyemiz yok. Benim bağımsızlıktan anladığım bağımsız üyenin tam anlamıyla işi yöneten ekibin içinde olmayan hatta gerekiyorsa sektörün dışından olmasıdır. Bizim dört üyemiz böyledir. Tamamen farklı bir vizyon getiren arkadaşlarımızdır. Bu arkadaşlarımız Doğuş Gurubu'nun başka şirketlerinde çalışmaktadırlar. Ama benim anlayışına göre bağımsızlıkları vardır ancak literatür anlayışına göre bağımsız sayılmazlar.

Çeşitli komitelerimiz var, komitelere başkanlık edecek önemli insan kaynakları komitemiz var ki ben bu komiteye Yönetim Kurulu Başkanı olarak başkanlık ediyorum.

Bir denetim komitemiz var. Bu açıdan denetim geçmişi ve deneyimi olan bir arkadaşımı seçiyorum. Kurumsal yönetim komitemiz var, yine o komitenin başkanı bu konuda deneyimli bir arkadaş. Bu şekilde daha çok yönetim kurulunda görev yapacak arkadaşların yetkinlikleri bazlı bir seçim yapmaya çalışıyoruz, bunu yaptıktan sonra da kendi içimizde o pozisyona hazır arkadaşlarımızla konuşuyoruz.

Doğuş Otomotiv İnsan Kaynakları Komitesine siz başkanlık ediyorsunuz. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasında insan kaynakları departmanının rolü nedir?

İnsan kaynakları, bu işin kilit noktasını ve can damarını oluşturuyor. Tabii insan kaynakları derken işin stratejik boyutunu gerçekleştirmekle görevli kişilerden bahsediyorum. Bir şirketin yönetim kurulu başkanından kapıdaki güvenlik görevlisine kadar giden süreç içerisinde görev dağılımlarının yapılması, eğitim programlarının hazırlanması gibi tüm süreçleri insan kaynakları profesyonelleri gerçekleştiriyor. Bunun yanı sıra şirkette Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumluluklarını içeren bir prensip paketinin de mutlaka hazırlanması gerekiyor. Bu görev bazı şirketlerde insan kaynakları bölümüne, bazı şirketlerde sistem geliştirme bölümüne veriliyor, önemli olan sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi.

Şirketin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda, insan kaynağının yöneticilerden başlayarak kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yetiştirilmesi çok önemli. Üst kademede bulunan insanların hepsi belli dönemlerde alt ve orta kademelerde görev almış kişilerdir. Alt seviyelerden itibaren bu anlamda yetiştirildiklerinde, yönetici konumuna geldikleri zaman benimsedikleri bu ilkeleri uygulama fırsatına sahip oluyorlar.

Açık ve şeffaf olmayan, hesap alma verme sistemleri kurulmamış birçok uluslararası şirket de bulunuyor. Fakat şu çok iyi bilinen bir gerçek ki, uzun dönemde bu şirketler yaşamlarını

sürdüremiyorlar ve büyük problemlerle karşılaşılıyorlar. Çünkü otokrat ve tek adam yönetimine dayanan şirketler, katılımcı yönetimi seçen şirketlere göre daima daha kötü performans gösteriyorlar.

Katılımcı bir şekilde paylaşarak, anlaşarak veya uzlaşarak yürütülen yönetim anlayışları, şirketlerde mutlaka daha büyük başarıya yol açıyor. Bu anlayışın tüm kademelere yerleştirilmesi konusunda da insan kaynakları departmanlarına çok önemli bir rol düştüğü inancındayım.

Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Yönetim Kurulu'nun yapısına ne gibi yenilik ve açılımlar getiriyor?

Biz Kurumsal Yönetim Derneği bünyesinde bir Yönetim Kurulu üyesinin görevleri ve hakları nelerdir ve Türk Ticaret Kanunda bunlar nasıl düzenlenir konularında eğitim çalışmaları yaptık. Yeni çıkan Türk Ticaret Kanunu'nda TKYD olarak katkılarımız çok oldu.

Aynı şekilde TÜSAİD'in çok büyük katkıları var. Hakikaten devrim niteliğinde olan Türk Ticaret Yasası uzun zamandır üzerinde çalışılan bir konuydu.

Ben yasanın ilk taslağını gördüğümde açıkçası Türkiye'de zor geçeceğini düşünmüştüm, fakat başarıyla tamamlandı.

Yasanın çok faydalı olacağına inanıyorum. Yasanın ruhunu iyi anlamak gerekiyor. Çünkü bir yasa çıktığı zaman bunu biz nasıl deleriz düşüncesi içinde olursak yasanın pek bir faydası olmuyor.

Kurumsal yönetim ilkelerinin doğru algılanması ve bir şirketin menfatinde olduğunun bilincinin yerleşmiş olması gerekiyor. Bilinç yerleştiyse zaten siz bunu yasalar istediği için değil şirketinizin doğrusu bu olduğu için yapıyorsunuz. Aslında yasa sizin göremediğiniz bazı konuları göstermek için bir araç. Artık dünyada rekabet etmek istiyorsanız kurumsal yönetim ilkelerine değer vermeniz lazım.

Dr.Yılmaz Argüden

Arge Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı

Arge Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı Dr.Yılmaz Argüden ile kurumsal yönetişimin şirketler için önemi, Türkiye açısından bakıldığında kurumsal yönetişim uygulamalarının başarı oranı, kurumsal yönetişim uygulamalarını başarıyla uygulayan şirketlerin hangi alanlarda fark yaratabileceği, Yönetim Kurulları'na seçilen üyelerin nitelikleri ve bağımsızlıklarının kurumların başarısına etkileri, Türk Ticaret Kanunu'nun kurumsal yönetişim ilkeleri'nin hayata geçmesindeki rolü konularında görüşlerini aldık.

Öncelikle kavramın (corporate governance) kurumsal yönetişim olarak kullanılmasının daha doğru olacağını düşündüğümü ifade etmek isterim. Yönetim (management), inisiyatif geliştirmek ve uygulamak; yönetişim (governance) ise inisiyatifi değerlendirip onaylamak veya reddetmek ile uygulama sonuçlarını denetlemek ve değerlendirmeyi içerir. Birbirlerinden ayrıldıkları zaman daha etkin sonuçlar verir.

Yönetim Kurulu Sırları kitabınızda “Kurumsal yönetişim bir kültür, bir iklimdir ve bir davranışlar bütünüdür” diyorsunuz. Bize bu konudaki görüşlerinizi özetlemenizi istesek.

Kurumsal yönetişim bir kurallar dizisi, kontrol listesi gibi kavramların ötesinde şirketin sürdürülebilir başarısı için farklı alternatiflerin deneyimli bir takım tarafından etraflıca, kritik bir gözle, ancak yapıcı bir bakış açısıyla değerlendirilmesinin sağlanmasıdır.

Bu nedenle, 'group think' olmamasını, Yönetim Kurulu'ndaki her bireyin bağımsız olarak sorgulama yapabilmesini, farklı deneyimlerin masada temsil edilebilmesini sağlayacak bir iklimin geliştirilmesi başta Yönetim Kurulu Başkanı olmak üzere, tüm Yönetim Kurulu üyelerinin ve üst yönetimin temel görevlerindedir. Aynı zamanda bu davranışları gösterebilecek olgunluk ve deneyime sahip farklılıklarından zenginlik yaratılabilecek bir kültüre sahip bireylerden oluşacak bir Yönetim Kurulu'nu oluşturmak önemlidir.

Yönetim Kurulu toplantılarında ve gündem belirleme çalışmalarında bu anlayış, yaklaşımın ve davranışların sergilenip sergilenmediğini en iyi şekilde değerlendirecek olanlar da yine yönetim kurulu üyeleri olduğu için düzenli olarak (örneğin senede bir kez) öz değerlendirme yapmaları da sürekli gelişim için gereklidir.

Kurumsal yönetişimin şirketler için önemini nasıl özetlersiniz? Türkiye açısından bakıldığında kurumsal yönetişim uygulamalarının başarı oranı için neler söylenebilir?

Türkiye'nin en önemli girişimcisi Vehbi Koç 'En pahalı deneyim kendi edindiğiniz deneyimdir. Başkalarının deneyiminden öğrenin' derdi. İşte kurumsal yönetişimin en temel faydası şirketlerin karşılaşması olası önemli riskleri etrafıca değerlendirebilecek deneyimli bir takım tarafından yönetim önerilerinin gözden geçirilmesine fırsat tanınması ve gerektiğinde iş işten geçmeden 'hayır' diyebilecek güvenilir bir yapının oluşturulmasıdır.

Kurumsal yönetişim Türkiye'de üst düzey yönetimde yer alan Türk iş adamları tarafından doğru algılanıyor mu?

Kurumsal yönetişim konusunun ülkemizde yaygın olarak iyi anlaşıldığını söylemek güçtür. Ancak, çok nadir de olsa bu kavramı içselleştirip uygulayan şirketlerin ve patronların olduğunu belirtmek isterim.

Kurumsal yönetişim uygulamalarını başarıyla uygulayan şirketler hangi alanlarda fark yaratabilirler?

Kurumsal yönetişimi sağlıklı olarak uygulayan şirketler her ciddi yönetim kararında dikkate alınması gereken farklı boyutlardaki (i) risk-getiri; (ii) kısa vade-uzun vade etkileri; (iii) paydaşlar arası çıkarlar; (iv) etik davranışlar–piyasa gerçekleri;(v) yönetimin motive edilmesi–denetlenmesi arasındaki dengelerin daha sağlıklı bir şekilde kurulmasını sağlayarak sürdürülebilir başarı şansını artırırlar.

Bu bahsetmiş olduğum dengelerin sağlıklı olarak kurulabilmesi için çıkar çatışmalarından uzak bağımsız üyelerin büyük önemi vardır. Ancak, bağımsızlığın SPK kuralları ötesinde entelektüel bağımsızlık olarak değerlendirilmesi önem taşır.

Yönetim Kurulları'na seçilen üyelerin nitelikleri ve bağımsızlıkları kurumların başarısını doğrudan etkiler. Özellikle halka açık şirketlerde, Yönetim Kurulu üyelerinin çoğunluğunun bağımsız olması bir şirkette kurumsal yönetimin doğru çalışması için aranan bir özellik haline geliyor.

Bağımsızlığın tanımı ise genellikle üyelerin şirket ile ilgili finansal konuları içeren ilişkileri açısından ele alınıyor. Ülkeden ülkeye değişmekle beraber genellikle şirket ile ilişkisi yönetim kurulu üyeliği ve dolayısıyla kazanılmış % 5'i geçmeyen hissedarlıkla sınırlı olan, son 5 yılda şirkette profesyonel olarak çalışmamış olan ve şirketin ana tedarikçileri veya müşterilerinden birinde çalışmayan, yönetim kurulu üyelerine 'Bağımsız Üye' deniyor.

Bu üyelerin veya yakın akrabalarının şirket ile herhangi bir önemli ticari ilişki içinde olmaması da birçok ülkede aranan özelliklerden. Bu konuda 'önem' tanımının ise bizzat Yönetim Kurulu'nca değerlendirilmesi isteniyor('materiality'). Özellikle kamu otoritesinin değerlendirmelerinde ise bu kavramın göreceli olduğu göz ardı ediliyor. Örneğin, Türkiye'deki bir şirketin yönetim kurulu üyeliği için dünyanın en önemli yöneticilerinden birisi olan Jack Welch'i ikna edebilmiş olsak ve aynı zamanda Jack Welch'ten tüm yöneticilerimiz için iki günlük ücretli bir eğitim alınmasını sağlasak. Bu durum, serveti yüz milyon dolarla ifade edilen Jack Welch'in Yönetim Kurulu'ndaki görüşlerinin bağımsızlığını etkiler mi? Peki, bu konuda herhangi bir soru işareti olmaması için böyle bir eğitimden vazgeçmek şirketin çıkarlarına uygun bir davranış olur mu?

Diğer taraftan, emekli bir kamu görevlisini aynı şirkete Yönetim Kurulu Üyesi olarak alsak ve Yönetim Kurulu ücreti, emeklilik gelirinin üç katı olsa ve bu kişinin başka hiçbir geliri olmasa acaba finansal bağımsızlık açısından konumu nasıl değerlendirilmeli?

Bu nedenle, bağımsızlık kavramını sadece finansal bağımsızlık olarak ele almak doğru değil. Aslında finansal bağımsızlığın üyenin entelektüel bağımsızlığını zedelememesi için arandığı unutulmamalı. Bağımsız üyelere asıl beklenen düşünce ve davranış açısından bağımsızlık sergilemeleri ve kurumun çıkarlarını her şeyin üstünde tutabilme ve kararlarda herhangi bir paydaş açısından tarafsız olma konumunu korumalarıdır.

Entelektüel bağımsızlığı ölçebilmek daha zor olduğundan, özellikle kamu otoritesi bağımsızlık tanımlamalarında üyenin ve akrabalarının şirket ve şirketin tedarikçileri ile olan finansal ilişkilerine odaklanıyor.

Elbette ki finansal bağımsızlık önemli bir kriter. Ancak, entelektüel bağımsızlığı zedeleyebilecek başka konular da olabilir. Örneğin, yönetim kurulu üyesi olarak davet edilen kişinin şirketin büyük ortaklarıyla aynı tarikattan olması, veya çocukluk arkadaşı olmaları gibi çeşitli ilişkiler nedeniyle Yönetim Kurulu'ndaki kararları ve davranışları etkilenebilecek bir durum varsa duygusal bağımsızlık açısından da bir sorun yaşanabilir. Yönetim Kurulu üyesinin toplumda kendisine prestij kazandıran tek görevi bir şirketin yönetim kurulu üyesi ise, finansal bağımsızlıktan ayrı olarak konu duygusal bağımsızlık açısından da değerlendirilmelidir.

Benzer bir şekilde, şirket ile önemli ilişkileri olan ve siyaseten güçlü bir kişiyle olan ilişkiler de kişinin davranışlarını etkileyebilir. Örneğin, siyasi beklentileri olan bir kişi bu beklentileri karşılayabileceğini düşündüğü bir paydaşın çıkarlarını şirketin çıkarlarının üstünde tutarsa politik bağımlılık nedeniyle entelektüel bağımsızlığını zedelemiş olabilir.

Entelektüel bağımsızlığın önemli özelliklerden birisi de düşünsel bağımsızlıktır. Örneğin, sektör bilgisi, yöneticilik deneyimi gibi konularda diğer üyelere çok farklı bir düzeyde bir üyenin bulunduğu kurullarda diğer üyeler farklı görüş bildirmekten çekinirlerse düşünsel bağımsızlıkları zedelenmiş olabilir.

Yönetim Kurulu üyelerinden beklenen, değişik bilgi, görüş, yaratıcılık ve irdeleyicilik katma potansiyeli, finansal raporları anlama ve irdeleme becerisi, riskleri değerlendirme yeteneği, stratejik düşünme becerisi, yönetimi değerlendirme ve motive edebilme yetkinliği ve her yıl toplantıların en az % 75'ine hazırlıklı olarak katılmalarıdır. Bu nedenle, ölçülmesi güç de olsa asıl beklenti entelektüel bağımsızlıktır. Finansal bağımsızlık, duygusal bağımsızlık ve politik bağımsızlık gibi farklı boyutların hepsi bir arada değerlendirilerek entelektüel bağımsızlığı olan kişilerin bağımsız üye olarak şirketlere kazandırılması kurumsal yönetim anlayışının oluşturulması açısından önemlidir.

Türk Ticaret Kanunu'nun kurumsal yönetim ilkeleri'nin hayata geçmesindeki etkisi ne olacaktır.

Yeni Türk Ticaret Kanunu gerçekten doğru kavramlar üzerine kurulmuş yenilikçi bir anlayışı temsil ediyor. Ancak, daha önce de bahsettiğim gibi iyi kurumsal yönetim kanunla, yönetmelikle değil, bu kavramları hayata geçirecek kişilerin fikri hazırlığı, iklimin bu kültüre yaşama şansı verecek şekilde olmasıyla ve doğru insanların oluşturduğu Yönetim Kurulları'nda gerçekleşir. Açıkçası endişem, yapıyor gibi görünmek adına kavramların içinin boşaltılması olur. Özetle, iyi kurumsal yönetim kanuni mecburiyetle değil, işin sahiplerinin bunun faydalarına gerçekten inanmaları ve başta kendi davranışlarını değiştirmek de dahil olmak üzere doğru iklimin oluşturulması ve doğru insanların Yönetim Kurulları'na dahil edilmesi için gereğini sağlamalarıyla olur.

Rauf Ateş

Capital Dergisi Yayın Direktörü

Capital Dergisi Yayın Direktörü Rauf Ateş'in kurumsal yönetim uygulamalarını başarıyla uygulayan şirketlerin hangi alanlarda fark yaratabileceğini, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi'nin şirkete katkıları ve İdeal Yönetim Kurulu konularında görüşünü aldık.

Bu şirkette çalışmak istiyor muyum sorusu artık şirketlerin kurumsal yönetim alanında yaptıklarıyla yanıt bulabiliyor mu?

Geçmişte üniversite mezunları ve genç yönetici adayları, işe girer ya da işlerini değiştirirken, şirketin/bankanın büyük olmasına dikkat ederlerdi. Şimdi sadece büyüklük yeterli değil. Çalışanlar, şirketin kurum olmasına, kurumsal yapısına ve yönetim anlayışına da bakıyorlar. Çalışanlar, kurumsal yönetilen şirketin, büyüme, istihdam, adil yönetim, kariyer yolu ve gelecek vaat ettiğinin farkındalar. Patronların hakim olduğu şirketlerde, yönetimin adil olmayacağına ve kendilerine bir gelecek getirmeyeceğine yönelik inanış var.

Yeni Normal kitabınızda “kurumsal yönetilen çok kazanır?” başlığıyla neyi ifade ediyorsunuz?

“Yeni Normal”de kurumsal yönetim bir zorunluluk olacak. Kurumsal yönetim ilkelerini uygulayanlar doğal olarak öne çıkacak, rekabette avantaj kazanacaklar. Nasıl şimdi kaliteli üretim bir ayrıcalık değil, zorunluluksa, yakın gelecekte de iyi yönetim aynı olacak. Bununla birlikte tercih edilecekleri için kazançlı da çıkacaklar. Bunu sadece ben söylemiyorum. Örneğin, McKinsey'in 2002 yılında yaptığı araştırma, “İyi Kurumsal Yönetim”in üstün performans garanti etmediğini gösteriyor. Ancak, borsadaki yatırımcılar, iyi yönetilen şirketlere ortalama yüzde 14 oranında daha fazla prim tanıyorlar.

Günümüz dünyasında sürekli yeni şeyler denemek durumundasınız. Kısa yaşam döngüsü tehdidi altında, günün sonunda sizi ayakta tutan imajınızdır. Bu imaj da kurumsal yönetiminizin ne kadar sağlıklı olduğuyula bağlantılı. Müşterileriniz, ortaklarınız, tedarikçileriniz hepsi bu imaja bakar. “Bu şirketle çalışmak istiyor muyum?” diye kendilerine sorarlar. Bu sorunun cevabı ise sizin kurumsal yönetim alanında yaptığınız çalışmalardır.

Kurumsal yönetim Türkiye’de üst düzey yönetimde yer alan Türk iş adamları tarafından doğru algılanıyor mu?

Benim gördüğüm kadarıyla, birçok şeyde olduğu gibi, kurumsal yönetimde de yanlış algılamalar var. Çok sayıda patron ya da Genel Müdür ile sohbet ettiğimizde, “Biz çok kurumsal şirketiz” diye söze başlarlar. Sonra da kurumsal yönetimi, bir Genel Müdürün olması, altında profesyonel direktörlerin bulunması ile açıklarlar. Bir icra kurulunun olması ve bunun haftada bir toplanması, çeşitli prosedürleri çoğu zaman kurumsallık olarak değerlendirirler.

İşleyen ve şirkete katkıda bulunan Yönetim Kurulu, genelde pek üzerinde durulan unsur değildir. Bu gibi şirketlerin Yönetim Kurulları da çoğunlukla üniversite öğretim üyeleri, eş/dost ya da danışmanlardan oluşur. Çok sayıda CEO’dan Yönetim Kurulları’nın toplanmadığını, hatta imza için karar defterinin dolaştırılıp imzalandığını da duymuşumdur.

Türkiye’de, aralarında büyük şirketlerin de olduğu pek çok kurum, özellikle de birinci ve ikinci kuşağın işin başında bulunduğu şirketler, bir Genel Müdüre yetki vermek, Yönetim Kurulu’nu çalıştırmak konusunda istekli değiller.

Kurumsal yönetimde en iyi uygulamalara sahip şirketlere Türkiye’den ve dünyadan örnekler vermenizi istesek.

Kurumsal yönetim alanında Türkiye’de başarılı örnekler var. Bunu çeşitli rating kuruluşlarının derecelendirmelerinden ve esasen uygulamalardan da görmek mümkün. Benim dikkatimi Koç Holding, Akbank, Garanti Bankası, Borusan Holding, Eczacıbaşı, Doğan Yayın Holding, Yapı ve Kredi Bankası çekiyor. Ancak, buna yanıt verirken aklıma gelmeyenleri de unutmak istemem.

Türkiye’de kurumsal yönetimi uygulayanları bir çırpıda sayarken, Avrupa ve ABD’de aynı şey mümkün değil. Halka açıklık oranının yüksek seviyelere çıktığı ve ailelerin yönetimden çekildiği bu gibi ekonomilerde, örnek saymak bence anlamlı değil. Çünkü, onlarca şirket sayılabilir. Dünyanın 500 büyük şirketinin önemli bölümü bu kapsama girer diye düşünüyorum.

