

Türkiye Kurumsal Yönetim Pusulası

Kurumların sürdürülebilirliğine katkı sağlayan kurumsal yönetim uygulamaları için Yönetim Kurulu özelinde bir rehber

Yönetim Kurulları

Kasım 2023

TKYD, **kurumsal yönetim anlayışının** ülkemizde tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi misyonuyla hareket eden **gönüllü sivil toplum kuruluşudur.**

BCG, kurumların **tüm paydaşları için değer yaratmalarına katkı sağlayan** öncü küresel danışmanlık şirkettir.

BCG, strateji, dönüşüm, yapay zeka ve sürdürülebilirlik alanlarında da global fikir önderidir.

İçindekiler

01	Yönetici Özeti	04
02	Neden Kurumsal Yönetim?	08
03	Kurumsal Yönetimin Merkezi: Yönetim Kurulu ...	11
	Yönetim Kurulu'nun Temel Rolü	11
	Yönetim Kurulu Yapısı ve İşleyişi	12
	Yönetim Kurulu Performans Değerlendirme	19
	Yönetim Kurulu Komiteleri	20
	Geçiş Dönemi Planlama	22
04	Kapanış	23



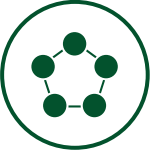
01 | Yönetici Özeti



Amaç

"Türkiye Kurumsal Yönetim Pusulası", şirketlerin sürdürülebilirliğinde kritik rol oynayan "Kurumsal Yönetim" anlayışını ve bu sayısında "Yönetim Kurulları" nı detaylı incelemektedir.

Raporun hissedarlara, Yönetim Kurulu üyelerine ve profesyonellere rehberlik etmesi ve özellikle aile şirketlerinin kurumsallaşmasına katkıda bulunması hedeflenmektedir.



Kapsam

Çalışma kapsamında; kurumsal yönetimin tanımı, şirketler için neden kritik öneme sahip olduğu ve Türkiye'deki şirketlerin mevcut kurumsal yönetim uygulamaları ele alınmaktadır. Zengin bir örneklem üzerinden yapılan bu çalışmada, iyileştirme alanları da tespit edilerek, "Yönetim Kurulları" nın kurgusu ve işleyişine dair öneriler paylaşılmıştır.



Metodoloji

Türkiye Kurumsal Yönetim Pusulası hazırlanırken, BCG ve TKYD deneyiminden, geçmiş çalışmalardan ve uzman görüşlerinden faydalanılmıştır. Elde edilen veriler, analitik bir bakış açısıyla karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Hipotezlerin geliştirilmesinde, analizlerin teyidinde ve raporun oluşturulmasında BCG ve TKYD beraber çalışmıştır.

Türkiye'deki Kurumsal Yönetim Uygulamalarına İlişkin Ana Çıkarımlar



Kurumsal yönetimin öneminin içselleştirilmesi adına Türkiye'de son dönemde bir mesafe katedilmiştir.



Şirketlerin büyük bir bölümünde **kurumsal yönetim organları arasındaki görev ilişkileri** halen tanımlı değildir. Rol ve sorumlulukların tanımlandığı şirketlerde dahi, yönetim organları zaman zaman birbirlerinin görev alanlarına giren konulara müdahil olabilmektedir.



Şirketler henüz Yönetim Kurulu **üye değişikliklerine** yeterli seviyede hazırlanmamaktadır. Şirketlerin önemli bir bölümünde kurumsal yönetim açısından ideal olan **Yönetim Kurulu Başkanı – İcra Başkanı ayrımı** da sağlanamamıştır.



Yönetim Kurulu **kompozisyonlarında** bağımsız üyelerin temsiliyeti ortalama %20 seviyesinde olmakla birlikte cinsiyet, deneyim, yaş anlamında **çeşitlilikte** iyileşme başlamıştır.