Kurumsal yönetim uygulamalarını başarıyla uygulayan şirketler hangi alanlarda fark yaratabilirler?

Birkaç başlık altında yaratılan farkı saymak isterim:

1. Daha şeffaf ve hesap verebilir bir yönetime olanak sağlıyor
2. Sürdürülebilir bir yönetim için ortam sunuyor
3. Tüketici, çalışan ve tedarikçi düzeyinde itibarı artırıyor
4. Daha iyi yetenekleri çekip, bünyesinde tutabiliyor
5. Yönetim kalitesi nedeniyle piyasa değeri, kurumsal yönetim uygulamayan benzerlerine göre daha yüksek olabiliyor

Türk Ticaret Kanunu'nun kurumsal yönetim ilkeleri'nin hayata geçmesinde itici bir güç olacağı yönünde görüşleriniz.

Türk Ticaret Kanunu'nun iş dünyasına, şirketlere büyük bir değişim getireceği kesin... Ancak, bundan da bir mucize beklemek yanlış olur. Birtakım yeni düzenlemeler gelecek, bunlara alışmak ve oturtmak zaman alacak. Bazı şirketler bu uygulamaları yine laf olsun diye yapacak, atayacakları bağımsız üyeleri, karar defteri imzalatmak için kullanacaklar. Bunlar olabilir. Ancak, yola çıkmak da önemli... İyi örnekler görüldükçe ve rekabet zorladıkça, büyük ve orta ölçekli şirketlerden başlamak üzere bir değişimi de bekliyorum.

Hande Yaşargil Ateşaoğlu

Praesta Yönetici Ortak - Yönetici Koçu

Praesta Yönetici Ortağı Hande Yaşargil Ateşaoğlu ile Kurumsal Yönetimin şirketler için önemini, ideal Yönetim Kurulu ve şirket performansına etkisini, dünyada kadınların iş hayatındaki ve yönetimdeki temsili ile ilgili çok sayıda çalışmanın gündemde olmasının nedenini ve Yönetim Kurulları'nda daha fazla kadın olmasının yaratacağı fark konularında görüştük.

Kurumsal yönetimin şirketler için önemini nasıl özetlersiniz?

Kurumsal yönetimin önemi fonksiyonu, işlevidir. İşlevi de en basit ifadesiyle, bir kurumun etkili ve verimli bir sistem olarak çalışmasını sağlamaktır. Kurumsal yönetim, çalışan bir sistemi düzenleyen, izleyen, sorgulayan, gerektiğinde müdahale eden, geleceğini planlayan, risklerini önceden görmeye çalışan ve yöneten yani "iyi hal"den emin olan, koruyucu bir mekanizmadır.

Kurumsal yönetim uygulamalarını başarıyla uygulayan şirketler hangi alanlarda fark yaratabilirler?

Kurumsal yönetimi başarıyla uygulayan şirketlerin yarattığı farkın ve merkez etki noktasının, güven olduğuna inanıyorum. Hissedarları, müşterileri, çalışanları, tedarikçileri, hatta rakipleri bile, kurumun verimli işleyen bir mekanizmaya sahip olduğuna güven duyarlar ve bu da temel farkı yaratan unsurdur. Her biri de farklı, olumlu sonuç getirecektir. Çok kabaca güven duyan hissedar daha kolay yatırım yapar, yetki verir, atılımları ve değişimleri destekler. Güven duyan müşteriyi anlatmaya gerek yok zaten her şey bunun için değil mi?

Güven duyan çalışanlar sahiplenirler, dahil olurlar ve şirkette kalırlar ki bugün retention - tutundurma en önemli insan kaynakları konularından biri durumundadır. Ve akabinde de güçlü bir çalışan, işveren markasının yaratılmasını sağlar, bu da zaman zaman gerçek marka değeri kadar değerlidir ve zaten yaratması da daha zordur. Güven duyan tedarikçiler kalitenin güvencesidir ve nihayetinde güven duyan çevre, bir kurumun ihtiyaç duyabileceği her desteği almasını sağlar. Güven demek itibar demektir, itibar da kurumda en güçlü sayılan değerlerden biridir.

Türkiye açısından bakıldığında kurumsal yönetim uygulamalarının başarı oranı için neler söylenebilir?

Tatmin edici ve ulaşılabilir istatistiki bilgilerin olduğunu sanmıyorum ancak, piyasaya baktığımızda yoğun hissettiğimiz eğilimlerden biri denebilir.

Aile şirketlerinin pek çoğu büyürken mevcut yapısını verimli hale getirmek ve ailesinin geleceğini planlamak için kurumsal yönetim anlamında gerek danışmanlık almak gerekse yönetim şeklini düzenlemek için çaba gösteriyor.

Yine büyümekte olan pek çok şirket (günlük tabirimizle patron şirketleri) de kurumsallaşma çabasında. Yukarıdaki sebeplere ilave olarak kurum büyürken, belli sınırlı sayıda insanlara bağımlı kalmak istememeleri de bir etken.

Bu çaba sürerken pazarımızda iyi örnekler de az olduğundan, bir kıyaslama çabasıyla ne yazık ki tek tip bir yapıya gidildiğine de şahit oluyoruz. Aynı danışmanlık şirketleri, aynı aile anayasaları, aynı bağımsız yönetim kurulu üyelerine de sıklıkla rastlıyoruz.

Kurumsal yönetim Türkiye’de üst düzey yönetimde yer alan Türk iş adamları tarafından doğru algılanıyor mu?

Yine yeterli veri olmaması sebebiyle, sadece gözlemlere ve tecrübelerle dayalı bir yorum çerçevesinde "doğru ama az" algıladıklarını söyleyebilirim. Yazılı çizili politikalar, içinde bağımsız üyelerin de bulunduğu Yönetim Kurulları, doğru ve bilinçli kurumsal iletişim ve insanları dahil eden şeffaflıktan korkmayan ve kontrol yerine planlamaya dayanan yaklaşımın algılandığını düşünüyorum.

İdeal Yönetim Kurulu nasıl olmalı? Yönetim Kurulları şirket performansı nasıl etkiliyor?

İdeal Yönetim Kurulu denince yetkilendirilmiş, bağımsız davranabilen, kurum için en iyisini düşünmeye ve ifade etmeye engel bir başka önceliğin olmadığı ve gerçekten değer katabilecek ehliyetinde kişilerden oluşmuş bir yapı olduğunu düşünüyorum.

Kişilerin ehliyeti, yetkinliği kadar bence farklılıkları da önemli. İdeal Yönetim Kurulu’nda mutlaka farklı sesler olmalı ve bu kadınlarla başlamalı, onlarla sınırlı olmamalı.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi'nin şirkete katkıları neler olacaktır?

Bağımsız yönetim kurulu üyesi kurumsal yönetim için çok önemli bir faktör. Evet bizde hala çok az ama sayısı giderek artıyor ve profesyonel bir rol olarak algılanıyor. Kattığı en önemli değer de bağımsız olması yani orada olmayı bir değer sayıp karşılığını almaktan öte görmemesi, farklı çıkarlarının olmayacağını bilmesi hatta bunu seçmiş olması. Bu onu diğer üyelerin içinde bulunduğu hiyerarşik, finansal, ailevi tüm etkilerden koruyan ve sadece profesyonel kalabilmesini sağlayan bir durum.

Ayrıca bu sene hayata geçireceğimiz "Yönetim Kurulları'nda daha çok kadın için şirketler arası Mentorluk Programı" da bence Türk şirketlerinde daha fazla kadın ve bağımsız üye olmasını sağlayacak.

Tüm dünyada kadınların iş hayatındaki ve yönetimdeki temsili ile ilgili çok sayıda çalışma gündemde. Nedir sebebi?

Son dönemdeki araştırmalar çok önemli verilere işaret ediyor. Rakamlara bakacak olursak, Amerika'da tüm satın alma kararlarının % 83'ü kadınlar tarafından alınıyor. İngiltere'de ana alışverişçilerin % 71'i kadın. Global olarak arabaların % 50'si kadınlar tarafından alınıyor. İş seyahatlerinin % 40'ına kadınlar karar veriyor. Yeni iş açanların da % 35'i kadın. Yani kadınların ekonomik büyümesi, Çin ve Hindistan'daki büyümeden fazla. Dolayısıyla herkes bu pazarda başarılı olmanın stratejisini yapmaya çalışıyor, doğal olarak da bunun yolu her kademeye kadınları dahil etmekten geçiyor.

Davos Dünya Ekonomik Forumu Başkanı Klaus Schwab, inovasyonun çeşitliliğin olduğu ortamlarda yeşerdiğini ve içinde bulunduğumuz ekonomik durgunlukta buradan çıkabilmek ve tekrar benzer krizlerin olmasını engellemek için en iyi fikirlere ihtiyaç duyduğumuzu belirtiyor. Bunun tek yolunun kadınlarla erkeklerin akıllarının ve yeteneklerinin birlikte çalışmasını sağlamaktan geçtiğini vurguluyor.

Peki Yönetim Kurulları'nda daha fazla kadın olması nasıl bir fark yaratacak?

Yönetim Kurulu bir şirketin karar mekanizmasının en üst noktası ve oradaki çeşitliliğin elbette aşağı doğru yayılmasının en güçlü göstergesi.

Yine rakamlarla konuşacak olursak; Avrupa'daki halka açık şirketlerin Yönetim Kurulları'nın sadece % 11'i kadın. İngiltere'de FTSE 500 şirketlerinin % 25'inin Yönetim Kurulu'nda hiç kadın yok. Gene FTSE 100'de son on yılda Yönetim Kurulu'nda kadın sayısı sadece % 5 artmış ve geldiği nokta % 12. ABD'de Fortune 100 listesinde ise bu rakam % 5.

Diğer yandan gene Fortune 500 şirketlerinin yönetimde en fazla kadın olan üst çeyreği ile yönetimde en az kadın olan alt çeyreği arasında sermaye yatırımının geri dönüşünde % 63'lük bir fark var. Yani rakamlar hem yönetimde kadının finansal başarı getirdiğini ortaya koyuyor hem de yönetimde yeterince kadın olmadığını. Bu da herkesi harekete geçiriyor.

Ayrıca Hay Group'un yaptığı bir araştırma, kadınların erkeklere oranla daha çeşitli liderlik yetkinliklerini kullanabildiklerini, dolayısıyla daha kapsayıcı bir tarzı benimsemeye güçlü olduklarını ortaya koyuyor.

Türkiye ise Yönetim Kurulu'nda kadın varlığı bakımından 34 ülke arasında 24'üncü. Parlamento temsilinde ise en düşük.

Yönetim Kurulu üyeliği şüphesiz belli bir yetkinlik ve tecrübe gerektiriyor, bunlara sahip kadın aday yoksa o zaman kota mı konmalı?

Kotalar aslında kadınların da tercih ettiği bir uygulama değil, şirketlerin de. Sonuçta yeterince hazır aday olmayabilir ama onları aday haline getiremediğimizde de ihtiyaç duyduğumuz yeteneğin yarısını dışarıda bırakmış oluyoruz. Stratejik olarak kısa vadede kadınların "oyunun içinde kalmaları" uzun vadede ise "oyunun kurallarını değiştirmek" gerekiyor. Kaliteli çocuk bakım desteğinden serbest çalışma saatleri uygulamasına, iyi bir kariyer planlamasından onları yukarı çekecek destek programlarına kadar pek çok şey yapmakla bu mümkün.

Dünya Bankası'nın, Avrupa Birliği'nin ve UNESCO'nun iyi uygulama olarak örnek verdikleri programlardan biri, bizim PRAESTA olarak İngiltere'de başlattığımız ve bugün 8 ülkede daha uygulanmakta olan FTSE 100 Cross Company Mentoring Program. Bu programla 8 senede 64 kadın yönetim kurulunda yer almak üzere mentorluk desteği aldı ve 22'si Yönetim Kurulu üyesi, 3'ü de CEO olarak atandı.

Kısaca gönüllü mentorluk yapacak Yönetim Kurulu Başkanlarının, farklı bir şirkette çalışan ve Yönetim Kurulu'na aday olabilecek niteliklerdeki potansiyeli yüksek üst düzey bir kadın yöneticiye mentorluk yaptığı bir sistemden bahsediyorum. Ve bu sene biz de bu programı Boyner Holding Yönetim Kurulu Başkanı Cem Boyner'in danışma kurulu başkanlığını üstlendiği ve Yıldız Holding'in ana sponsoru olduğu bir çerçevede Türkiye'de uyguluyor olacağız.

Bu programın güçlü bir katalizör olduğuna inansam da bu konudaki esas çaba, şirket patronları, aile şirketleri ve kurumsal yönetim danışmanları ve yönetici yerleştirmesi yapan uzmanların elele ve birlikte çalışmasıyla karşılığını bulabilir.

Tayfun Bayazıt

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Tayfun Bayazıt ile TKYD'nin faaliyetleri, kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesinde rol oynayan önemli mekanizmalar, kurumsal yönetim uygulamalarını başarıyla uygulayan şirketlerin hangi alanlarda fark yaratabileceği, TTK'nın Yönetim Kurulu'nun yapısına ne gibi yenilik ve açılımlar getirdiği ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi'nin şirkete katkıları konularında görüştük.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), kurumsal yönetim anlayışı konusunda gerekli bilincin oluşturulmasına katkıda bulunmak, en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesini sağlamak amacıyla 2003 yılından bu yana faaliyetlerini sürdürüyor. 2011 yılına kadar derneğin geçirdiği süreci bize özetlemenizi istesek.

Kurumsal yönetim kavramı 1997 ortalarında başlayan ve tüm ülkelerde kurumsal yönetim standartları oluşturma ihtiyacını ortaya koyan Asya finansal krizinden sonra büyük önem kazandı. 2000'li yıllara geldiğimizde ise birçok dev şirketin kurumsal yönetim anlayışını bir kurum kültürü olarak benimsemediğini ortaya koydu ve malum skandallar patlak verdi. Enron, Worldcom ve Parmalat şirketlerinin iflasları kurumsal yönetim kavramının önemini bir kez daha acı bir tabloyla önümüze koydu.

Böyle bir ortamda TÜSİAD tarafından hazırlanan Yönetim Kurulları için en iyi kurumsal yönetim rehberi konuyu ülkemizde gündeme taşıdı, ardından SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri "uygula ya da açıkla" prensibi ile kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunda önemli bir çalışma olarak yer aldı. TKYD bu noktadaki bilinilirlik ihtiyacını karşılamak, özel ve kamu kuruluşlarınca kurumsal yönetimin benimsenmesi, yerleşmesi ve doğru uygulanması için önderlik ve yol göstericilik yapmak üzere kuruldu. Aynı şekilde ülkemiz kurumlarının yüksek performanslı, rekabetçi, iyi yönetilen ve paydaşlarına en fazla artı değer katan kurumlar olması, bu doğrultuda çağdaş ekonomilerce benimsenmiş objektif finansal ve finansal

olmayan performans ölçütlerini kullanarak, ülkemizdeki kurumların gelişmesine ve devamlılığına katkıda bulunmak vizyonu ile çalışmalarına yön verdi.

Çalışma alanını Anadolu'ya da taşıyarak Türk ekonomisinin temel taşı oluşturulan aile şirketlerimize ve kobilerimize de kurumsal yönetim anlayışını benimsemeleri noktasında katkı sağlamayı hedefledik. 2005 yılından bugüne Anadolu'nun 24 ilinde 1200 ana hissedar ve profesyonel yöneticinin katıldığı eğitim programları ve seminerler düzenledik.

Kurumsal yönetim kavramının geniş kitlelerce tanınması ve daha geniş bir uygulama alanı bulması amacıyla farklı alanlara katkı sağlamayı hedefleyen rehberler geliştirme aşamasındayız. 2010 yılında tanıtılan "Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi" bu yaklaşımın önemli örneklerinden biri oldu. Kapsamın farklı çalışmalarla devam edeceğini ve yakın gelecekte yeni çalışmaların ortaya konacağını söyleyebilirim.

Kurumsal yönetim nedir ? Kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesinde rol oynayan önemli mekanizmalar nelerdir? Şirketler için önemini sizden kısaca dinlemek isteriz ?

Kurumsal yönetim alanındaki çalışmaları ile tanınan İra M. Millstein'ın tanımıyla; "Bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve gönüllü özel sektör uygulamaları bileşimidir."

Halka açık şirketlerle başlayan kurumsal yönetim süreci yelpazesini giderek genişletmekte ve aile şirketlerinden, kamu iktisadi teşebbüslerine, sivil toplum kuruluşlarından siyasi partilere, spor kulüplerine kadar uzanan adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu yönetimlerin temel prensibi ve aracı haline gelerek günümüz iş dünyasında güven ortamının en önemli unsuru olarak yerini almaktadır.

Kurumsal yönetim Türkiye’de üst düzey yönetimde yer alan Türk iş adamları tarafından doğru algılanıyor mu?

Geride bıraktığımız süreçte, gelişime açık birçok alanın mevcut olmasıyla beraber önemli mesafeler alındığını gözlemliyoruz. Bilgi akışının hızlandığı, küresel ekonominin ani değişimlere açık olduğu ve sınırların olmadığı bir dönemdeyiz. Yaşanan ekonomik krizler bütün dünyayı etkisi altına alabiliyor. Böyle bir ortamda şirketlerin ayakta kalmalarının veya küresel anlamda büyümelerinin ön şartı, kurumsal yönetim anlayışının mutlak surette kurumların da işler olmasıyla açıklanabilir. Son on yılda global çapta yaşanan iflaslar, kurumsal yönetim algısının Türk iş dünyasında daha fazla yaygınlaşmasını beraberinde getirdi. Gerçekleştirdiğimiz zirvelerde, Anadolu’da düzenlenen seminerlerde bunu çok daha net görebiliyoruz.

Türkiye açısından bakıldığında kurumsal yönetim uygulamalarının başarı oranı için neler söylenebilir?

Bildiğiniz gibi kurumsal yönetim uygulamaları ile ilgili olarak İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi oluşturuldu. Endeksin amacı hisse senetleri İMKB pazarlarında (Gözaltı Pazarı hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesidir. Endekste bugün 31 şirketin yer aldığını görüyoruz. Kabul edilen Yeni TTK ile kurumsal yönetim anlayışı oldukça önem kazanıyor. Daha birçok şirket yasayla birlikte kurumsal yönetim uygulamalarını hayata geçirecek.

Kurumsal yönetim uygulamalarını başarıyla uygulayan şirketler hangi alanlarda fark yaratabilirler?

Son yıllarda konunun bilinirliğinin artması, şirketlerimizin kurumsal yönetim uygulamalarına önem vermeye başlamasını beraberinde getirdi.

Kurumsal yönetimi hakkıyla hayata geçirebilen şirketlerin en büyük ödülü, kaynakların daha verimli kullanılması ve finansman kaynaklarına daha ucuz, hızlı ve kolay ulaşılması olarak sıralanabilir. Kaynakların daha verimli kullanıldığı ve şirketlerin finansman ihtiyaçlarını rahatlıkla karşılayabildiği, bir başka ifadeyle yatırımların kolaylıkla hayata geçirilebildiği bir ortam ekonomik büyümeyi de beraberinde getirmektedir.

En önemli kaynak olarak değerlendirilen kaliteli insan kaynağının çekilmesi için yine kurumsal yönetim bir temel oluşturmaktadır. Bu nedenle, ekonomik büyümeyi hızlandırmak ve bu amaçla yatırım ortamını iyileştirmek isteyen şirketlerin önem verdiği konuların başında kurumsal yönetim uygulamaları gelmektedir.

Günümüzde doğrudan yabancı sermaye yatırımının çekim alanlarının en başında kurumsal yönetim iklimi geliyor denilebilir mi?

Günümüzde doğrudan yabancı sermaye yatırımının çekim alanlarının en başında “kurumsal yönetim iklimi” gelmektedir. Özellikle 2008 Wall Street finansal krizi sonrasında kurumsal yönetim uygulamaları doğrudan yabancı sermayenin “pusulası” olmuştur.

Yatırımcılar günümüzde kendi güvenliklerini kurumsal yönetim şemsiyesi altında görmektedirler. 2008 Wall Street’in hemen arkasından gelen Avrupa Birliği’ndeki finansal kaos bu konuda Türkiye’nin önünü açmıştır. Türkiye bu fırsatı Türk Ticaret Kanunu kapsamındaki kurumsal yönetim uygulamaları ile mutlaka değerlendirmelidir.

Türk Ticaret Kanunu’nun kurumsal yönetim ilkeleri’nin hayata geçmesinde itici bir güç olacağı yönünde görüşleriniz.

TKYD olarak 2005 yılından bugüne Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun getirdikleri hakkında gerek düzenlediğimiz paneller gerekse de konuyla ilgili hazırlanan çalışmaları Anadolu’ya taşıdık. Amacımız; Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun ticari hayata getireceği yeniliklerin incelenmesi, TTK'nın anlaşılıp doğru uygulanmasını kolaylaştıracak çalışmalar yapmakla birlikte, kurumsal yönetim ilkeleri perspektifinden kanunun ne gibi yenilikler getirdiğini tartışmaya açmaktır. Bu açıdan kanunun çıkmasını oldukça sevindirici bir gelişme olarak karşıladığımızı belirtmek isterim. Kanunla birlikte kurumsal yönetim uygulamalarının daha çok artacağını düşünüyoruz.

Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Yönetim Kurulu'nun yapısına ne gibi yenilik ve açılımlar getiriyor?

Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun Türk şirketlerinin yapısını güçlendireceğini, finansal kaynaklara erişim imkânlarını kolaylaştıracağını, şirketlerin risk ve fırsatları daha iyi değerlendirmelerini sağlayacağını, ayrıca, kayıtlı ekonomiye geçişi hızlandıracağını düşünüyoruz. Ayrıca kanun Yönetim Kurulu'na Murahhaslar ve Genel Kurul da dahil hiçbir organa devredemeyeceği görev ve yetkiler veriyor. Bu görev ve yetkiler arasında, yönetim teşkilatının belirlenmesi, iç denetim, iç kontrol, yönetimle görevli kişilerin kanunlara ve iç yönetmeliklere uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, borca batıklık durumunda mahkemeye bildirimde bulunulması gibi konular yer almaktadır. Bununla birlikte gerektirdiği ölçüde sorumluluğunu yerine getirmeyen yönetim kurulu üyeleri hukuki ve cezai sorumluluklarla karşılaşabileceklerdir.

Ekleme istedikleriniz...

Kurumsal yönetim ilkeleri aile şirketlerinin bir sonraki kuşaklara uzanan yolculuğunun "sigortası"dır. Adillik, sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik uygulamaları kendi işlerinin sahibi olan patronların akşamları rahat uyumalarını sağlayacak temel düzenlemelerdir.

Bu uygulamaların daha iyi tanıtılması amacıyla, 2005 yılından bugüne Anadolu'nun 24 ilinde, 1200 ana hissedar ve yöneticinin katılımıyla düzenlediğimiz programları TÜSİAD, TÜRKONFED, TİDE işbirliğinde daha etkin bir şekilde sürdürmeyi planlıyoruz. Kurumsal yönetim fantezi değil bir gerekliliktir. Umarım 2011'de kurumsal yönetimin önemi daha iyi anlaşılır.

Ümit Boyner

TÜSİAD Başkanı

Türkiye'nin en etkili sivil toplum kuruluşlarından biri olan TÜSİAD, 2011 yılında TKYD, TÜRKONFED ve TİDE ile güçlerini birleştirerek Anadolu'da kurumsal yönetim konulu paneller düzenleyecek. Şu an için Kayseri, Gaziantep ve Ankara illerinin ziyaret edilmesi planlanıyor. Bu ziyaretlerle kurumsal yönetim konusunun daha fazla ve daha etkin bir şekilde Anadolu'daki şirketlerimizle paylaşılması düşünülüyor. Biz de hem bu proje ile hem de Yeni Türk Ticaret Kanunu (TTK) ile ilgili soruları TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Ümit Boyner'e yönelttik.

TÜSİAD'ın 1999 yılında düzenlenen Yüksek İstişare Konseyi toplantısında aldığı karar ile kurumsal yönetim ilkelerinin ülkemize tanıtılmasında üstlendiği liderlik sürecinde birçok aşamadan geçildi. TÜSİAD açısından bu süreçte yaşanan gelişmeleri nasıl değerlendiriyorsunuz?

Kurumsal Yönetim İlkeleri, 1997 yılı ortalarında başlayan Asya finansal krizinin ardından önem kazandı ve 2000'li yılların başında yaşanan Enron, Worldcom, Parmalat skandalları ile gündemdeki yerini perçinledi. Örnek olarak gösterilen şirketlerde yaşanan bu sorunlar, kurumsal yönetim kavramının önemini beklenmeyen bir tabloyla önümüze koydu.

Küresel gelişmelere paralel olarak ülkemizde de kurumsal yönetim anlayışı gündemimize girdi. 2003 yılında yayımlanan ve 2005 yılında güncellenen SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri başta halka açık şirketler olmak üzere tüm şirketlere rehberlik edecek şekilde yayınlandı.

TÜSİAD olarak şirketlerimizin sürdürülebilirliği, küresel piyasalarda rekabet edebilmeleri ve ülkemiz yatırım ortamının gelişmesi için kurumsal yönetim anlayışına sahip olunmasının büyük bir önem taşıdığına inanıyoruz.

Bu inancımızı OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin yayımlandığı 1999 yılında düzenlediğimiz Yüksek İstişare Konseyi toplantısında Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu'nun kurulması yönünde aldığımız karar ile hayata geçirdik. Böylece, TÜSİAD Türkiye'de kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesi adına çalışan ilk sivil toplum kuruluşu oldu.

Çalışma Grubu bugüne kadar yürüttüğü çalışmalar ile Türkiye'de kurumsal yönetim anlayışının gelişmesi için öncü nitelikli birçok çalışmaya imza attı, atmaya da devam ediyor.

Gerçekleştirdiği çalışmalardan bazı örnekler değinmem gerekirse, öncelikle OECD tarafından hazırlanan "Kurumsal Yönetim İlkeleri" Türkçeye çevrildi. Bu İlkeler'de yer alan "tek beden kıyafetin herkes için uygun olmayacağı" tespiti her ülkenin kendisi için en uygun çalışmayı hazırlaması gerektiğine işaret ediyordu. TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu da bu düşünceyle "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulu'nun Yapısı ve İşleyişi" raporunu, 2002 yılında kamuoyu ile paylaştı. 2010 yılı Temmuz ayında tamamlanan "Yönetim Kurulları için Kurumsal Yönetim Prensipleri" rehberi ise 2002 yılındaki çalışmayı geliştirerek güncelledi.

Kurumsal yönetim anlayışının hayata geçirilmesi sizce ne gibi kazançları beraberinde getirmektedir ve geride kalan süreci nasıl değerlendiriyorsunuz?

Geride bıraktığımız süreçte, gelişmeye açık olan birçok alanın mevcut olmasıyla beraber önemli mesafeler alındığını memnuniyetle gözlemlemekteyiz.

Kurumsal yönetim anlayışını hayata geçirebilen şirketlerin en büyük ödülü, kaynakların daha verimli kullanılması ve finansman kaynaklarına daha ucuz, hızlı ve kolay ulaşılması olarak nitelendirilmektedir. Doğal olarak böyle bir ortam ekonomik büyümeyi de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, ekonomik büyümeyi hızlandırmak ve bu amaçla yatırım ortamını iyileştirmek isteyen ülkelerin önem verdiği konuların başında kurumsal yönetim uygulamaları gelmektedir. Kaldı ki Doing Business ve Dünya Ekonomik Forumu'nun Küresel Rekabet Raporları gibi bir ülkelerin yatırım ortamlarını ve rekabetçiliklerini ölçen çalışmalar, ülkedeki kurumsal yönetim uygulamalarının seviyesine ve yaygınlığına bakmaktadır.

Şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarını benimsemeleri, yatırım kararları açısından önem taşımaktadır. Uluslararası sermayenin şirketlere çekilebilmeleri büyük ölçüde, yatırımcıların yüksek standart arayışlarına cevap verebilecekleri bir kurumsal yönetim anlayışıyla mümkün olmaktadır.

Türk şirketlerinin dünya piyasalarında kendilerini kabul ettirebilmeleri ve rekabetçi olabilmelerini sağlanması, yabancı şirketlerin ise ülkemize yapacakları yatırımlarının önünün açılması, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasıyla mümkün olacaktır.

Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın yasalaşması kurumsal yönetim alanında birçok gelişmeyi de beraberinde getirecek. Tasarı'nın yasalaşması konusunda TÜSİAD'ın önemli çabaları oldu ve bu konuda beklentinizi de birçok ortamda ortaya koydunuz. Bu konudaki görüşlerinizi alabilir miyiz?

Bilgi akışının hızlandığı, küresel ekonominin ani değişimlere açık olduğu ve sınırların olmadığı bir dönemdeyiz. Bu nedenle, 1950'li yıllarda hazırlanmış olan yürürlükteki Türk Ticaret Kanunu'nun günümüz iş dünyasının ihtiyaçlarına artık cevap verememekte.

Türk Ticaret Kanunu ile Türk şirketlerinin yapısını güçlendireceğine, finansal kaynaklara erişim imkânlarını kolaylaştıracağına, şirketlerin karşı karşıya oldukları risk ve fırsatları daha iyi değerlendirmelerini sağlayacağına, ayrıca, kayıtlı ekonomiye geçişi hızlandıracağına inanıyoruz.

Bildiğiniz gibi Türk Ticaret Kanunu Tasarısı'nın gerekçeleri arasında ilk sırada kurumsal yönetim bulunmakta ve kanun kurumsal yönetim ilkeleri ile uyumlu birçok uygulamayı da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla, kurumsal yönetim anlayışının şirketlerimiz ve ülkemiz açısından en yüksek getiriye sağlayabilmesi, hukuki temelin yani TTK Tasarısı'nın yasalaşması ile mümkün olabilecekti.

TÜSİAD, TTK Tasarısı'nın iş dünyası açısından etkilerini incelemek üzere 2004 yılında Şirketler Hukuku Çalışma Grubu'nu kurmuş ve hazırladığı üç görüşü, TBMM Adalet Komisyonu'na sunmuştur. Bununla beraber, TÜSİAD Yönetim Kurulu, TTK Tasarısı'nın yasalaşmasının şirketlerimizin rekabet gücü ve ülkemiz yatırım ortamının iyileştirilmesi açısından gerekliliğine inanarak, konunun gündemden düştüğü zamanlarda dahi takipçisi olmuştur. Bu bağlamda, TÜSİAD tüm taraflarla yoğun görüşmelerini sürdürmüş, birçok farklı platformda Tasarı'nın yasalaşması için desteğini dile getirmiştir.

TÜSİAD'ın TKYD, TİDE ve TÜRKONFED ile işbirliği içerisinde Anadolu illerini kapsayan bir proje hazırlığında olduğunuzu biliyoruz. Bu projenin amacı ve kapsamı nedir?

Ortak paydası kurumsal yönetim anlayışının yaygınlaşması olan kurumlar olarak, 2011 yılında güçlerimizi birleştirmeyi ve daha etkin bir içeriği iş insanlarımızın faydasına sunmayı amaçladık. Bu bağlamda, TÜSİAD olarak TKYD ile işbirliği içerisinde, TÜRKONFED ile TİDE'nin de desteğini alarak farklı büyüklük ve yapıdaki aile şirketlerini yakından ilgilendiren çalışmalar hazırlamaktayız. TKYD'nin hazırladığı rehberler ve geride kalan yıllarda Anadolu illerine düzenlediği programlar nedeniyle ekonominin büyük çoğunluğunu oluşturan aile şirketleri konusunda önemli bir birikim var.

Planlanan çalışmaların ilki Mart 2011'de İstanbul'da düzenlendikten sonra Kayseri, Gaziantep ve Ankara illerini ziyaret edeceğiz. Örnek vaka analizleri ve pratik bilgileri aktarmayı amaçlayan programa katılanlar için önemli bir yol haritası olacak yayınları da hediye edeceğiz. Bu yayınlar arasında TÜSİAD tarafından hazırlanan "Yönetim Kurulları için Kurumsal Yönetim Prensipleri", "Reel Sektörde İç Denetim Uygulamaları: Tespit ve Öneriler", "Yönetim Kurullarında İç Denetim Hakkında Sorulması Gereken 12 Soru" başlıklı çalışmalarımız yer alıyor.

Şirketlerimizin kurumsallaşması ve uluslararası alanda rekabetçi olabilmeleri anlamında projenin katkı sağlamasını diliyorum.

Kurumsal yönetim ilkelerinin tanınması, benimsenmesi ve en iyi uygulamalarının hayata geçirilmesi için faaliyet gösteren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nden TÜSİAD Başkanı olarak beklentiniz nedir? Hangi alanlarda işbirliğini amaçlıyorsunuz?

TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu üyelerinin aldığı bir inisiyatif ile kurulan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği önemli çalışmalara imza attı ve konunun bilinirliği açısından yürüttüğümüz faaliyetlerde önemli bir iş ortağımız. TKYD kurumsal yönetim ilkelerinin uygulama alanını özel sektörün de dışına taşıyarak birçok farklı yapıda sürdürülebilir ve hesap verebilir bir yönetim anlayışını gündeme getirmekte. Bu çalışmalarda TÜSİAD olarak işbirliğimiz oldu ve gelecek dönemde de devam edeceğine eminim. IV. Kurumsal Yönetim Zirvesi ve Anadolu Seminerleri Projesi gündemimizdeki ortak çalışmalarımız olarak yer almakta. Kurumsal yönetim anlayışının bir kurum kültürü olarak benimsenmesi için geliştirilmesi gereken birçok alan olduğunu biliyor ve kuruluşlarımız arasındaki işbirliğinin bu sürece önemli katkı sağlayacağına inanıyorum.

Bu röportaj Kurumsal Yönetim Dergisi Kış 2011 sayısından alınmıştır.

Av. Barbaros Çağa

Çağa Avukatlık Bürosu

Avukat Barbaros Çağa, bize Türkiye’de ilk kez Koç Holding ile başlayan kurumsal yönetim uygulamasını, bugün şirket yönetimlerinin bu konuya ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi’ne bakış açısını anlattı.

Sözlerime İsviçre’yi örnek vererek başlamak istiyorum. İsviçre, çok uzun bir zaman kurumsal yönetim konusunda hiçbir şey yapmadı. Bu nedenle de çok eleştiri aldı. Bir kongreye katılmıştım, açılış konuşmasında bir konuşmacı sözlerine “Doğru, pek fazla birşey yapmadık çünkü ihtiyacımız yok” diyerek başlamıştı. Bu aslında bizim durumumuzu da çok iyi ifade ediyor. Kurumsal yönetim bizim Ticaret Kanunu’muzda 50 yıldır temel ilkeleri ile mevcut, bunun için de bir şey yapmak ihtiyacı hissetmedik.

Peki nasıl sağlanıyor şeffaflık ? Şirketin mali tabloları açıklansın, sonuçlar bilinsin, sermaye ne vaziyette o görülsün. Bizim kanun gereği zaten bütün bunlar açıklanıyor, her yıl genel kurul kararları Ticaret Siciline tescil edilirken mali tabloların da ibrazı yasal gereklilik. Sicil de herkese açık olduğundan ilgilenen herkesin bunları incelemesi mümkün. Şeffaflık açısından Yönetim Kurulu ve Denetçi Raporları da Sicile ibraz olunduğundan ek olarak fazla yapacağımız bir şey yok.

Yönetim Kurulu’nun işleyişi konularına gelince...

Yönetim Kurulu üyesi, seçildiği andan itibaren şirket menfaatine göre hareket etmekle yükümlüdür. Kendisini seçen ortaklarla herhangi bir bağlantısı olması, onlardan talimat alması kanunen yasaktır.

Örneğin, Alman sisteminde ise ortak seçer ve atar, istemediği anda azleder. Bizde bu mümkün değildir, isterseniz şirketin yüzde doksanına sahip olun ve hatta söz konusu Yönetim Kurulu Üyesini siz aday göstermiş olun kendisini azil edemezsiniz, Genel Kurulun toplanıp karar alması şarttır; böylece yasanın açıkça bağımsız davranmak zorunda olduğunu belirtmiş olması yanında aktardığımız düzenleme ile de Yönetim Kurulu üyesine bir güvence sağlanmıştı.

Bizim Türkiye olarak bir özelliğimiz vardır. Vereceğimiz bu basit örnek çok iyi gösteriyor yaklaşımlarımızı. Trafik kazaları azalmadıkça biz trafik kanununu sürekli değiştiririz, ama bunun sonuca olumlu hiçbir etkisi de olmaz. Ticaret Yasasının düzenine ilişkin eleştirilerin tümü yasanın düzeninden kaynaklanmamakta, yasa düzeninin uygulanmamasının sonucu olarak oluşmaktadır.

Peki Kurumsal Yönetim, kanunda varsa Türkiye’de kurumsallaşma dediğimiz olgunun neden oluşamadığına bakalım...

Çünkü yasa uygulanmıyor, yasayı uygulamak bizim sermaye sahibinin işine gelmiyor. Aslında işine gelip gelmeyeceğini dahi bilmiyor. Çünkü ihtiyaç hissetmiyor, büyük bir antipatisi var ve profesyonel yöneticiye bile daha yeni yeni alışmaya başladı. Çoğu daha profesyonel yöneticiye güvenilir mi, itibar edilir mi diye korku duyuyor. O kadar dışardan bir kişi olarak görüyorlar ki sürekli kendilerini nasıl koruyacaklarını düşünmek zorunda hissediyorlar.

1970’li yıllarda Koç Holding’te Vehbi Bey “kurumsallaşma için çalışma yapın” diyor. Yurt dışındaki uygulamaları, özellikle Amerika’dakilerin incelenmesini istiyor. Tabii oralarda 70’li yıllar bu konunun zirvelere taşındığı dönem. Niye Amerika? Anonim şirketlerin bu derece başı boş bırakıldığı, borsalarda türlü manipülasyonların yapıldığı başka bir ülke yok. Onun için kurumsal yönetimin anglo-sakson dünyasında ortaya çıkıp gelişmesi de gayet doğal. Bir yerde bir iş ne kadar çarpıksa orada buna karşı bir şeyler yapma ihtiyacı doğacaktır.

Vehbi Bey’in hayatındaki en büyük kaygısı vefatından sonra kurmuş olduğu şirketlerin geleceğini garanti altına almaktı. Varislerine gayet tabii güveniyordu, fakat şirketleri güvence altına almak farklı bir şeydi.

İlk önce kendisine söylenen, bir vakıf kurması oldu. O tarihte Holdingin ne olduğunu bilen yok denecek kadar azdı; Türkiye’ye holding kavramı Koç Holding ile gelmiştir. Esas amaç kurumsal yapıya doğru gitmek, ailenin direkt hakimiyetinden çıkmak. Bu şekilde holding yapısı ile Koç’ta kurumsallaşmaya doğru adımlar atıldı. Tabii yeterli değildi holdingleşme, bunu Vehbi Koç da görüyor, devamı olarak kurumsallaşma konusunda ciddi çalışmalar yapıyordu.

Kurumsallaşmayı bir çalışma yaparak kısa sürede toparlayamazsınız; her şeyden önce tüm ortakları (aile bireyleri olsalar bile) ve profesyonel yönetimi kurumsal yönetimin gerekli olduğuna inandırmanız lazım. Tüm zorluklarına karşın Koç Holding kurumsallaşma sürecini başarıyla yürütmüş ve 80'li yıllardan itibaren uygulamaya geçirmiştir. Koç Gurubu'nda profesyonel yöneticiler belirli bir düzeye geldiği zaman herkes kendi işini patrona sormak zorunda kalmadan yürüeyebilen bir sistem kurulmuştur.

Kurumsal yönetimin tarihçesini incelediğimizde, kurumlar üçüncü kuşağa geçirilebilirse kurumsallaşmanın problemsiz sürdürülebiliyor olduğunu görürüz.

Buna karşılık çok büyük sorunlar yaşayan ve yok olan gruplarımız oldu. Buradaki önemli bir konu Koç ailesinin birbirini sayması olmuştur. Ama gerçekten kabul etmek lazım ki Vehbi Bey'in büyük katkısı vardır. Koç'un önemli bir özelliği diğer sermaye kesimleri tarafından Türkiye'de taklit edilen, örnek alınan bir grup olmasıdır. Fakat bu kurumsallaşmada öyle olmadı, kimse pek de örnek alamadı. Çünkü kurumsal yönetim, insanın doğasına biraz aykırı, bunu görmek lazım.

Şu an yürürlükte olan ticaret yasamız düzgün uygulanırsa kurumsal yönetime çok yakınız demektir.

Türkiye'de çok enteresan bir gelişme var ki bana sorarsanız temelinde hatalı. Türkiye'de ilk kez SPK bu konunun üzerine eğildi ve kurumsal yönetim ilkelerini yayınladı. İki yıl içinde bunu zorunlu hale getirmek ve ondan sonra da uygulamaya almayı planlamışlardı. Yurt dışında bu konu biraz gevşeyince SPK dışarıyı birebir takip ettiği için kurumsal yönetimin bu kadar olmazsa olmaz bir şey olmadığını ve biraz daha yavaşlatılabileceğine inandı, hiç olmazsa böylesine bir yaklaşım sergiledi.

İkincisi de tabii bu arada taslakla ilgili yasal çalışmalar başlamıştı. Yasaya zaten girecek yasal düzenleme olmadan ortaya çıkartmayalım diye düşündüler.

SPK'nın kurumsal yönetim ilkelerinde aksaklık vardır: SPK her konuda olduğu gibi kurumsal yönetim alanında da Amerikan borsalarının düzenlemelerinin etkisi altındadır, aynen Türkçeye çevrilir ve alınır. Kimse de bizim yasal düzenlememizle uyum içinde olup olmadığına bakmaz.

Anonim şirket yapımız anglo-sakson anonim şirketlerine hiç benzemez. Bizde anonim şirketler organlara dayanan bir şirket türüdür ve bu sadece bizde ve İsviçre'de vardır, zaten oradan aldık. Bir de Avusturya da vardır. Almanya'daki anonim şirketlerin yapısı bizdeki düzenlemelere uymadığı halde oradaki bazı uygulamalar alınıyor ve tercüme ediliyor.

Kurumsal yönetim'in oluşması için uzun vadeli düşünmek ve sabredebilmek gerekir. Türkiye'de bizim yatırımcımız maksimum beş yıl içinde parası geri dönsün ister, bunun için de sanayicimiz çok azdır, çoğu tüccar kökenlidir ve tüccar yaklaşımı içindedir. Altı, yedi senede dönüyorsa ben paramı bankaya koyarım daha iyi demeye başlarlar. Esas kurumsal yönetim mekanizması burada başlıyor. Şirket çıkarına yaptığınız her şey eninde sonunda zaten şirket ortağınınadır, süresi biraz daha uzundur ama çok daha sağlam temele dayanır, pürüzlere daha dayanıklıdır ve sonuçta olumlu neticeler ortaklara döner.

Bugün hakikaten kurumsal yönetim konusunda bilgi birikimi olan profesyonel kadrolarımız var. Bizde yaygın tür olan aile şirketlerinde bir alışkanlık var ki, Yönetim Kurulu bir süs gibi algılanır. Yasa öngördüğü için seçilir, toplanmaz bile, bir karar alınması gerekirse de imza klasörü dolaşır ve imzalar atılır.

Türkiye’de son birkaç yıldır Kurumsal Yönetim ilkelerini uygulamaya dönük ilginin artmaya başlamasıyla birlikte Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri’ne rastlamak mümkün olsa da, Türkiye’ye dair veriler bu konuda hala Avrupa ortalamasının çok altında kaldığımızı gösteriyor. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi konusunda görüşleriniz...

Kurumsal yönetim uygulanamıyorsa Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesinden bahsetmek ümitsiz bir durum. Abartmayayım ama şirketlerimizin yüzde doksanı aşan kısmı bu konuyu gereksiz görüyorlar. Bizim düzenimize bağımsız üye kavramı uymuyor, tam olarak örtüşmüyor.

Son zamanlarda büyük gruplarımızın benimsedikleri bir moda Bağımsız Üye dediği zaman kesinlikle yabancı birisini tercih ediyor olmaları. Bugüne kadar o kadar şansız seçimler oldu ki Türkiye’de. Bir örnek var hemen aklıma gelen; yurt dışında yönetim kurulu üyeliği sıfatı nedeniyle hakkında cezayı takibat başlamış bir kişiyi bağımsız yönetim kurulu üyesi tayin ettik.

Yalnız finansman anlamında değil birçok alanda yabancılardan farklı uygulamalarımız var. Türkiye’nin farklı olan bu konuları bir yabancıнын anlaması ve kavraması için önce kendisine çok büyük zaman tanımak lazım. Örneğin, borsa deyince çok doğal olarak kendi borsası gibi anlıyor. Örnekleri artırmak çok kolay.

Seçilen yabancı bağımsız Yönetim Kurulu üyesine toplantıdan toplantıya uçak bileti yollanıyor, tarih bildiriliyor, kendisi de toplantıya geliyor. Bir konuk gibi ağırlanıyor, tüm nezaket kuralları gereğince ne gerekiyorsa yapılıyor. Toplantıya katılıp, gidiyor.

Bağımsız üye seçiminde yeterli özen gösterilmiyor. Ölçüp biçmeden alıp üzerimize geçirdiğimiz elbiselerin hepsi komik duruyor, vücut ölçülerimiz dahi uluslararası beden ölçülerine uymuyor. Bağımsız üyelere de aynı şey oluyor. Belki Bağımsız üye yerine bir danışman formatında, kendisinin doğrudan doğruya daha üst düzeydeki yönetim kadrosuyla birlikte çalışma imkanı yaratırsanız daha yararlı olabileceğini düşünüyorum.

İlk defa tanıştığınız birisini bağımsız üye diye alıp Yönetim Kurulu'na atamanın hiçbir anlamı yok. Kaldı ki bu bağımsız üye toplantıdan toplantıya gelecek, dört saat birlikte olacak, bilgi dağarcığını size nasıl aktaracak?

Bağımsız üye dediğiniz diğer Yönetim Kurulu üyeleri gibi şirketin içinde mesaisini harcayacak. Nitekim kurumsal yönetim kurallarına baktığınız zaman Yönetim Kurulu üyelerinin çok ciddi zaman ayırmaları öngörülüyor şirket işlerine, Genel Müdür düzeyinde. Öylesine ki, Yönetim Kurulu üyelerine verilecek ücret, kurumsal yönetim kurallarına göre genel müdür ücretleriyle eş değer düzeyde belirlenmesi gerekir.

Birisine bağımsız demekle olmuyor, bir kere şirket ile arasında maddi bağlantı olmamalı; kendisi şirketin aynı zamanda ciddi bir hisse portföyüne sahip ise aynı sermayedarda karşılaştığımız sorunla karşılaşırız.

İkincisi, şirketin faaliyet alanlarında bilgi ve birikimi olması lazım. Dünyanın en büyük finans dehasını getirin, finansmançı olarak o sektörü tanımıyorsa bir anlam ifade etmeyecektir. Önce sektörü bilmesi ve öğrenmesi lazım.

Şirkette haftanın 7 günü oturan bir üye de bağımsız üye olabilir. Önüne gelen evrakı okuyup, gerektiğinde ben bunu imzalamam diyebiliyorsa o bağımsız üyedir.

Mustafa Çamlıca
Ernst & Young Türkiye lke Başkanı

Ernst & Young Türkiye Başkanı Mustafa Çamlıca ile Türk Ticaret Kanunu'nun kurumsal yönetim alanına getirdiği yenilikleri, kanun ile Yönetim Kurulu'na getirilen düzenlemelerin Şirket yönetimi açısından önemini konuştuk.

Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda düzenlenen kurumsal yönetim ilkelerinin getiriliş amacı nedir?

Kurumsal yönetim ilkeleri, Şirketlerin doğru zamanda doğru karar verebilme yeteneklerini artırmayı hedeflemektedir. Bu ise, Şeffaf, adil ve hesap verilebilir Şirket kayıtlarının tutulmasından, i ve dış denetimin doğru bir Şekilde yapılmasını sağlamaktan geçer. Esasında kurumsal yönetim ilkeleri kamunun aydınlatılması ilkesine hizmet verdiğinden sermaye piyasası araçları, alacaklılar ve pay sahipleri yönünden önemli olan tüm ilişkilerin, raporların, planların ve projelerin açıklanmasını da içermektedir.

Yeni Türk Ticaret Kanunu kurumsal yönetim alanında birçok gelişmeyi de beraberinde getiriyor.

Yeni Türk Ticaret Kanunu'nda, kurumsal yönetim ilkelerinin benimsendiği görülüyor. Şirketlerde Şeffaflığı sağlamak amacıyla, kamuyu aydınlatma ve bilgilendirme yükümlülüğüne dikkat çekiliyor. Getirilen yeni düzenlemelerle Şirket Yönetim Kurulları'na ilave sorumluluklar yükleniyor. Bu anlamda muhasebe kayıt düzeni ve prensipleri ile birlikte bağımsız denetim konusunda da yeni düzenlemeler getiriliyor. Kanunda Şirketlerin mali yapılarını Şeffaf ve tutarlı olarak ortaya koymak amacıyla, halka açık olsun veya olmasın Kanun'da tanımlanan ölçekteki Şirketlere muhasebe ve finansal raporlama konularında Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu (TMSK) tarafından yayımlanan, Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS)'na uyumlu Türkiye Muhasebe Standartları'nı uygulama mecburiyeti getirilmiştir.

Ülkemizin getirilen bu yeni ve dinamik Kanun ile dünyaya açılmasının ve bütünleşmesinin daha da kuvvetleneceği, şirketlerimizin uluslararası rekabet güçlerinin artacağı kanaatindeyim.

Türkiye’de kurumsal yönetimin yasal olarak nasıl olacağı yeni çıkan Türk Ticaret Kanunuyla kurala bağlanmış durumda. Eğer yasa çok iyi uygulanır ve takip edilirse kurumsal yönetimin kişilere, patronlara bağlı olması söz konusu olamayacak, yasanın getirmiş olduğu kurallar çerçevesi içinde bir yönetim hakim olacak.

Türk Ticaret Kanunu’nda kurumsal yönetim ilkelerini şöyle belirtilmiştir:

- Etkin bir kurumsal yönetim çerçevesinin oluşturulması
- Hissedar hakları ve temel mülkiyet fonksiyonları
- Hissedarların adil muamele görmeleri
- Kurumsal yönetimde menfaat sahiplerinin rolü
- Kamuoyuna açıklama yapma ve şeffaflık
- Yönetim Kurulu’nun sorumlulukları

Kanunun 375-f maddesi ile 1529. maddesinde şöyle bir düzenleme görüyoruz:

Yönetim Kurulu’nun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri vardır. Yönetim Kurulu hiçbir şekilde kimseye devredilemez ve bu yetkilerden de vazgeçemez.

Bunlar nelerdir; Pay sahipleri, Yönetim Kurulu karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi.

Türk Ticaret Kanunu, çok ciddi anlamda yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görevi ve yetkileri içerisinde şirket yönetimini değiştiriyor.

Getirdiği yeniliklere bakacak olursak;

Kurumsal yönetimin temel öğelerinden birisi şeffaflık. Bu şeffaflığı sağlamak için internet sayfası zorunluluğu getiriyor.

Hesap verilebilirlik; bunun yerine getirilmesi için bağımsız denetimi zorunlu tutuyor. Sorumluluk (Yönetim Kurulu ve genel kurulun sorumlulukları). Adillik ilkesi, o da azınlık haklarının korunmasını gerekli kılıyor.

İnternet sitesinde zorunlu bir içerik bulunduracaksınız. Bunlar nedir?

Menfaat sahibini ilgilendiren tüm bilgi ve ilanlar, genel kurul toplantı ve belgeleri, finansal tablolar, her çeşit denetleme ve değerlendirme raporları, sermaye piyasası faktörlerini ilgilendiren tüm bilgiler.

Kamuoyuna açıklık, şeffaflık ilkesi çerçevesinde gerekli bilgileri internet sitesinde yayınlamak durumunda kalınca kendinize bir çekidüzen vermek durumunda oluyorsunuz.

Kanunun iç denetimle ilgili maddesine bakacak olursak, Yönetim Kurulu'nun devredilmez ve vazgeçilmez görev ve yetkileri arasında, muhasebe, finans denetimi ve şirket yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması yer alıyor.

Artık şirket sahibi olmak o kadar kolay değil.

Türk Ticaret Kanunu'nda Risk Yönetimi kapsamında riskin erken saptanması ve yönetimi ile ilgili olarak halka açık şirketlerde Yönetim Kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür.

Diğer şirketlerde ise denetçinin gerekli görmesi halinde bunu Yönetim Kurulu'na yazılı olarak bildirmesi halinde risk yönetimi kurulur.

Türk Ticaret Kanunu'nda 378. madde çok ciddi anlamda şirket yönetimine hem iç denetim hem dışarda şeffaflık açısından yükümlülükler getiriyor

Burada getirilen en önemli kalemlerden bir tanesi Yönetim Kurulu'na verilmiş risk yönetimiyle ilgili sorumluluklardır. Özellikle halka açık şirketlerde bir risk yaratılıyor ve takip edilemiyorsa bu riskler sokaktaki adamı etkiliyor. Onun için kanun halka açık şirkette dikkatli olun ve gerekli önemleri alın diyor.

Yönetim Kurulu ile ilgili getirilen düzenlemelerin şirket yönetimi açısından nasıl bir yararı olacaktır?

Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun Yönetim Kurulu ile ilgili getirdiği düzenlemeler incelendiğinde, profesyonel Yönetim Kurulu'na gönderme yapıldığı, şirketin yönetim fonksiyonunun daha da etkinleştirmek istendiği görülüyor. Özellikle ABD ve Avrupa Birliği ülkelerinde yıllardır başarılı uygulamalarla gelişen profesyonel yönetici konseptinin, yeni TTK ile ülkemizde de yaygınlaşacağı bekleniyor.

Yönetim Kurulu organı, görünüşte bir organ olmaktan çıkarılıyor ve işlevsel bir niteliğe kavuşuyor. Bu durum şirket hakkında alınacak kararların daha şeffaf olmasını sağlayacaktır. Zira yeni TTK'nin Yönetim Kurulu üyelerinin sorumluluğu konusunda getirdiği hukuki ve cezai sorumluluk Kurulun daha etkin ve dikkatli çalışmasını sağlayacaktır.

Bununla birlikte, şirketler topluluğuna ilişkin hükümler hususunda da kamuoyunun ve yönetim kurulu üyelerinin dikkatini çekmek gerekiyor. Zira, yeni TTK ile, mevcut sistemde prensip olarak kabul edilen, "her şirketin bağımsız bir tüzel kişiliği olduğu ve ortaklarından bağımsız olduğu" algısı değiştiriliyor. Hakim şirket-bağlı şirket mevhumu getiriliyor. Bağlı şirket Yönetim Kurulu'nun, hakim şirketin kararları ile bağlı olabileceği hayatın doğal akışına uygun bulunuyor ve doğal olarak kabul ediliyor.

Bu nedenledir ki, hakim şirketin yönlendirmelerine uygun davranan bağlı şirketin yönetim kurulu üyelerinin, bağlı şirketin bu nedenle uğrayacakları zarar nedeniyle sorumlu tutulamayacakları benimseniyor. Bağlı şirketin zararının, hakim şirket ve/veya hakim şirket Yönetim Kurulu tarafından tazmin edilmesi kuralı getiriliyor.

Bu ve bunun gibi kurallar, yönetim kurulu üyelerinin sorumluluklarının ne olduğunu anlamalarına hizmet ediyor. Sorumluluklarını bilen yönetim kurulunun da, buna göre şirketi sorumlu bir şekilde yöneteceği kabul ediliyor.

Temelde şirket yönetiminin ve şirket yöneticilerinin olmazsa olmaz yapması gerekenler nelerdir?

Kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaları gerekecek, denetim yükümlülüklerini yerine getirecek, iç denetim ve risk yönetiminde son derece dikkatli olacaklar ve bu şekilde şirketlerini yeni yasanın öngördüğü şekilde yönetecekler. Bunlar kurumsal yönetim, iç denetim ve risk yönetimi birbirinden bağımsız olmayan birbiriyle ilişkili konular. Kurumsal yönetim ilkelerinin neler olduğunu ilgili kurumun yönetimi belirleyecek. Burada olmazsa olmaz denetim komitesi iç ve dış yönetimin fonksiyonları, iç denetim fonksiyonunun kurulması, risk yönetiminin biraz önce belirttiğim gibi komite çerçevesinde yürütülmesi çok önem taşıyor.

Dış denetimle iç denetim birbirinden çok farklı, karıştırılmaması gereken konular. Ernst&Young bir dış denetçi ama biz gerektiği zaman iç denetim de yapabiliyoruz. Biz dış denetim yaptığımız bir yerde iç denetim yapamayız. Bağımsız olan dış denetimin muhatabı halktır, kamuoyudur. İç denetimde ise siz Yönetim Kurulu'na sorumlusunuz. Dolayısıyla o bağlantılar farklı olduğu için bir dış denetçinin iç denetimi yapması, şirketin yönetiminde bir fonksiyonu icra etmesi anlamına gelecektir.

Risk yönetimi ve iç denetim Yönetim Kurulu'nun olmazsa olmaz iki önemli fonksiyonudur. Bu fonksiyonlar yerine gelmedikçe o şirketin profesyonel olduğunu ve yönetildiğini kimse söyleyemez. Dış denetimi yaptırmış olmanız da tek başına yeterli değildir. Şirketi profesyonel yönetmeniz için iç denetim ve risk yönetiminin doğru çalışması zorunludur.

Kurumsal yönetim uygulamalarını başarıyla uygulayan şirketler hangi alanlarda fark yaratabilirler?

Kurumsal yönetimini başarıyla tamamlamış, kurumsal açıdan iyi yönetilen bir şirket kredi piyasalarında çok rahat kredi bulabilir. Bankacılık sisteminden çok daha ucuza kredi veya çok daha değişik enstrümanlardan finansman sağlayabilir. Bir bono, uzun dönemli tahvil çıkartabilir, halka açılabilir ve halka açılmayı çok rahatlıkla gerçekleştirebilir. Hisse senetlerine her zaman ilgi duyulan bir şirket haline gelir.

İnsanlar şirketlerin hisse senetlerini alırken pek tabii ki ekonomideki durumlarının nasıl olduğuna bakıyorlar ama ondan önce baktıkları ise şirketi kimin yönettiği oluyor. Bu şirketi yönetenler güvenilir kişiler mi acaba, bu şirketin parasını riske atıyorlar mı veya şirketin içinde yolsuzluk oluyor mu? Bunlar risk yönetimi ve iç denetim ile ilgili konulardır. Bütün bunlar sizin şirketin hisse senedi değerine yansıyor. Bu ne demek? Şirketin sahibi olarak iş hayatında başarılı olup olmadığınızın önemli göstergesi, şirketinizin değerinin artıyor olmasıdır. Bazı durumlarda şirket çok kârlı olabilir ama hiç bir şekilde o şirketin hissesi rağbet görmez. Şirketin değerinin ne kadar arttığı o da bütün bu bahsettiğim yönetim ilkeleriyle olabilir. Siz bu yönetim ilkelerini uygulamazsanız şirketinizin değerinin artmasını bekleyemezsiniz.

Kurumsal yönetim Türkiye’de üst düzey yönetimde yer alan Türk iş adamları tarafından doğru algılanıyor mu?

Türkiye’de algınının tam olduğunu düşünmüyorum. Çünkü Türk şirketlerinin çoğunluğu patron şirketi olduğu için çok eski dönemden bu yana oluşmuş alışkanlıklara sahipler. İkinci konu, yüksek enflasyon döneminden gelen alışkanlıkları var. Yine o dönemden gelen kriz korkularıyla, batacağız endişesiyle mümkün olduğu kadar dışarıdan bir finansman sağlamak yoluna gitmiyorlar, kredi kullanmıyorlar ve tahvil-bono ihraç etmiyorlar. Aslında yüzde yüz kendi parasıyla iş yapan bir şirketin doğru yönetilmediğini söylemek isterim. Az önce bahsettiğim sebeplerle Türkiye’de başarılı aile şirketlerinin çoğu yüzde yüz kendi öz sermayeleriyle iş yapıyorlar. Bu nedenle büyüme olanakları kısıtlı oluyor ama bunun diğer bir tarafı var; eğer siz çok büyük bir şirket olmak istiyorsanız finans sağlamanız fakat bunu kendi öz kaynağınızla yapmamanız lazım. Sadece faiz ödeyerek finansman sağlayamazsınız.

Açık olmanız, size kredi verecek olan insanların size güveniyor olması, sizin doğru sistemlere sahip olduğunuzu bilmesi ve görmesi gerekir. Eğer bunları yerine getiremezseniz o zaman zaten siz kredi kullanmak konusunda güçlükler çekersiniz, bunlar birbiriyle ilişkili olaylar.

Kredi kullanmamak her şeyi kendi öz sermayenizle yapıyor olmak şirketin finansal yönetimi açısından doğru bir şey değil. Şirket yönetiminde kaldıraç diye bir hadise var eğer sizin şirketiniz o kaldıraç yaratma pozisyonuna gelmişse sizin onu gerçekleştirmeniz lazım.

Günümüzde doğrudan yabancı sermaye yatırımının çekim alanlarının en başında kurumsal yönetim iklimi geliyor denilebilir mi?

Yabancı sermayenin iş yapacağı şirkette görmek istediği en önemli özellik, karşı tarafın iyi yönetilen bir şirket olup olmadığıdır. Yeterince şeffaf mıdır, açıklanan rakamlar ve bilgilerle uzun bir zamanda böyle bir iş ilişkisi sürdürülebilir mi, sürdürülemez mi? Yine burada dönüp dolaşılıyor o şirketin bir vizyona sahip olup olmadığına geliyoruz.

Suzan Sabancı Dinçer

Akbank Yönetim Kurulu Başkanı

Akbank Yönetim Kurulu Başkanı Suzan Sabancı Dinçer'in kurumsal yönetim konusunda Türkiye'de ilk olarak yaşama geçirdikleri başarılı uygulamaları, sürdürülebilirlik kavramının günümüzde bu kadar ön plana çıkmasının nedenleri, Türkiye'de mevduat bankaları arasında ilk kez hazırlanan Akbank "Sürdürülebilirlik Raporu"nun kapsamı, Akbank Uluslararası Danışma Kurulu'nu oluşturulmasının arkasındaki yaklaşım ve bu kurulun amaçları ile Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi'nin şirkete katkıları konularında görüşlerini aldık.

Küresel iş dünyasının değişen gündeminde kurumsal yönetim önemli yer edinmeye başladı. Türk şirketlerinin daha şeffaf kurumsal yönetim ilkeleriyle çalışmasının küresel rekabet gücünü artırmasında büyük öneme sahip olacağı görülüyor. Türkiye açısından bakıldığında kurumsal yönetim uygulamalarının başarı oranı için neler söylenebilir?

Bilindiği üzere "iyi kurumsal yönetim" kavramın önemini, finansal krizlerin ve şirket skandallarının arkasında yatan önemli nedenlerden birinin kötü yönetim olduğu görüşü öne çıkarmıştır. Uluslararası alanda bu konuya büyük önem verilmeye başlanmış ve yatırım kararlarında, finansal performans kadar önemli bulunan kurumsal yönetimin kalitesi önemle gözetilir hale gelmiştir.

Dünyadaki uygulamalara paralel olarak, 2003 yılında Türkiye'de Sermaye Piyasası Kurulu tarafından Kurumsal Yönetim ilkeleri oluşturulmuştur. Kurumsal yönetim uygulamaları son yıllarda büyük banka ve şirketler tarafından hızla uygulanmaya başlanmış olsa da, Avrupa ülkeleri ile karşılaştırıldığında bunların bir bölümünün halen kısmen uygulandığı görülmektedir.

2009 yılı faaliyet raporları ve web sayfaları üzerinden İMKB’de işlem gören ilk otuz şirket için yapılan bir araştırmaya göre bu şirketler kurumsal yönetim uygulamalarında şeffaflık konusunda yüz üzerinden 43 ile değerlendirilmektedir. Bu notlamaların Avrupa ortalaması 56’dır. Bu araştırma ülkemizde bu konuda ilerleme kaydedildiğini gösterirken, şirketlerin önlerinde daha yol olduğunu göstermektedir.

Bununla birlikte iletişim içinde olduğumuz, Türkiye’de yatırım yapan yabancı yatırımcıların çoğunluğu kurumsal yönetim uygulamaları açısından büyük şirketleri yeterli bulduklarını belirtmekte ve hatta zaman zaman birçok gelişen piyasadandan daha olumlu gördüklerini söylemektedirler.

Küçük ölçekli şirketlerin ise iyi bir kurumsal yönetimin faydalarını anlama aşamasında olduğunu ve bu konuda hızla yol alınacağını düşünmekteyim.

Kurumsal yönetim, toplum güveninin tesis edilmesinde en önemli rolü oynamaktadır. Bu bağlamda Akbank’ın Türkiye’de ilk olan birçok başarılı uygulamaları yaşama geçirerek öncülük ettiğini biliyoruz. Özellikle bu uygulamalardan bizimle paylaşmak istedikleriniz neler olabilir?

Kurumsal yönetim, şeffaflık ve etik değerlere bağlılık, Akbank’ın her zaman önceliği olmuştur.

Akbank,

- Temettü politikasını açıklayan ilk bankadır (2003).
- Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni faaliyet raporunda duyuran ilk bankadır (2003).
- Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni web sitesinde duyuran ilk bankadır (2004).
- Kurucu hisselerini geri satın alan ilk bankadır (2005).
- Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi’ne imza atan ilk Türk bankasıdır (2007).

- Küresel İlkeler Sözleşmesi Raporu'nu (Global Compact) yayımlayan ilk bankadır (2010).
- Karbon Saydamlık Projesi'nin (CDP) Türkiye'de hayata geçirilmesine destek olarak öncülük etmiştir (2010).
- Mevduat bankaları arasında GRI standartlarına göre sürdürülebilirlik raporunu yayınlayan ilk bankadır (2010).
- CDP'nin (Carbon Disclosure Project-Karbon Saydamlık Projesi) Global 500 Raporu'na Türkiye'den giren ilk ve tek kuruluştur (2010).

Karbon Saydamlık Projesi'nin yürütüldüğü tüm ülkelerden 500 adet kuruluşun dahil olabildiği CDP Global 500 Raporu kapsamında Akbank'ın aldığı 81 puan ile Bankamız dünyadaki sektör liderleri kategorisinde yer almıştır.

Bankamız kendi bünyesindeki iş süreçleri ve politikaları açısından da çevresel ve sosyal faktörler açısından önemli güncellemeleri gerçekleştirmiştir. Bu kapsamda, etik ilkelerimize, kredi değerlendirme ve satın alma süreçlerine çevresel ve sosyal faktörler eklenmiştir.

2010 yılında Bankamızın, uluslararası boyutta yer aldığı girişimlerden bir tanesi de iklim değişikliği zirvesine yönelik hazırlanmış olan "Cancun Bildirgesi"dir. Akbank, Kopenhag Zirvesi'nin akabinde Meksika'nın Cancun şehrinde gerçekleştirilecek olan zirveye yönelik hazırlanan bildirgenin imzacısı olarak iklim değişikliğinin engellenmesine ilişkin aksiyon alınması gerekliliği konusundaki kararlılığını bir kez daha deklare etmiştir.

“Sürdürülebilirlik” ekonomik beklentilere çevresel ve sosyal bir duyarlılıkla denge içinde bakılması... Bir diğer deyişle şirketlerin sosyal ve çevresel sorumluluklarının da olması ,tüm iş süreçleri ve karar alma mekanizmalarına bunları dahil edilmesi olarak tanımlanıyor. Sürdürülebilirlik kavramının günümüzde bu kadar ön plana çıkmasının nedenlerini sizden dinleyebiliriz miyiz?

Sürdürülebilirlik aslında en basit anlatımıyla yaratılan değerın paydaşlar arasında ve kuşaklar arasında adil ve dengeli bir şekilde dağıtılmasıdır. Bu adil dağıtım yapılmazsa yaratılan değer süreklilik arz etmez. Çevrenizi tüketerek bir üretimde bulunuyorsanız bunun bir gün sona ermesi kaçınılmazdır. Günümüzde şirketlerin, büyümeleri ve kârlılıklarını ‘sürdürülebilir’ hale getirmeleri için, içinde buldukları toplumun ve çevrenin geleceğini gözetmeleri, bu konuda iyileştirici, geliştirici aksiyonlar almaları beklenmektedir.

Çevre sürdürülebilirliği konusunda en çarpıcı ve önemli konu sera gazları ile ilgilidir. Bilimsel araştırmalar gösteriyor ki, sera gazlarının salımlarındaki artış sonucunda ortaya çıkan iklim değişiklikleri hepimizi etkileyecek ölçüde kalıcı zararlar verecektir. Dünya tarımsal alanlarının, su kaynaklarının azalmasından, doğal afetlere kadar pek çok olumsuz senaryo ile karşı karşıyayız. Bu zararın maddi karşılığının 2020 yılı itibari ile küresel gayri safi milli hasılanın en az % 20’si düzeyine erişebileceği öngörülmektedir.

Önümüzdeki dönemde ülkeler karbon salımlarını belirli seviyelere indirme konusunda hedefler belirlemek durumundadır.

Dünyada olduğu gibi, ülkemizde de sorumlu yaklaşımlara olan ilgi giderek artıyor: çevresel ve sosyal etki alanlarımız ile tüm paydaşlarımızla olan etkileşimimiz dikkatle izleniyor.

Akbank mevduat bankaları arasında Türkiye’de bir ilk olan “Sürdürülebilirlik Raporu”nu yaşama geçirdi. Türkiye’de bankacılık sektöründe uluslararası standartlarda yayınlanan böyle bir rapor daha yolun başında sayılacak ve gelişmekte olan birçok kurum/kuruluş için bir örnek niteliğini taşıyor. Rapordan özellikle altını çizmek istediğiniz konuları sizden dinlemek isteriz?

Raporumuz, küresel kabul görmüş ve dünyanın pek çok büyük şirketi tarafından kullanılan GRI (Global Reporting Initiative) raporlama standardı ile hazırlanmıştır.

Bu raporu yayınlamak ile amacımız, sosyal, çevresel ve yaygın ekonomik sorumluluklarımızla ilgili paydaşlarımızın Akbank'tan beklentileri doğrultusunda bilgi paylaşımında bulunmaktır.

Raporumuzun Türkiye'de bankacılık sektöründe uluslararası standartlarda yayınlanan bir rapor olması dolayısıyla birçok kişi, kurum ve kuruluş için örnek alınacağına, içeriğinin ülkemizdeki sürdürülebilirlik ve kurumsal sorumluluk alanlarında yaşanacak gelişmelere ışık tutacağına bilincindeyiz.

Raporda hissedarlarımız, çalışanlarımız, müşterilerimiz ve diğer paydaşlarımızla ilişkilerimiz ve kendilerine yönelik uygulamalarımız detaylı olarak ele alınmaktadır.

Raporun içerdiği konular:

- Dünden Bugüne Akbank ve Sürdürülebilirlik
- Akbank ve Sürdürülebilirlik Yaklaşımı
- Sürdürülebilirlik Stratejimiz, Politika ve İlkelerimiz
- Akbank'ta Sürdürülebilirlik Yönetimi
- Öncelikli Alanlarımız
- Paydaşlarımız ve Paydaş Katılımı
- Kurumsal Yönetim ve Etik Bankacılık
- Akbank'ta İnsan Kaynakları
- Akbank ve Çevre
- Akbank ve Toplumsal Katılım Uygulamaları
- Ürün Sorumluluğumuz

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni imzalama sürecimizle ivme kazanan sürdürülebilirlik yaklaşımlarımız, Kurumsal Yönetim ve Sosyal Sorumluluk Komitemizi kurmamız, sektörde bir ilk olan ve mevduat bankaları arasında bir ilk olan Sürdürülebilirlik Raporumuzu yayınlamamızla hızla gelişti.

Akbank Uluslararası Danışma Kurulu'nu oluşturulmasının arkasındaki yaklaşımı

öğrenebilir miyiz? Bu kurulun amaçları nelerdir?

Küresel ve yerel ekonomik gelişmeler ve bunların Akbank için stratejik çıkarımlarını tartışarak değerlendirmelerde bulunmak üzere 'Akbank Uluslararası Danışma Kurulu' oluşturulmuştur. Kurul Başkanlığı'na Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı eski Başkanı ve Ekonomi'den sorumlu eski Devlet Bakanı, halen Brookings Enstitüsü'nde küresel ekonomi alanında Başkan Yardımcılığı ve Sabancı Üniversitesi Uluslararası Danışma Kurulu üyeliği görevlerini yürüten Kemal Derviş getirilmiştir.

Akbank'ın Danışma Kurulu'nda, iklim değişikliği konusundaki ünlü Stern Raporu'nun yazarı, Dünya Bankası eski Başkan Yardımcısı ve Başekonomisti ve halen London School of Economics Ekonomi Profesörü Lord Stern, Citigroup Eski Yönetim Kurulu Başkanı ve Yönetim Kurulu Üyesi Sir Win Bischoff, Olayan Financing Company CEO'su Lubna Olayan, Caja Madrid Yönetim Kurulu Başkanı ve eski IMF Başkanı Rodrigo de Rato, Brüksel Avrupa ve Küresel Ekonomi Laboratuvarı Enstitüsü (BRUEGEL) Direktörü ve Paris-Dauphine Üniversitesi'nde ekonomi profesörü Jean Pisani-Ferry, Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Eczacıbaşı ve Akbank Yönetim Kurulu'ndan Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Üye Suzan Sabancı Dinçer, Yönetim Kurulu Üyesi ve Danışmanı ve Şeref Başkanı Erol Sabancı, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Hayri Çulhacı, Murahhas Üye Bülent Adanır, Akbank Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Ziya Akkurt yer almaktadır. Kurul yılda iki defa toplanmaktadır.

Akbank, Uluslararası Danışma Kurulu ile Türkiye ekonomisi ve tüm paydaşları için sürdürülebilir değer yaratmayı amaçlamaktadır. Her biri kendi alanında engin bilgi ve tecrübeye sahip değerli üyelerle gerçekleştirdiğimiz bilgi alışverişinin çok yararlı olduğuna ve Bankamızın gücüne katkıda bulunduğuna inanıyoruz.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi'nin şirkete katkıları neler olacaktır? Bu konudaki düşüncelerinizi alabilir miyiz?

Bağımsız üye uygulamasının amacı, azınlık hissedarların haklarını korumak, gözetmek ve şirketin bir çıkar grubuna yönelik hizmet etmesini önlemektir. Ana ortaklar ile azınlık hissedarlar arasında çıkar çatışmalarını önlemek ve dengeli bir yönetim altyapısını sağlamak üzere tesis edilmiştir.

Bağımsız üyenin önemi, şeffaflığın azaldığı ve şirketlerin zayıfladığı dönemlerde ortaya çıkmaktadır. Azınlık hissedarın doğru değerlendirmelere ulaşmasını ve onun adına doğru değerlendirmelerin yapılmasını sağlar.

Bununla birlikte güçlü, şeffaf ve iyi bir kurumsal yönetim anlayışına sahip şirkette bağımsız üye ihtiyacı ile buna zıt özellikte olan bir şirkette bağımsız üye ihtiyacı aynı olmayabilir. Eğer ana hissedar yetkin, şeffaflığa önem veren, azınlık hissedarı gözetim uygulamalar yapıyorsa, bağımsız üye ihtiyacı daha çok şirkete dışarıdan bilgi, tecrübe, ileriye götürücü katkı sağlayacak nitelikte üyelerin katılması yönünde doğabilir.

Türk Ticaret Kanunu Yönetim Kurulu'nun yapısına ne gibi yenilik ve açılımlar getiriyor?

Yeni Türk Ticaret Kanunu ile getirilen en önemli değişiklik hissedarların yanı sıra tüm paydaşların varlığının kabul edilmiş olmasıdır. Diğer taraftan şirket içerisinde bilgi akışının rahat olduğu ve değerlendirilebildiği bir yapı kurulmaya çalışılmıştır. Diğer önemli bir yenilik ise şirketlerin daha şeffaf hale getirilmesidir.

Getirilen tüm bu düzenlemeler ile Anonim Şirketlerin daha adil, daha şeffaf, daha hesap verebilir ve daha sorumlu bir şekilde faaliyet göstermeleri yönünde Avrupa Birliği direktiflerine uygun bir yasa oluşturulmuştur.

Şaban Erdikler

Erdikler Yeminli Mali Müşavirlik Başkanı

Erdikler Yeminli Mali Müşavirlik Başkanı Şaban Erdikler ile kurumsal yönetimin şirketler için önemi ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi'nin şirkete katkıları ve Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun kurumsal yönetimin işleyişine getireceği yeni açılımlar üzerine konuştuk.

Kurumsal yönetim kavramını ve şirketler için önemini nasıl özetlersiniz?

Dünya'da 1990'larla birlikte ortaya çıkan "Kurumsal Yönetim" kavramı ilk ortaya atıldığı Cadbury Raporu'ndan bu yana çok farklı platformlarda birçok kereler tartışılmış, bugün OECD'nin belirlediği ilkeler çerçevesinde tüm global şirket ve kuruluşların uygulama alanına girmiştir.

Bir kurumun mevcut çıkar çatışmalarından olabildiğince soyutlanarak, yasalara, piyasa koşullarına ve yönetim biliminin temel prensiplerine uygun olarak, belirli ilkeler dahilinde idare edilmesi olarak tanımlayabileceğimiz kurumsal yönetim, şirketlerden çok piyasa ekonomisinin işlemesi açısından olmazsa olmaz koşullardan bir tanesidir.

Kurumsal yönetim, tüketicilere hizmet aldıkları kurumla bütünleşme olanağı sunarken kurumun da hedef kitlesi olan tüketicilerine kendi faaliyetlerini sağlıklı olarak sürdürmesini sağlıyor. Aslında burada iki taraflı bir menfaat söz konusu. Bu boyutu baktığınız zaman ben kurumsal yönetimin tam anlamıyla sistemin bir sigorta poliçesi olduğunu düşünüyorum.

Kurumsal yönetim'in ilkeleri ile insanlara daha güvenli ve daha huzurlu bir ortamı vaat ediyorsunuz. Benim şirketimle iş yapmak istediğiniz, bana finansman sağladığınız ve benim ürünlerimi aldığınız zaman ben bu ilkeleri sürdüreceğim diye istikrarı da sağlamış oluyorum.

Kurumsal yönetim Türkiye’de üst düzey yönetimde yer alan Türk iş adamları tarafından doğru algılanıyor mu?

Türkiye’de kurumsal yönetim 2000’li yılların başından itibaren hayatın bir parçası haline gelmeye başladı. İlerleyen süreçte bu konuda farkındalığın arttığını görüyoruz. Türk iş adamı kendisine fayda sağlayacağına inandığı konularda gerçekten pozitif bir tutum içerisinde oluyor, girişimde bulunuyor ve üzerine düşen görevleri yerine getiriyor. Buna karşılık olması gereken aksiyonlarda henüz yeterli düzeyde olmadıklarını da söylemek isterim.

Yeni anlayışların kazanılması ve uygulamaya geçirilmesi o kadar kolay olmuyor. Biraz daha zor bir hazım süresi var, biz bu hazım süresi içerisindeyiz. Ama her geçen gün olumlu gelişmelerin gerçekleştiğini de görüyoruz. Burada Kurumsal Yönetim Derneği’nin önemini özellikle vurgulamak istiyorum. Bu konuda Türkiye çapında bilincin yaygınlaşması konusunda çok önemli katkılar sağlıyor.

Daha şeffaf kurumsal yönetim ilkeleriyle çalışması Türk şirketlerine küresel rekabet gücünü artırmasında ne gibi katkılar sağlayacaktır?

Bugün yabancı yatırımların çekilmesinde büyük çabalar harcanan Türkiye için kurumsal yönetimin varlığı ve ilkelerin uygulanmasının önemi, dünyanın önde gelen yatırımcılarının şirket yönetimlerini ve yatırımlarını bu ilkeleri esas alarak yapmalarından kaynaklanıyor.

Dünyanın önde gelen yatırımcı şirketleri, bir yerde kendi mevcudiyetlerini koruyan ve şirketlerin sürdürülebilir büyümesine yardımcı kritik bir faktör olarak gördükleri kurumsal yönetim ilkelerinin yatırım için gittikleri ülkelerde uygulanıyor olmasını bekliyorlar.

Bir yatırımcı için dünyanın hiç bilmediği bir noktada yatırım yaparken, o ülkede ekonomik ve politik istikrarın yanı sıra uluslararası çevrelerce kabul görmüş bir iş anlayışı ve kurallar dâhilinde iş yapılıyor olması, buna paralel olarak adalet sisteminin işlerliği, anlaşmazlıkların çözümünde kolaylık sağlanması elbette büyük önem taşıyor. Dahası yerli yabancı ayrımı yapılmaksızın şirket yönetimlerinde eşitliğin sağlanabiliyor olması, bir yerde yatırımcının yatırım kararını vermesinde son derece etkili rol oynayabiliyor.

Yönetim Kurulları'nın etkin çalışmasının sağlanması yabancı yatırımcıların üzerinde hassasiyetle durduğu diğer bir konu olarak öne çıkıyor. Dünyada bu konuda yeni eğilim, Yönetim Kurulları'nda icracı olmayan üyelerin ve bağımsız üyelerin sayılarının artırılması yönündedir.

Denetim hususunun da bu paralelde gündeme gelmesi şirketlerdeki denetim kurullarının önemini artırırken, şirketlerin, bağımsız firmalarca denetlenmesini bir yerde zorunlu kılıyor.

Kuruluşlarda şeffaflığın, hesap verebilirliğin, paydaşların haklarının güvence altına alınmış olmasının artması ile o kurumun uluslararası piyasalardan daha ucuza finansman sağlaması, daha düşük maliyetlerle iş yapması ve daha kolay yabancı ortak bulmalarını da beraberinde getirecektir.

Uluslararası yardım ve finans kuruluşları, şirketlerin kredi taleplerini değerlendirirken benzer şekilde yatırımcılar da yatırım yapılacak ülkeyi belirlerken kurumsal yönetim kalitesinin iyi olmasına dikkat ediyorlar.

Türkiye'deki yatırımcının yatırımlarını bu çerçevede değerlendirmesi, hâkim aile şirketi anlayışının profesyonel ve kurumsal bir yönetim anlayışına dönüştürülmesi sağlanmalıdır.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi'nin şirkete katkıları neler olacaktır?

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri bir şirket için pusula görevi görüyor ve aklın gösterdiği yolu doğru dille ortaya koyuyorlar. O şirketin kendi üyeleri aidiyet, kültürel bağlar vb. nedenlerle her zaman doğruyu göremeyebiliyorlar. İşte Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri o noktada şirket için tüm paydaşlarının beklentileri doğrultusunda olması ve yapılması gerekeni söylüyorlar.

Bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri çalıştıkları şirkette kaç tane karara muhalif veya çekimser kalmışlar, keşke bir istatistik olsaydı da sizinle paylaşsaydım. Alınan kararlar bağımsız üyenin etkisiyle değişmiş mi değişmemiş mi bunu da söylemek zor. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin görevi, faydaları ve yararları zaman içerisinde şirketler tarafından paylaşıldıkça ortaya çıkacaktır.

Avrupa ve Amerika'daki ortamla Türkiye'deki hukuksal ortam aynı değil özellikle sorumluluk bakımından Türkiye'deki bağımsız yönetim kurulu üyeliği şu ana kadar çok kabul edilmiş bir konumda değil. Vergi otoriteri bakımından sen bağımsızın senden çok sorumluluk aramaya gerek yok gibi bir anlayış yok, ama olması gerekir mi onu da tartışalım. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin de zaman zaman kararlarını çoğunluğun paralelinde vermeyi tercih ettiklerini gördüğümüz oluyor. Geçen son on yılda bu konuda da bayağı bir yol alındı. Kurumsal yönetim'in doğru algılanışı ve uygulamaya geçmesiyle Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği talebi de ivme kazanacaktır.

Türk Ticaret Kanunu Tasarısı kurumsal yönetim uygulamalarına ne gibi yenilik ve açılımlar getiriyor?

Şeffaflık, sorumluluk, eşitlik ve hesap verebilirliği kendi bünyesinde barındıran kurumsal yönetimin en iyi biçimde uygulanabilmesi, işin doğası gereği etkin bir adalet sistemi ve işler bir adli mekanizmayı da gerektiriyor. Cezaların caydırıcılıktan uzak olduğu, fikri ve sınaî mülkiyeti korumasının yetersiz kaldığı, denetim mekanizmalarında zafiyet yaşanmakta olan ve adalet sisteminde kimi zaman etkisiz kalınan ülkelerde uluslararası çevrelerce kabul gören kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasında problemlerle karşılaşılması muhtemeldir. Bu bakımdan yeni Türk Ticaret Kanunu'nun kurumsal yönetim uygulamalarına olumlu bir ivme kazandıracağını düşünüyorum.

Yeni Türk Ticaret Kanunu kurumsal yönetimin anlamında; genel kurul nedir, ne işe yarar, kimler vardır onların ortaklara karşı hakları nelerdir ortakların diğer paydaşlarla ilişkileri nasıl olmalıdır konularında çok açık kurallar getiriyor. Yönetim Kurulu için de aynı kurallar geçerli.

Diğer taraftan önemli olan bir şey, Türk Ticaret Kanunu zorunlu uyum getirmesidir. Kanunun beraberinde getirdiği bir risk de yaparmış gibi görünenlerin sayısını artırmasıdır. İnsanlar bunun faydalarını ne kadar çok görürlerse, kalben de inanarak gereklerini yerine getirirlerse o ölçüde başarılı olacaktır.

Hüseyin Gürer

Deloitte Türkiye Yönetici Ortak

Deloitte Türkiye Yönetici Ortağı Hüseyin Gürer ile kurumsal yönetimin şirketler için önemi, kurumsal yönetim uygulamalarını başarıyla uygulayan şirketlerin yaratacağı fark, Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun kurumsal yönetim alanına getireceği yenilikler, özellikle Yönetim Kurulu ile ilgili getirilen düzenlemelerin şirket yönetimi açısından nasıl bir yararı olacağı, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi'nin şirkete katkıları ve ideal Yönetim Kurulu konularında konuştuk.

Kurumsal yönetimin şirketler için önemini nasıl özetlersiniz?

Açık, şeffaf, hesap verebilir, denetlenebilir olmak, kısaca "iyi yönetilen şirket" olmak için kurumsal yönetim ilkeleri şirketlerimize doğru rotayı çiziyor.

Kurumsal yönetim, şirketlerin mülkiyeti ve yönetsel kararların kontrolü farklı ellerde toplanmaya başladığında belirginleşmeye başlar. Başka bir ifadeyle, hak sahibi olanlar "hissedarlar" ve şirketi kontrol edenler, yani söz sahibi olanlar ise onların görevlendirdiği "yöneticiler" olduğunda ortaya çıkar. Hissedarlar ve profesyonel yöneticiler arasındaki bu hassas denge kurulmaya başladığı anda kurumsal yönetim varlığını hissettirecektir.

Bugün gerek şirketlerin gerek kredi kuruluşlarının gerek düzenleyicilerin, aslına bakarsanız tüm paydaş halkasının hem kendilerine hem de birbirlerine karşı güven sağlamaları için kurumsal yönetim temel oluşturmaktadır.

Kurumsal yönetim uygulamalarını başarıyla uygulayan şirketler hangi alanlarda fark yaratabilirler?

Kurumsal yönetim tüm paydaşlar arasındaki dengedir. Bu ilkeler doğrultusunda yönetilebilen bir şirket yatırımcıların ilgisini kolaylıkla çekecektir. Bu yönetim şekli sürdürülebilirlik ve güvenilirlik ifade eder. Yatırımcılar tatminkar düzeyde kaliteli bilgiye ihtiyaç duyarlar. Bu bilgiler ancak verimli tasarlanmış süreçler ve etkin çalışan kontroller ile sağlanabilir.

Yaşanan şirket evliliklerinde çoğunlukla birleşmeden sonra geçerli olacak olan kurallar yazılı kurallardır. Kurumsal olmak ya da kurumsal yönetebilmek bir anlamda sınırları belirlemek ve bunları dokümente ederek prosedürlere bağlamaktır. Bu doğrultuda yönetilen şirketler paydaş ortamında güven ve itibar sağlarlar ve her şeyden önemlisi sağladıkları güveni ve itibarı koruyabilirler.

Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin yaygınlaşması, yatırım ortamının iyileştirilmesine doğrudan ve dolaylı katkı sağlıyor. Kurumsal yönetim, yolsuzlukların önlenmesi, kayıt dışı ekonominin azaltılması, ekonomik istikrarın ve rekabet eşitliğinin sağlanması gibi gelişmeler ile ekonomik kalkınmaya destek oluyor. Kurumsal yönetimi sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın tesisi için kritik başarı faktörü olarak ifade edebiliriz.

Elbette kurumsal yönetim ilkelerine bağlı, bu ilkeler doğrultusunda yönetilen şirketlerin varlığı, doğrudan yabancı yatırımcılar açısından da büyük önem taşıyor. Kurumsal yönetim uygulamalarının doğru bir şekilde yapıldığı pazarlar doğrudan yabancı yatırımlar için uygun bir pazar ortamı yaratıyor.

Türkiye açısından bakıldığında kurumsal yönetim uygulamalarının başarı oranı için neler söylenebilir?

Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasında hala ciddi aksaklıklar var. Halka açık şirketlerin ve bazı bankaların yeterince yatırım yapmadığını görüyoruz. İç kontrol sistemlerinin daha iyi tanımlanması lazım. İç kontrol sistemi tasarımı var ama uygulamaya bakıldığında sürekli olmadığını görüyorsunuz. Bu yapılmadığı sürece orada kurumsal yönetim var demek mümkün değil.

Sermaye piyasalarının yeterince derinlik kazanamamış olmasını da kurumsal yönetim uygulamalarının etkisinin şirketlerce yeterince anlaşılmasını engelleyen faktörlerden biri olarak değerlendirmek gerekir. Ancak artan piyasa rekabeti ve AB müzakere süreci kurumsal yönetim uygulamalarının yaygınlık kazanmasına sebep olacaktır.

Yeni Türk Ticaret Kanunu içinde kurumsal yönetimin ciddi bir payı var. Kurumsal yönetimi destekleyen maddeler var. Bunlar eğer uygulanır ve bunlara sahip çıkılırsa, uygulanması için yaptırımlar layıkıyla yapılırsa, çok farklı bir Türkiye ve ticaret ortamının olacağına inanıyorum. Avrupa ülkeleri ile aramızda hemen hemen hiçbir fark kalmayacak boyutlara gelebiliriz. Aksiyonları hızlı alabilen bir ülkeyiz.

Kurumsal Yönetim Türkiye’de üst düzey yönetimde yer alan Türk iş adamları tarafından doğru algılanıyor mu?

Kurumsal yönetimin önemi günümüzde giderek daha fazla ortaya çıkıyor ve şirket yöneticilerinin de bu konuda artık yeterli bir bilinç seviyesinde olduklarına inanıyorum. Ancak, kurumsal yönetim ilkelerinin tam olarak işlenmesi birtakım alışkanlıklarımızın değişmesine bağlıdır.

Türkiye’de yöneticilerin, özellikle aile şirketlerindeki yöneticilerin, geçmişten gelen çok köklü alışkanlıkları var ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlayabilmeleri, güne ayak uydurabilmeleri için bu alışkanlıklarının büyük bir çoğunluğundan tamamen vazgeçmeleri gerekiyor. Tahmin edebileceğiniz gibi bu çok hızlı gerçekleşebilecek bir süreç değil. Evet, yöneticiler, Türk işadamları kurumsal yönetimin önemini çok iyi biliyor ve algılıyorlar diye düşünüyorum ancak önemli olan gerekli aksiyonları alıp ilerleyebilmek. Yeni Türk Ticaret Kanunu’nun bu yönde çok olumlu etkileri olacağına inanıyorum.

Türkiye’de iş yapış şekillerinin değişmesine neden olacak kanun maddelerinin uygulanmaya başlaması ile birlikte, Türk işadamlarının da kurumsal yönetim alanında önemli adımlar atacağını düşünüyorum.

Yeni Türk Ticaret Kanunu kurumsal yönetim alanında ne tür yenilikler getiriyor?

Yeni kanun, kurumsal yönetişimin kalitesinin yükseltilmesi yönünde ciddi adımlar atıyor. İlk olarak, kurumsal yönetimin uygulanacağı alanın kapsamı, bu konuda çok önemli işaretleler barındırmaktadır: Kurumsal yönetim, halka açık anonim ortakların ötesinde, tüm anonim ortaklıklara uygulanacak; kurumsal yönetimin bazı mekanizmaları, limited ortaklıkları da olumlu biçimde etkileyecektir.

Genel bir bakış açısıyla, kurumsal yönetimin hakkaniyet, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri, kanunda ağırlıklı bir biçimde yansıma bulmaktadır. Hakkaniyet açısından, eşitlik ilkesinin kanunda yer bulması, azınlık haklarının ve bireysel pay sahibi haklarının özel güvencelere kavuşturulması, pay sahipliği değerinin yükselmesine hizmet edecektir. Yönetim Kurulu'nun eşitlik ilkesine aykırı kararlarının geçersiz sayılacağı, artık kanunda açıkça düzenlenmektedir. Paysahibinin inceleme ve bilgi alma hakları da, son derece geniş bir kapsama kavuşmaktadır.

Şeffaflık, hem yönetsel, hem de finansal açıdan birçok düzenlemeyle sağlanmaktadır. Şeffaflık ilkesinin en temel güvencesi, muhasebe düzeninin bütünüyle değiştirilmesidir. Anonim ve limited şirketlerin muhasebe düzeni, artık IFRS'ye uyarlanmış Türkiye muhasebe standartları uyarınca tutulacak; vergi muhasebesi kavramı tamamen terk edilecektir. Şirketin finansal tablolarının ve yıllık faaliyet raporundaki finansal bilgilerinin "standartlara" ve gerçeğe uygunluğu bağımsız denetçi tarafından sınanacaktır. İkinci olarak, tüm anonim şirketlerin ve limited şirketlerin web sitesi kurması ve bu sitenin içeriğini güncellemesi gerekecektir. Bu web sitesinde, başta şirketin finansal tabloları ve yıllık faaliyet raporu olmak üzere, kamunun aydınlatılmasına yönelik birçok olgunun duyurulması öngörülmektedir. Şeffaflığa ilişkin önlemler arasında, belirli işlemlerin ayrıca işlem denetimine tabi olması ve sermayenin korunmasına ilişkin etkin önlemler getirilmesi sayılabilir.

Yeni kanun, şeffaflığı yönetsel açıdan da ele almakta ve pekiştirmektedir. Şirketlerin tüm yazışmalarında, anonim ve limited şirketlerinin unvanı, merkezi, taahhüt edilen ve ödenen sermayesi, internet sitesi gibi verilere yer verilecektir. Ayrıca şirketteki yönetim örgütlenmesi ve yetki dağılımları, teşkilat yönetmeliği (iç yönetmelik) ile somutlaştırılacak ve kamuya duyurulacaktır.

Kurumsal yönetimin bir diğer ilkesi olan hesap verebilirlik de kanunda yansıma bulmaktadır. Sözü edilen teşkilat yönetmeliği, anonim ortaklıkta kimlerin yönetim yetkisine sahip olduğu, kimin kime karşı sorumlu bulunduğu ve sonuçta şirket içinde işletilecek hukuki mekanizmalarda şirketin ve menfaat sahiplerinin kimden (hangi yöneticiden) hangi konuda hesap soracağı açıklığa kavuşturulmaktadır.

Dördüncü olarak, kurumsal yönetimin sorumluluk unsuru da kanunda hakkıyla yer bulmaktadır. Yeni kanun, profesyonel, bilinçli ve donanımlı yönetici kavramına ağırlık tanımıştır. Yöneticilerin sorumluluğu rasyonel bir anlayışla yeniden düzenlenmiş, şirketler topluluğunda hakim şirketin “hakimiyetin kötüye kullanılmasından” ve “güvenin kötüye kullanılmasından” sorumluluğu, kanunda yer bulmuştur. Yeni kanunda yer alan “Hiç kimse, kendi kontrolü dışındaki zararlardan sorumlu tutulamaz” ilkesi, sorumluluk uygulamalarına yön verecek nitelikte önemli bir kuraldır.

Yönetim Kurulu’na getirilen yeni düzenlemelerin şirket yönetimi açısından nasıl bir yararı olacaktır?

Şirketlerin, geleceklerini, stratejilerini, yatırımcılarını, uzun, orta ve kısa vadede etkileyen en önemli ve stratejik kararların çıktığı yer Yönetim Kurulu’dur. Dolayısıyla Yönetim Kurulu kadar önemli bir merci yok. Bu sebeple Yönetim Kurulu üyelerinin, Yönetim Kurulu danışmanlarının, üst düzey yöneticilerin ve yatırımcıların tümünün kurumsal yönetim konusunda belli bir seviyeye gelmiş olması lazım.

Yeni Türk Ticaret Kanunu, mevcut kanunun Yönetim Kurulu ve şirketin yönetim örgütlenmesine ilişkin sistemini muhafaza etmekle birlikte, buna yeni alternatifler eklemektedir. Açık bir anlatımla, şirketler, dilerlerse bugüne kadarki yönetim yapılarını koruyabilecekler, dilerlerse de yeni kanunun öngördüğü alternatiflere yönelebileceklerdir.

Alternatifler şu şekilde sıralanabilir:

1. Yönetim Kurulu Üyesinin pay sahibi olması zorunluluğu kaldırılmıştır.
2. Tüzel kişi ortak, Yönetim Kurulu Üyesi olabilecektir.
3. Yönetim organı (kurulu) tek bir yöneticiden oluşabilecektir.
4. Yönetim (icra) yetkileri olduğu gibi üçüncü kişilere (icra kuruluna) devredilebilecek, yönetim kurulu gözetim makamı konumuna yerleşebilecektir.

Görüldüğü üzere, yeni kanunun getirdiği alternatifler çok zengindir.

Yönetimin işleyişine işlerlik kazandıran adımlar ise, yönetim kurulunda yeter sayılar itibariyle karar alınmasının kolaylaştırılması, aynı zamanda ortakların isteğine göre ana sözleşmeyle bu yetersayıların eski sistemde olduğu gibi artırılabilmesidir. Yönetime katılmada imtiyaz (belirli pay gruplarının belirli sayıda yöneticiyle Yönetim Kurulu'nda temsili) eskiden de geçerli kabul edilmekteydi; ancak bu mekanizma yeni kanunda açıkça düzenlenmiştir. Bunun dışında mevcut sistemde geçerli olan dolaştırma yoluyla karar uygulaması, yeni sistemde açık bir kuralla düzenlenmiştir. Yeni kanun, telekonferans yoluyla yönetim kurulu toplantısı yapılmasına da imkan tanımaktadır.

İdeal Yönetim Kurulu nasıl olmalı?

Üyeler arasındaki beceri ve deneyim birleşimi, yönetim kurulunun belirli sorunlar üzerinde etkili bir şekilde çalışma yeteneğini büyük ölçüde etkiler. Yönetim Kurulu'nun yapısı da – üye sayısı, bağımsızlığı, liderlik ve komite yapısı da dahil olmak üzere, işini yapabilmesi için nasıl düzenlendiği de Yönetim Kurulu'nun etkinliği üzerinde önemli rol oynar.

İdeal olarak, şirketin karşı karşıya kalma ihtimali olan zorlukların üstesinden gelmesini sağlayacak silahlarla donatılabilmesi için Yönetim Kurulu'nun bileşimi ve yapısının şirketin stratejisi ve iş modeli ile uyumlu olması gerekir.

Üyelerin çalışma süresi, yaş ve diğer Yönetim Kurulları'nda hizmet verme konusundaki sınırlamalar yönetim kurulunun bileşimi üzerindeki baskıyı artırmaktadır. Bununla birlikte yönetim kurulunun yapısı ile ilgili şirketin iç kurallarının getirdiği bazı sınırlandırmalar da mevcuttur. Bütün bunlara rağmen, üyelerin yarısından fazlasının şirket dışındaki yönetim kurullarında görev alma konusunda istekli olmaları ve büyük bir kısmının da birden fazla yönetim kurulunda yer alması nitelikli yöneticilerin sayısının her geçen gün biraz daha arttığı bir göstergesidir.

Dr. Burak Koçer
Egeli & Co. Yatırım Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi

Egeli & Co. Yatırım Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi Dr.Burak Koçer'in kurumsal yönetimin şirketler için önemi, Türk şirketlerinin daha şeffaf kurumsal yönetim ilkeleriyle çalışmasının küresel rekabet gücünü artırmadaki etkisi, Türkiye açısından kurumsal yönetim uygulamalarının başarı oranı ve uygulayan şirketlerin yaratacağı fark, Yönetim Kurulu Üyeleri seçim kriterleri, Aile Anayasası konularında görüşlerini aldık.

Kurumsal Yönetim'in şirketler için kavramını ve şirketler için önemini nasıl özetlersiniz?

Kurumsal yönetimin önerdiği yönetim araçlarını şirkete entegre etmek herşeyden önce şirketin yönetim kalitesini artırmak için kendisine hedefler koymasını sağlıyor.

Şirket sahipleri kurumsal yönetim ilkelerinde tarif edilen araç ve yönetim süreçleri hakkında düşünerek kendi sistemlerini sorgulama fırsatı buluyor. Aynı zamanda da şirketin yönetim sürecini ne yönde geliştirebilecekleri konusunda bir yol haritasına da sahip oluyorlar.

Kurumsal yönetimi hayata geçirmeye çalışmak, şirket sahiplerini, işlerin günlük işleyişinin ötesinde, şirketin sürekliliğine odaklanmaya zorluyor. Böylece, şirket sahibi bugünü değil yarını düşünerek ve gelecekte gündeme gelecek konular hakkında bugünden neler yapıldığını değerlendirerek şirkete gerçek anlamda liderlik yapma fırsatı buluyor.

Kurumsal yönetim ilkeleri, şirket sahipleri için şirketle ilgili değerlendirme yaparken konuları hangi önem sırasına göre ve hangi açılardan ele almaları gerektiği konusunda bir liste işlevi görüyor.

Hissedarla ilişkilerde güvenin kurulmasını ve geliştirilmesini sağlıyor. Kurumsal yönetim ilkeleri, şirketleri şeffaflıkla konusunda zorlayıcı ve teşvik edici araçlara yer veriyor. Bazı şirketler başlangıçta bu araçları şekilsel/yüzeysel düzeyde de olsa hayata geçirmeye başlayarak şirket içinde bir alışkanlık geliştirmiş oluyorlar. Başka bir ifadeyle bu yönde bir kültür geliyor. Şeffaflığa değer veren bir kültür oluştuktan sonra şirketler bununla ilgili araçları her geçen gün bir öncekinden daha iyi uygulayarak kendilerini geliştiriyor.

Şeffaflık, şirketin yönetimi ve yatırımcıları arasında açıklığa dayalı bir iletişim kurulmasını sağlıyor. Sağlıklı iletişimin yönetime sağlanan desteği artırmasıyla, şeffaflaşma dolaylı olarak yönetimin başarısını da geliştiriyor.

Şirketin kurumsal yönetim araçlarını hayata geçirmesi ve şirket dışını/piyasayı bu konuda bilgilendirmesi potansiyel yatırımcıların gözünde belirsizlik faktörünü azaltarak şirket değerini artırıyor. Şirket yönetiminin geleceğe odaklandığını, risklerin farkında olduğunu ve bu riskleri yönetmek için gerekli mekanizmaları kurduğunu bilmek, potansiyel yatırımcıların şirkete duydukları ilgiyi reel yatırıma dönüştürme konusundaki tereddütlerini azaltıyor ve yatırım olasılığını artırıyor.

Türkiye açısından kurumsal yönetim uygulamalarının başarı oranını rakamsal olarak vermek çok zor. Sermaye Piyasası tarafında olumlu bir görünüm olduğunu ve giderek ilerleme kaydedildiğini söyleyebiliriz. Kurumsal Yönetim Endeksi, Kamuyu Aydınlatma Platformu gibi uygulamalar daha da gelişmesini teşvik eden unsurlar.

Kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesinde rol oynayan önemli mekanizmalar nelerdir?

Risk yönetimi, iç kontrol ve iç denetim, bağımsız yönetim kurulu üyeliği, Yönetim Kurulu alt komiteleri, şirket içi politika ve prosedürler (Bilgilendirme politikası, çıkar çatışması politikası, Yönetim Kurulu protokolü, vb.)

Türk şirketlerinin daha şeffaf kurumsal yönetim ilkeleriyle çalışmasının küresel rekabet gücünü artırmadaki etkisi nedir?

İş süreçleri düzeyindeki faaliyetlerin ilkelerle uyumlu hale gelmesi (örn. iç kontrol, iç denetim ve operasyonel verimlilik mekanizmaları ile) uluslararası iş ortaklıkları (tedarikçi ilişkisi vb.) kurulması için uygun ortam hazırlıyor.

Şirket düzeyinde ise Yönetim Kurulu ve üst yönetimin kurumsal yönetimi biliyor ve uyguluyor olması güven ortamını artırarak potansiyel sermaye ortaklıkları için uygun ortam hazırlıyor. Dolayısıyla kurumsal yönetim, yeni pazarlara ve sermayeye erişim yoluyla rekabet gücünü geliştiriyor.

Yönetim Kurulu Üyeleri seçim kriterleri

Birinci kriter güven. Yönetim kurulu üyelerini, birlikte uyum içinde çalışacak kişiler arasından seçmek gerekiyor. Birbiriyle uyumsuz insanlar ne kadar bilgili ve tecrübeli olursa olsun bir arada verimli çalışmıyor.

İkinci kriter zaman ve istek. Seçilecek kişinin şirkete yeterli zamanı ayıracağından ve gerçekten katkıda bulunmaya istekli olduğundan emin olmak gerekir. Bu şirketin Yönetim Kurulu üyesi olmak ne kadar zaman ayırmayı gerektiriyor ve o kişinin bu kadar zamanı var mı? Ve gerçekten ayırmaya isteği var mı? Burada kaliteli zaman ayırmaktan söz ediyoruz. (Gerekli hazırlıkları yapmak, gündemi ve eklerini okumak, sormak, sorgulamak vb.)

Üçüncü kriter ise Yönetim Kurulu'na yapacağı katkı. Yönetim Kurulu'nun hangi yönünü güçlendirmeye ihtiyacı varsa ona göre seçim yapmak gerekiyor. Örneğin Yönetim Kurulu'nun bağımsızlık yönünü güçlendirmek gerekiyorsa, bağımsızlık kriterine göre aday aramak, mali işler/mali denetim konusunda tecrübeli üye eksikliği varsa, bu profilde biri vb.

Yönetim Kurulu için adil bir performans değerlendirme sistemi nasıl olmalı?

Hem bireysel düzeyde hem de Yönetim Kurulu'nun bütünü için performans değerlendirme sistemi hayata geçirilmeli. Bireysel düzeyde üyelerin Yönetim Kurulu'na katkıları dikkate alan bir performans değerlendirme sistemi tasarlanmalı.

İdeal Yönetim Kurulu nasıl olmalı?

Farklı ama uyumlu insanlardan oluşmalı. Farklılık: hem kişilik özellikleri hem de mesleki tecrübe olarak.

Aile Anayasası nasıl ve hangi ilkelerle hazırlanmalı?

En başta fikir ayrılıklarının nasıl çözümleneceğiyle ilgilenmeli. Diğer tüm maddeleri hariç tutabilirsiniz ama fikir ayrılıklarının çözümlenmesini mutlaka Aile Anayasasının temeline yerleştirmelisiniz. Özellikle işi büyük ölçüde etkileyecek fikir ayrılıkları hangi mekanizmalarla karara bağlanacak.

Ailenin zaten sahip olduğu sözlü gelenek ve kurallar mutlaka yazıya dökülmeli. Ailenin geleneklerinde var olmayan şeyleri şeklen aile anayasasına eklemek o anayasayı çöpe atmak demektir. Bu nedenle, çıkış noktası mutlaka aile gelenekleri ve kuralları olmalı. Bu kurallar tabi ki üzerinde tartışarak ve uzlaşarak geliştirilebilir.

Hisselerin devrinin düzenlendiği bir Hissedarlar Anlaşması'na mutlaka referans vermeli. Yani hisseler hangi koşullarda ne şekilde satılacak şirket değeri nasıl yapılacak. Bunu hisselerin devri henüz gündemde bile yokken yapmalı ve aile anayasası ile buna referans vermeli.

Fikret Sebilcioğlu

CEREBRA Danışmanlık Şirket Ortağı

Cerebra Danışmanlık Şirket Ortağı Fikret Sebilcioğlu'ndan Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin hayata geçmesindeki rolü, TTK'yı uygulamaya geçirirken şirketlerin izleyeceği yol haritası, TTK'nın Yönetim Kurulu'nun yapısına getireceği yenilikler ve Yönetim Kurulları'nın profesyonelleşmesi yönündeki katkıları konusunda görüşlerini aldık.

Kurumsal yönetim kavramını nasıl açıklarsınız?

Bildiğiniz üzere kurumsal yönetim olgusu son 10-15 yılda özellikle pay senetleri borsada işlem gören şirketler için ilgili tüm tarafların menfaatlerini optimum bir seviyede korumak amacıyla gelişmeye başlamış ve günümüzde artık birçok gelişmiş ekonomilerin hukuk sistemlerine yansımaya başlamıştır.

Kurumsal yönetim, şirketlerin daha iyi yönetilmesini sağlayacak ilkeleri muhtelif araçlarla ve uygulamalarla yönetim tarzına yansıtmaktadır.

Kurumsal yönetim kurallarının temelleri:

- Şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim
- Menfaat sahiplerine adil bir yaklaşım
- Tüm yönetimin sorumluluk içinde yürütülmesi
- Etkili bir iç ve dış denetim

Geçen zaman içinde aslında pay senetleri borsada işlem gören şirketler için gelişmiş olan kurumsal yönetim ilkelerinin, kapalı şirketler içinde bir gereksinim olduğu ortaya çıkmış ve uygulamalarda bu ilkeler kapalı şirketlere de yansıtılmaya başlanmıştır.

Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun kurumsal yönetim ilkeleri'nin hayata geçmesinde itici bir güç olacak mıdır?

Türk iş dünyasının içinde yaşayacağı geleceğin ticaret hukuku altyapısını oluşturan ancak bu önemine karşın Türkiye'nin farklı gündem konularının gölgesinde kalarak yasalaşması uzun bir süre alan Yeni Türk Ticaret Kanunu (Yeni TTK), Resmi Gazete'de yayınlanarak yasalaştı. Yeni TTK, muhasebe ve denetim uygulamaları hariç 1 Temmuz 2012 tarihi itibarıyla yürürlüğe girecek. 1 Ocak 2013 tarihinden itibaren yeni muhasebe ve denetim düzeni de yürürlüğe girecektir.

Temel kanun niteliğindeki Yeni TTK, mevcut kanun ile karşılaştırıldığında Türk ticaret hayatına radikal birçok değişiklik getirmektedir. Yeni TTK'nın temel amacı, Türk şirketlerinin kurumsal bir alt yapıya sahip olarak daha iyi yönetilmelerini, rekabet koşullarına daha etkin entegre olabilmelerini ve sonuç olarak sürdürülebilir kârlılık ve büyüme sağlayabilecekleri geleceğin ticaret hayatını düzenlemektir. Bu amaca ulaşma yolunda kanun koyucu "Kurumsal Yönetim Felsefesini" Yeni TTK'nın ana kolunu olarak belirlemiştir.

Bir başka deyişle, kurumsal yönetim ilkelerinin tüm önemli unsurları Yeni TTK ile Türk hukuk sistemine yansıtılmış ve şirketlerimiz kurumsal yönetime uygun bir şekilde yönetim tarzına geçiş noktasında artık geri dönülemez bir sürece girmiştir. Böylece Türkiye, kurumsal yönetim açısından biraz önce değindiğim dünyadaki eğilime kayıtsız kalmamıştır.

Yeni TTK, kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesi için uluslararası mecrada kabul görmüş işletme ekonomisinin temel mekanizmalarını Türk şirketlerinin hayatına sokmaktadır. Bu yaklaşımın özellikle Yönetim Kurulları'nın yapısı ve sorumlulukları, pay ve menfaat sahiplerinin hakları, risk – kontrol – iç denetim ilişkisi, yeni muhasebe sistemi ve bağımsız denetim gibi konularda somutlaştığını görüyoruz.

Yeni Türk Ticaret Kanunu'nu uygulama geçirirken şirketlerin nasıl bir yol haritası olacak?

Yeni TTK'nın getirdiği değişikliklerin, şirketlerdeki yönetim ve iş yapış tarzlarını önemli bir şekilde etkileyeceği açıktır. Yeni TTK'nın şirket yönetimi bağlamında getirdiği en önemli değişiklikleri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

- Yönetim Kurulları'nın profesyonelleşmesi
- Yönetim Kurulu & Yönetim kavramları arasında hukuken farklılaşma sağlanması
- Yönetim Kurullarında yapısal değişiklikler ve getirilen düzenin executive/non-executive yönetim kurulu üyesi ayrımının uygulanmasına müsait olması
- Risk yönetimi, iç kontrol, iç denetim ve finansal planlama gibi modern işletme kavramlarının Türk hukuk sistemine getirilmesi
- Türk muhasebe sisteminin dünyada artık tek muhasebe dili olan Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na dönüştürülmesi
- Bağımsız denetimin tüm sermaye şirketleri için zorunlu hale gelmesi
- Pay sahipliği demokrasisinin geliştirilmesi
- Şirketlerin kanun ile belirlenmiş şirket bilgilerini (şirketin mali tabloları da dahil) internet üzerinden yayınlaması
- Tek pay sahipli Anonim Şirket (AŞ) ve tek ortaklı Limitet Şirket (LŞ) ile YK'nın tek kişiden oluşması
- Şirketler topluluğu
- Hukuki ve cezai sorumlulukların tanımlanması

Bu altyapı birçok mekanizma ile desteklenecektir. Özellikle kurumsal yönetimin odağında bulunan Yönetim Kurulları'na yüklenen ve genel kurula dahi devredilemeyen görev ve sorumluluklar ve etkin dış denetim ile bu mekanizmaların sağlıklı çalışması güvence altına alınmaya çalışılmıştır.

Yeni TTK'ya uyum noktasında şirketlerin mevcut yönetim ile kanunun öngördüğü şirket yönetim modeli arasında farklılıkları ivedilikle tespit ederek değişimi yönetmek için bir yol haritası belirlemek zorunda olduklarını düşünüyorum. Zira bu değişim süreci zamana yayılması ve sindirilmesi gereken önemli unsurları içermektedir.

TTK Yönetim Kurulu'nun yapısına ne gibi yenilik ve açılımlar getiriyor?

Bahsettiğim yeni yönetim tarzının oluşturulması ve yürütülmesi noktasında en önemli görev, doğal olarak icranın başı konumundaki Yönetim Kurulu'na verilmiştir. Yeni TTK'da Yönetim Kurulları'nın yapısı, iş yapış şekli ve sorumluluklarına ilişkin çok önemli değişiklikler bulunmaktadır.

Kısaca bu hususları özetlemeye çalışacağım:

- Yeni TTK ile sermaye şirketleri bir ortak ile kurulabilecek ve tek kişilik Yönetim Kurulları oluşturulabilecek. İlk bakışta kurumsal yönetimin ruhuna uygun gibi görünmeyen bu açılım, özünde birçok sıkıntıyı ortadan kaldıracak doğru bir gelişmedir.
- Yeni TTK ile sermayeden bağımsız ve işletmenin gerekliliklerine göre hareket edebilen bir Yönetim Kurulu oluşturulması amaçlanmıştır. Bunu sağlamak için mevcut uygulamadaki Yönetim Kurulu üyesinin pay sahibi olması zorunluluğu yeni TTK ile kaldırılmıştır. Bu değişimin arkasında Yönetim Kurulu'nu profesyonelleştirme amacı yatmaktadır.
- Yeni TTK ile tüzel kişiler Yönetim Kurulu üyesi olabilecektir. Ayrıca pay sahibi grupların YK'da temsil edilmesine ilişkin hukuki altyapı oluşturulmuştur.
- Şekilsel olma noktasında tartışılan ancak kanun koyucunun yaklaşımını göstermek adına önemli bir değişiklik de Yönetim Kurulu üyelerinin en az dörtte birinin yüksek öğrenim görmüş olması zorunluluğudur. Tek üyeli Yönetim Kurulu'nda ise bu zorunluluk aranmayacaktır.
- Şirketin yönetimi noktasında Yönetim Kurulu ile yönetim (management) arasındaki farkı ortaya koyan sistem getirilmiştir. Bu çerçevede Yönetim Kurulu esas sözleşmeye konulacak bir hükümlerle, düzenleyeceği bir iç yönergeye göre, yönetimi, kısmen veya tamamen bir veya birkaç Yönetim Kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devretmeye yetkili kılınabilecek.
- Yeni TTK ile Yönetim Kurulu'na Türk Ticaret hayatında ilk defa genel kurula veya Yönetim Kurulu dışındaki üçüncü kişilere devredilemeyecek görev ve yetkiler verilmiştir.

- Yeni TTK, Yönetim Kurulu'nun görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi için kurulacak komite ve komisyonlara ilişkin bir açılım yapmıştır. Bu çerçevede Yönetim Kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir. İç denetim ve risk yönetimi komiteleri bu bağlamda somutlaştırılan komitelerdir.
- YK'daki "müteselsil sorumluluk" yerini "farklılaştırılmış teselsül" adı verilen farklı bir sorumluluk uygulamasına bırakmıştır. Bu yaklaşımın amacı, Yönetim Kurulu üyeleri arasında özellikle verilen kararların olumsuz sonuçları yaşandığında daha adil bir sorumluluk tespitini sağlamaktır.

Yeni TTK'ya göre "özen borcu" yaklaşımında önemli bir değişiklik getirilmiştir. Bu açılım ile hukuk sistemimizdeki "basiretli iş adamı" yaklaşımı, yerini "tedbirli yönetici" yaklaşımına bırakmıştır. Bu yaklaşımın özünde şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetme yükümlülüğü bulunmaktadır. Bu madde de Yönetim Kurulu'nun profesyonelleşmesi adına çok önemli bir açılamdır.

TTK'nın Yönetim Kurulları'nın profesyonelleşmesi yönünde ne gibi katkıları olacak?

Tüm bu uygulamalar özellikle Yönetim Kurulları'nın profesyonelleşmesi gereğini doğurmaktadır. Profesyonelleşmeden kasıt yönetim tarzının ve verilen kararların şeffaf ve hesap verebilir bir tarzda yapılandırılması, şirket iş süreçlerinin sağlıklı aktığından emin olunacak bir risk yönetim ve iç kontrol sistemi kurulması, bu mekanizmaları etkin bir şekilde denetleyecek bir iç denetim sisteminin yapılandırılması ve etkin bir yönetim raporlamasının oluşturulmasıdır. Bu yaklaşımın sonucunda profesyonel Yönetim Kurulu sermayeden bağımsız hareket ederek, işin gerekliliklerine göre karar verebilecek bir yapıda şekillenecektir. Bu noktada kurumsal yönetimin ilkeleri bağımsız üye (non-executive) YK üyelerini getirmiştir.

Yeni TTK, Yönetim Kurulları'nın bu şekilde oluşabilmesi için gerekli tüm yönetsel ve hukuki altyapıyı oluşturmuştur.

Ferruh Tunç
KPMG Türkiye Başkanı - Kıdemli Ortak

KPMG Türkiye Ülke Başkanı Ferruh Tunç'un Türk şirketlerinin daha şeffaf kurumsal yönetim ilkeleriyle çalışmasının küresel rekabet gücünü artırmadaki etkisi, ideal Yönetim Kurulu, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi'nin şirkete katkıları ve Türk Ticaret Kanunu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin hayata geçmesindeki rolü konularında görüşlerini aldık.

Küresel iş dünyasının değişen gündeminde önemli yer edinmeye başlayan Kurumsal Yönetimin şirketler için önemini nasıl özetlersiniz?

Uzun bir süredir kısa vadede değerli, örgütlenme yapısı kırılgan, teknolojik açıdan karmaşık, çalışan ilgi ve tercihleri değişken, tahayyülün ötesinde uluslararasılaşmış şirketlerle yaşıyoruz. Görülüyor ki, bu durum, gün geçtikçe daha belirgin bir şekilde, şirketler dünyasını da içine alan kapsamlı bir "sürdürülebilirlik" sorunsalını gündemimizde tutuyor.

Şirketlerin sürdürülebilirliği, başka şeylerin yanında en çok onların paydaşlarına yönelik olarak ne denli sorumlu, cömert oldukları; buna karşılık paydaşları tarafından ne denli ilgi ve teveccühe **mahzar** oldukları ile çok yakından ilgili. Kurumsal yönetimi, şirket ve paydaşları arasındaki bağın niteliğini borçlu olduğumuz ilkeler manzumesinin hayata geçirilmesi olarak görüyorum.

Kurumsal yönetim uygulamalarını başarıyla uygulayan şirketler hangi alanlarda fark yaratabilirler?

Sonu olmayan ideal paydaşlar ödünleşmesine/armonisine en yakın olanlar, kurumsal yönetimi en iyi uygulayan şirketlerdir. Bu sürekliliği, sürdürülebilirliği olan, mukayeseli olarak daha doyurucu değer üretimi anlamına gelmektedir. Böyle şirketler, özgün şirketlerdir. Görünürde kurumsal yönetimi tatbik etmek bakımından başka şirketlere benzeseler de paydaş itibarı, güvenilirliği bakımından benzersizdirler. Elbette bunlar anahtar başarı göstergelerinde, öz sermaye kârlılığında, borçlanabilme yeteneklerinde vb. rakiplerine kıyasla üstünlüğe sahiptirler ama güncel olan ölçülerle çoğunluk değeri tam anlayamayan, sınanmış ya da sınanacak bir sürdürülebilirliği temsil ederler ki, onları asıl değerli kılan budur.

Türkiye açısından bakıldığında kurumsal yönetim uygulamalarının başarı oranı için neler söylenebilir?

Oldukça önemli gelişmeler ve iyi örnekler var. SPK'nın özendirici düzenlemeleri bu konudaki farkındalık ve yönelim açısından çok değerli. Yeni Türk Ticaret Kanunu önemli şeyler vaat ediyor. Bu yöndeki dönüşümü omuzlayacak yeterlikte yetişkin yönetici varlığımız var. Seksenli yılların ortalarından beri krizlerle de deneyim kazanmış bir şirketleşme ve yönetim birikimimiz oluştu.

Ekonomimiz önemli bir dönüşümden geçiyor. Uluslararası konjonktürün de dahil olduğu çok şey Türkiye'ye ekonomisine sürdürülebilir rekabetçi bir niteliğe bürünme fırsatı sunuyor. Geçmişimiz sorunuz bakımından başarılarla dolu olmasa da geleceğe iyimser bakabilecek çok nedene sahibiz.

Türk şirketlerinin daha şeffaf kurumsal yönetim ilkeleriyle çalışması küresel rekabet gücünü artırmasında ne gibi katkılar sağlayacaktır?

Doğrusu Kurumsal yönetimi küresel ekonomide var olmanın bir ön şartı olarak takdim etmeyi tercih ederim. Onun küresel ekonomideki rekabet gücümüzü artıracak bir kaldıraç haline gelmesi ise bu alandaki karşılaştırmalı üstünlüğümüze bağlı.

Küresel ölçekte rekabetten söz edeceksek, kurumsal yönetimin evrensel özünü kavramalı, içimize sindirmeli, ama onu kendi bilincimizin ve dilimizin bir uzantısı haline getirmeliyiz.

Eklemlenerek, tabi olarak da kurumsal yönetim kurallarına uymuş olursunuz; ama eğer rekabetçi bir konumda olmaktan söz ediyorsak, evrensel bir gereklilik olan kurumsal yönetimin, kavram ve uygulamalarını makyaj kertesinde kalmak tehlikesinden kurtarmalıyız.

Kurumsal yönetim Türkiye'de üst düzey yönetimde yer alan Türk iş adamları tarafından doğru algılanıyor mu?

Türk iş adamları kurumsal yönetim ilkelerini öncelikli olarak kurumsallaşma olarak tanımlamaktadır. Oysa Kurumsal Yönetim anlayışı şirketleri yönetenler ile geride kalan şirket paydaşları arasında bir "menfaat çatışması" varlığından yola çıkarak oluşturulmuştur. Bu anlayış genel olarak ABD'deki büyük şirketlerin yöneticilerinin yapmış oldukları yönetim hataları ile işlemlerin sonucunda ortaya çıkan sonuçlara karşı bir önlem olarak düşünülmüştür. Çünkü söz konusu sonuçlar sermaye piyasasına güveni kaybettirmiştir. Kurumsal Yönetim İlkeleri OECD tarafından bu güvenin sağlanmasına yönelik olarak oluşturulmuştur. Bu açıdan yukarıdaki soruyu şu şekilde sormak gerektiği düşüncesindeyim.

Türk iş adamları sermaye piyasasına açtıkları oranda işlerini profesyonel yöneticilere aktarmaya hazır mı?

İş adamlarımızın konuyu bu açıdan değerlendirmeleri önemlidir. Özellikle aile şirketi yapısındaki şirketlerde kurumsal yönetimin başlıca gereği olan Yönetim Kurulu ile icra komitesinin görev ve sorumluluklarının birbirinden ayrışması, yazılı kural ve prosedürlerle şirketin yönetilmesi, iş akış şemalarını çizmesi, iç kontrol ve iç denetim faaliyetlerini prosedürler gereğince düzenli olarak gerçekleştirilmesi gerekecektir. Bu çalışmalarını hayata geçirecek vizyon ve kararlılığın olması gereklidir.

Bununla birlikte, son yıllarda birçok şirketin kurumsal yönetim konusunda olumlu adımlar attığı ve bu yönde üst yönetimin stratejik kararlar aldığı görülmektedir. Halka açık ve hisse senetleri borsada işlem gören şirketler kadar, ikincil piyasaya (borsaya) gelmeye aday henüz halka açılmamış aile şirketleri de kurumsal yönetim ilkelerini bünyelerinde giderek daha fazla ve daha etkili şekilde uygulamaya çalışmaktadır. Bu yaklaşımlar sonucunda, genellikle

şirketlerin Yönetim Kurulu yapıları kurumsal yönetim ilkelerine uygun şekilde oluşturulmakta ve görevleri ana sözleşmelerinde yazılı esasa göre şekillendirilmektedir. Bu doğrultuda şirketler, özellikle son yıllarda Yönetim Kurulları'na giderek daha fazla bağımsız üye almaya başlamışlardır.

Günümüzde doğrudan yabancı sermaye yatırımının çekim alanlarının en başında kurumsal yönetim iklimi geliyor denilebilir mi?

Kurumsal yönetim yatırımcı bakımından ilgi konusu şirketin görüldüğü gibi olduğunun en önemli güvencesi olma iddiasındadır. En başında mıdır, bilemem ama çok önemli bir nedendir.

İdeal Yönetim Kurulu nasıl olmalı?

İdeal diye bir şeyin olmadığı kanısındayım. Yönetim Kurulu oluşturulmasında çok sayıda değişken vardır. Her yönetim kurulunda mutlaka bulunması gereken vasıfların bizce rekabetçi bir değeri yoktur. Bu yüzden benim için şirketi farklı kılacak nitelikteki, farklı üye veya üyelerin yer aldığı bir yönetim kurulu daha tercih edilen bir Yönetim Kurulu'dur.

Arzuhan Doğan Yalçındağ

Doğan Şirketler Grubu Holding Yönetim Kurulu Başkanı

Doğan Şirketler Grubu Holding Yönetim Kurulu Başkanı Arzuhan Doğan Yalçındağ'ın Kurumsal Yönetimin Şirketler için önemi, Türkiye açısından kurumsal yönetim uygulamalarının başarı oranı, Doğan Holding'in Kurumsal Yönetim uygulamaları, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi'nin Şirkete katkıları ve Türk Ticaret Kanunu'nun Yönetim Kurulu'nun yapısına getirdiği yenilikler konusunda görüşlerini aldık.

Kurumsal yönetimin Şirketler için önemini nasıl özetlersiniz? Türkiye açısından bakıldığında kurumsal yönetim uygulamalarının başarı oranı için neler söylenebilir?

"İyi Şirket Yönetimi" kavramının sistematize edilmiş hali olan kurumsal yönetim anlayışının, çağdaş yönetim felsefesi içinde çok önemli bir yere sahip olduğunu görüyoruz. İster Şirket pay sahipleri ve yöneticileri ister diğer ilgili tüm paydaşların penceresinden bakıyor olalım; yönetim ve gözetim mekanizmalarının güçlü ve sağlıklı bir yapıya sokulduğu, şeffaflık ve hesap verilebilirlik anlamında Şirketin ilişki içerisinde bulunduğu tüm taraflarla açık iletişime sahip bir Şirket yönetim yapısının oluşturulduğu "Kurumsal Yönetim", günümüz iş dünyasının egemen yaklaşımı halini almıştır.

Ülkemiz özelindeki uygulamalara bakıldığında, kurumsal yönetim anlayışının çok uzun bir geçmişi olmadığını görüyoruz. Son yirmi yıldır dünyada gündemde olan ve de özellikle ABD'de yaşanan Şirket skandalları sonrası üzerindeki tartışmalar iyice derinlik kazanan Kurumsal Yönetim kavramı, ülkemizde de son on yıldır gündemde olmaya başlamıştır. Kuşkusuz bu gelişmede yaşanan küreselleşme ve çok uluslu sermayenin ülkemizde artan yatırımlarının katkısını göz ardı edemeyiz.

2001 yılında ülkemizde cereyan eden ekonomik kriz sonrasında başta finans sektörü olmak üzere halka açık Şirketlerde kendine uygulama alanı bulan "Kurumsal Yönetim İlkeleri", bu alanda yapılan yasal düzenlemelerin de katkısıyla yaygınlaşmaya ve benimsenmeye başlanmıştır.

Ancak kurumsal yönetim ilkelerinin, ülkemiz iş dünyasında henüz arzu edilen düzeyde bir uygulama alanı bulunduğunu söylemek çok olası değil. Nitekim, Dünya Ekonomik Forumu tarafından yapılan bir araştırmaya göre; Türkiye, Yönetim Kurulları'nın etkinliği açısından dünyada 133 ülke arasında 125. ve azınlık haklarının korunması bakımından ise 93. sırada.

İlk anda çok olumsuz görünen bu tabloya rağmen, bir yandan TÜSiAD ve TKYD (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği) gibi sivil toplum oluşumlarının yoğun çabası, diğer yandan yeni Türk Ticaret Kanunu'nun beraberinde getirdiği yenilikler ve özellikle SPK gibi yasal otoritelerin bu alandaki düzenlemelerinin katkısıyla, kurumsal yönetim ilkelerinin ülkemizdeki birçok işletme tarafından zaman içerisinde benimseneceğini ve yaygınlaşacağını düşünüyoruz.

Doğan Holding'in kurumsal stratejisinin temel değerlerini; yenilikçilik, tutarlılık, esneklik, şeffaflık, kalite, sosyal sorumluluk, müşteri odaklılık, ekip çalışması oluşturmaktadır. Bu bağlamda Kurumsal Yönetim uygulamalarınızdan özellikle altını çizmek istedikleriniz nelerdir?

Bizim Grup olarak benimsediğimiz yenilikçilik, tutarlılık, esneklik, şeffaflık, kalite, sosyal sorumluluk, müşteri odaklılık ve ekip çalışması değerleri aslında bir bakıma klasik manada "İdare" ile "Kurumsal Yönetim" anlayışı arasındaki farkı oluşturuyor. Değişime açık ve sürekli gelişimden yana olan bir yönetim anlayışına sahip grubumuzda bu değerleri, yazılı temenniler olmaktan çıkarıp uygulanan ilkelere dönüştürme kararlılığımızdayız.

Verdiğimiz bu önem doğrultusunda, kendimizi her yıl bir Bağımsız Derecelendirme Kurulu aracılığıyla testten geçiriyoruz. Malumunuzdur, ülkemizde kurumsal yönetim anlamında kendisini her yıl bizim gibi testten geçiren ve sonuçlarını kamuoyuyla paylaşan grup sayısı sınırlı. Biz ise bunu yaparken notumuzu da artırarak bu konuya olan bağlılığımızı gösteriyoruz.

Kurduğumuz komiteler, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık alanındaki hassasiyetimiz, Yönetim Kurulu kompozisyonunda icracı olmayan üyelerin sayısı, yönetim kurulu üyelerimizin profilleri ve seçim kriterleri, yatırımlarımız içinde önemli yeri olan Medya alanındaki yayın ilkelerimiz bizim kurumsal yönetim uygulamalarımızdaki önemli ve güçlü olduğunu düşündüğümüz hususlardır.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi'nin şirkete katkıları neler olacaktır?

Daha önce de ifade ettiğim üzere ülkemizde kurumsal yönetim anlayışıyla ilgili henüz kat edilecek çok yol var. Bu kapsamda sanırım Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği de zaman içerisinde ve ülkemiz şartları çerçevesinde uygulama alanı bulacaktır.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin esas itibarıyla şirketlere sağlayacağı en önemli katkı, sahip olunan tecrübe ve bilgiler ışığında, farklı bir bakış açısıyla finansal raporların irdelenmesi, risklerin belirlenmesi ve stratejik düşünme yetisiyle birlikte şirket için katma değer yaratan bir yönetim ve kontrol yapısının tesisi olacaktır. Öte yandan, Yönetim Kurulları'nda objektif kararlar alınması bağlamında, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin önemli katkılar sağlayacağı muhakkaktır.

Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Yönetim Kurulu'nun yapısına ne gibi yenilik ve açılımlar getiriyor?

Öncelikle Türk Ticaret Kanunu'nun çağımıza uygun hale getirilmesi gereğine katıldığımı belirtmek isterim. İletişim başta olmak üzere birçok alanda baş döndürücü yenilikleri yaşadığımız son yıllarda buna uygun yasal düzenlemelerin de gündeme gelmesi bir zorunluluk idi.

Yeni kanunun, şirketlere web sitesi kurma zorunluluğuyla şeffaflığı artıracaklarını, sermaye şirketlerinin kuruluşu ile ilgili yeni düzenlemelerle özellikle KOBİ'leri koruyacağını, gelişen iletişim teknolojilerinin şirket genel kurulları ve yönetim kurullarında uygulanmasıyla ciddi kolaylıklar getireceğini ümit ediyorum.

Öte yandan yeni kanunun Yönetim Kurulu yapısına; Yönetim Kurulu üye sayısındaki bazı kısıtlamaları kaldırması, tüzel kişilere de Yönetim Kurulu üyesi olma yolunun açılması, yönetim kurulu toplantı yeter sayısının yeniden düzenlenmesi, Kurumsal Yönetim ilkelerine daha fazla atıfta bulunması gibi yeniliklerle farklı açılımlar getireceği görülüyor.

Ekleme istedikleriniz...

Yüksek performans hedefleyen şirketlerde ve şirket yönetimlerinin daha planlı ve proaktif olmasının öngörüldüğü durumlarda, kurumsal yönetim ilkelerinin daha fazla dikkate alınması gerektiğini düşünüyorum. Bu amaç doğrultusunda; yönetim, kontrol ve raporlama kavramlarının çok daha etkin ve sistematik hale getirilmesi bir zorunluluk halini almaktadır. Kuşkusuz bu süreçte; şirket içi kuralların, sorumlulukların ve ana politikaların belirlenmiş olması çok önemli.

Benim inancım; kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde yaygınlaşması ile birlikte, ekonominin genel işleyişi anlamında daha sağlıklı bir rekabet ve piyasa ortamının oluşacağıdır. Bu noktada, kanun yapıcıdan, yasal otoritelere, sermayedarlardan çalışanlara varıncaya değin hepimize büyük işler düşüyor.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği zamanı geldi mi?

*ne söylüyor,
ne düşünüyorlar?*

TANITIM



MY Executive

“Müşterilerimiz bizim için sadece müşteri değildir. Biz kendimizi, çalıştığımız kurumların İnsan Kaynakları sorunlarını çözmek için çaba gösteren iş ve çözüm ortağı olarak görürüz. Onların ihtiyaçlarını kendi perspektiflerinden anlamaya ve olabilecek en iyi çözümü sunmaya gayret gösteririz.”

Günümüzde zorlu bir rekabete sahne olan iş dünyasında, en doğru ve en kaliteli insan kaynaklarına zamanında ulaşmak kurumlar açısından yaşamsal bir önem kazandı. Fark yaratmak ve rekabette öne geçmek, bir kurumun entelektüel sermayesinin, insan kaynaklarının gücüyle başlıyor. Elbette insan kaynakları içinde kurumu yönlendiren, stratejileri çizen ve hedeflere doğru ilerlemeyi sağlayan üst düzey yöneticilerin çok büyük önemi var. Bu yöneticilerin kuruluşun ihtiyaç duyduğu yetenek, bilgi ve deneyime sahip olmaları gerekiyor. Bir şirket bu niteliklere sahip yönetici adayları aradığında MY Executive, istenen nitelikteki insan kaynaklarını bu kurumlarla bir araya getirmektedir.

MY Executive, Arthur Andersen ve Ernst & Young gibi pek çok dünyaca ünlü uluslararası kuruluşta uzun yıllar çalıştıktan sonra, bu alanda edindiği deneyim ve bilgi birikimine sahip bir ekip tarafından 2005 yılında kuruldu. MY Executive, yönetici temini alanında ciddi deneyimlere sahip, iyi eğitilmiş ve donanımlı bir danışman kadrosuyla hizmet vermektedir.

MY Executive, nitelikli adaylardan oluşan zengin veri tabanı ve referansları ile ihtiyaçlara en uygun ve en kaliteli insan kaynaklarına ulaşma olanağına sahiptir.

Vizyonumuz, üst düzey yönetici seçme ve değerlendirme alanında uluslararası kalite ve etik standartlarında verdiğimiz hizmetle müşterilerimiz için değer yaratarak bu alanda en beğenilen ve en fazla tercih edilen şirkettir.

Misyonumuz, sunduğumuz kaliteli çözümlerle müşterilerimizin beklentilerinin ötesine geçmek, onların ihtiyaçlarını tam olarak karşılayarak memnuniyetlerini sürekli artırmaktır.

Değerlerimiz

Kalite: İşimizi uluslararası standartlarda en üst kalite düzeyinde yaparız.

Güvenilirlik: Müşterilerimiz ve bilgileri veri tabanımızda yer alan yönetici adaylarıyla olan ilişkilerimizi açıklık, dürüstlük ve şeffaflık temelinde, en yüksek etik standartlarda sürdürürüz. Bize emanet edilen kişisel ve kurumsal bilgilerin gizliliğini koruruz. Müşterilerimizin iş hedeflerine ve çıkarlarına zarar verecek yaklaşım ve uygulamalardan kaçınırız. Çıkar çatışmasına yol açmamak için aynı sektörden müşterilerimizin sayısını kısıtlı tutarız.

Müşteri Odaklılık: Müşterilerimizle uzun vadeli ilişki kurar, onları iş ortaklarımız olarak değerlendirir ve iş hedeflerine ulaşmalarına nasıl katkıda bulunabileceğimizi araştırırız. Onların sesine kulak verir, beklentilerini iyi anlayarak karşılamaya, hatta ötesine geçmeye çalışırız. Zamanı en etkin şekilde kullanır, müşteri memnuniyetinde çıtanın her zaman daha yükseğe konulabileceğini bilir ve bunun için gayret gösteririz.

Hizmetlerimiz

MY Executive bankacılıktan hızlı tüketim ürünlerine, otomotivden inşaat ve ilaca, turizmden imalata kadar pek çok farklı sektöre hizmet sunmaktadır.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi (Non Executive Director) Temini

Günümüzde kurumsal yönetimin en önemli unsurlarından olan profesyonel yönetim, Yönetim Kurulları'nda bağımsız ve icraya karışmayan üyeler bulunmasını gerektirmektedir. Uzun yıllardan gelen iş deneyimleri, bilgileri ve vizyonlarıyla Yönetim Kurulu'nda yer aldıkları şirketin sağlıklı büyüme stratejileri oluşturmasına katkıda bulunan bu üyeler bağımsız kişilikleriyle de hissedarların ve diğer paydaşların haklarını korurlar.

"**Yönetim Kurulu Üyesi**", özellikle orta ölçekli aile şirketlerinden, büyümelerindeki süreçte yeni bir vizyon oluşturmalarına katkıda bulunacak, iş geliştirme ve etkin ilişkileri ile şirketin ileriye hazırlanmasında destek olacak deneyimdeki kişileri bünyelerine Yönetim Kurulu Üyesi veya danışmanı olarak katmak isteyen şirketler MY Executive'ye başvurmaktadır. Diğer taraftan bu özelliklere sahip ve uzun süreler executive pozisyonlarda çalıştıktan sonra, artık icra görevinden çok Yönetim Kurulları'nda görev yapmayı tercih eden pek çok profesyonel

var; şirketlerin bu kişilere ulaşarak Yönetim Kurulları'nda Bağımsız üye olarak değerlendirmeleri şirketlere çok önemli katkılar sağlayacaktır.

MY Executive, büyümek ve kurumsallaşmak isteyen bütün şirketler için hayati öneme sahip olan bu alanda da, uluslararası standartlara ulaşan kalitede hizmet sunmaktadır.

Üst ve Orta Kademe Yönetici Temini

MY Executive, kuruluşların işleriyle ilgili ihtiyaç ve beklentilerini iyi anlayarak, bunları karşılayacak yetkinlikte üst ve orta kademe yönetici adaylarını bulmalarına yardımcı olmaktadır. Birikimi, yetkinliği, kurum kültürüne uyumu açısından en uygun adayı müşterilerle buluşturmaktadır.

MY EXecutive Ekibi

Uzun yıllar farklı şirketlerde ve departmanlarda uzmanlık kazanmış olan MY Executive ekibi, kuvvetli eğitimlerini geniş mesleki deneyim ve birikimle birleştirmeyi başararak destekleyici bir ekip ruhu, kalite ve sorumluluktan oluşan bir ortak kültürle çalışmaktadır. Profesyonel birikimleri sonucu müşterilerin ihtiyaçlarını en kısa zamanda farklı perspektiflerden değerlendirerek en hızlı çözümü sunmaktadır.

www.myexecutive.com.tr



Etik ve İtibar Derneği - TEİD

Son yıllarda dünyanın büyük ekonomik merkezlerinde yaşanan iş dünyası odaklı krizlerin, çok uzaklardaki çiftçinin hayatını bile altüst ettiğine tanık olduk.

Şirketler sadece çalışanları ve hissedarlarını değil içinde buldukları ekonomik ve sosyal çevreyi, en uzak paydaşlarına kadar, etkileyen yapılar haline geldiler.

Yakın ve uzak çevresi üzerinde bu kadar büyük etkiye sahip olan şirketlerin etik olması tüm toplumun faydasına bir hareketin başlangıç noktası olmalı düşüncesi ile biraraya gelen Türkiye'nin lider kuruluşları 2010 Mayıs ayında Etik ve İtibar Derneği "TEİD" i kurdular.

Bir yıldan kısa bir süre içinde kurumsal üye sayısı 30'a yükselen TEİD, Sabancı Holding, Anadolu Endüstri Holding, Borusan Holding, Turkcell gibi faaliyet alanlarında Türkiye' nin örnek ve lider kuruluşları ile Siemens, Hewlett Packard, Microsoft gibi uluslararası markaların desteği ile etik ve itibar yönetimi alanlarında tecrübe paylaşım platformu ve referans noktası olmak hedefi ile çalışmalarını sürdürüyor.

Sadece iş etiğinin ülkemiz şirketlerince benimsenmesi ve yazılı kültürlerinin bir parçası haline gelmesi yönünde çalışmayı değil; iş etiğine sadakatle bağlı firmalarımızın ulusal ve uluslararası pazarda rekabet avantajlarından feragat eden değil, aksine bu seçimleri ile rekabet güçlerini ve şirket değerlerini artıran kurumlar olacakları bir ekonomik düzenin oluşabilmesi için kamu ve kanun yapıcı nezdinde bilinç artırıcı faaliyet içerisinde olmayı amaçlıyoruz.

İş etiği tek taraflı bir olgu olmadığına ve toplumun tüm kesimlerinde olduğundan hiç de farklı olmayan bir karşılıklı fayda dengesi olduğuna inançla, iş dünyasının, rakip firmalar arasında bile var olan bir etik denge noktasının üzerinde yükseldiği düşüncesindeyiz.

Her şirket, hatta her profesyonel, etik kurallara uymak kadar karşı tarafın da aynı kurallara uymasından kazanır. Dolayısı ile etik kodlar sadece uygulandığı şirketi değil o şirketin paydaşları ve paydaşı olduğu üst yapılar için bir güven noktasıdır.

Amacımız şirketlerin değil sektörlerin ve ekonomik düzenin tamamının etik değerler üstünde yükselmesine araç olabilmektir.

İş etiğinin şirketlerin yazılı kültürünün bir parçası, hatta temel taşı haline gelmesi ve şirketin tüm idari fonksiyonlarının bu etik duruştan etkileneceği bir iş yapma disiplini oluşturmak ise bu amaca ulaşmak yolunda en önemli adım olacaktır.

TEİD' in gelmeyi hedeflediği nokta, bu alanda en iyi uygulamalara sahip şirketlerin gelişimine destek olurken onların tecrübelerini Türkiye'nin her köşesindeki ticari kuruluşlara yansıtabilmek, bir referans noktası haline gelebilmektir.

İş etiğinin, gayri kanuni veya ahlak dışı yollara sapmamanın çok ötesinde, sadece güncel paydaş haklarına saygıyı değil, sürdürülebilirlik ilkesi çerçevesinde duyarlı ve etkin bir doğal kaynak kullanımı ile gelecekteki paydaşların da haklarına saygıyı kapsayan geniş bir tanımı olduğuna inanıyoruz.

Bizimle aynı inanca sahip, bu bilinç ve sorumlulukla sürekli bir gelişimi hedef edinmiş, Türkiye' de iş yapan yerli ve yabancı tüm şirketleri üyemiz olarak görmek istiyor ve onların da değerli katkıları ile iş etiği ilkelerine bağlılığı, iş yapma biçim ve bilincinin merkezine yerleştirmek hedefi ile çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

www.teid.org.tr



Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınmasına ve gelişmesine katkıda bulunmak, en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesini sağlamak amacıyla 2003 yılından bu yana faaliyetlerini sürdürmektedir.

Kurumsal Yönetimin Türkiye’de özel ve kamu bütün kurumlarca ana ilkeleriyle benimsenmesi, yerleşmesi, doğru uygulanması, ve sürekli gündemde kalması için önderlik ve yol göstericilik yapmak misyonuyla hareket eden Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınmasına ve gelişmesine katkıda bulunmak ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesini sağlamak amacıyla 2003 yılında gönüllü bir sivil toplum örgütü olarak (dernek olarak) kurulmuştur.

Halka açık şirketlerle başlayan bu süreç aile şirketlerinden kamu iktisadi teşebbüslerine, sivil toplum kuruluşlarından siyasi partilere ve spor kulüplerine kadar uzanan adil, şeffaf, hesap verebilir, ve sorumlu yönetimlerin temel prensibi ve aracı haline gelen kurumsal yönetim, günümüz global iş dünyasında daha da çok önem kazanıyor. Sayısı 450’e yaklaşan yönetim kurulu üyesi ve üst düzey yönetici ile Türkiye’de kurumsal yönetimin geleceğini tartışmak için biraraya gelen TKYD, bu değişimi yakından izleyerek kamuoyunu bilgilendirme görevini ilk gününden beri sürdürmektedir.

TKYD Dergisi, Kurumsal Yönetim Serileri, araştırma raporları gibi hazırladığı süreli, süresiz yayınlar ve internet sitesi aracılığı ile bilgiye sürekli erişim sağlayan TKYD, üyelerine sağladığı avantajlarla; özel temalı etkinlikler, yılsonu toplantıları gibi sosyal aktivitelerde iletişim ağını genişletebilme, uluslararası konferans ve seminerlere ayrıcalıklı katılım imkanı, eğitim programları ile kişisel ve kurumsal gelişim, ve çalışma gruplarına üyelik fırsatları ile ortak uygulamaların parçası olma ve öneriler geliştirebilme faydaları sağlayarak, ülkemizde

şirketlere kurumsal yönetim alanında bir nevi yol gösterici misyonunu da üstleniyor. TKYD'nin her yıl düzenlediği Kurumsal Yönetim Zirvesi ise, ülkemizde alanında ilk ve tek uluslararası platform olma özelliği ile her sektörden üye ve temsilciler tarafından yoğun ilgiyle takip edilmektedir.

www.tkyd.org