Şirketlerin **%80'inde Yönetim Kurulları yılda en az 4 defa** toplanmaktadır. Yıllık **çalışma planlarının** önceden oluşturulması ve toplantılar öncesinde **gündem maddelerinin** üyelerle paylaşılması yaygın bir uygulama olarak öne çıkmaktadır.



Karar alma pratikleri incelendiğinde, Yönetim Kurulları'nda çoğulcu bir politika izlenerek oy birliğiyle karar almanın önceliklendirildiği gözlemlenmiştir. Bununla birlikte **mutabık olunamayan konular** söz konusu olduğunda, iş akışını sekteye uğratmamak adına YK Başkanı'nın iradesinin karara dönüşmesi gibi yollara başvurulduğu tespit edilmiştir.



Yönetim Kurulları'nın etkin bir şekilde işlemlerini sağlayacak **süreçlerin** birçok şirkette tanımlı olduğu gözlemlenmiştir, özellikle "Yönetim Kurulu Performans Değerlendirme" ve "Üye Oryantasyonu" gibi kritik süreçlerin işletilmesinde gelişim alanı tespit edilmiştir.



Yönetim Kurulu Komiteleri'nin oluşturulması henüz ideal seviyelerden uzaktır. Komiteleri tanımlanmış şirketlerde komiteler çoğunlukla işler vaziyettedir. Ağırlık olarak SPK'nın zorunlu tuttuğu Denetim, Risk ve Kurumsal Yönetim komitelerinin bulunduğu gözlemlenmiştir, bunların yanında komiteler açısından çeşitlilik sağlanmaya başlanmıştır.

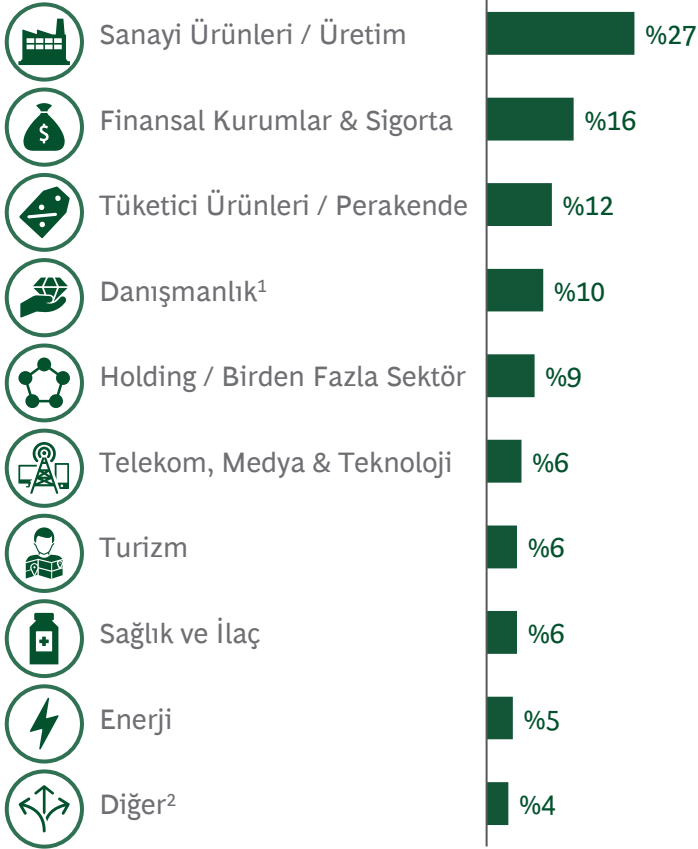
Çalışma Künyesi

Türkiye'deki kurumsal kültüre ve Yönetim Kurulu uygulamalarına ışık tuttuğumuz çalışma, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Boston Consulting Group (BCG) işbirliği ile hazırlanmış ve 2023 yılı Eylül ayında geniş katılımlı bir örneklem grubuyla paylaşılmıştır.

Şirket Yönetim Kurulu üyeleri ve yöneticileri tarafından doldurulan formlar vasıtasıyla Türkiye'de faaliyet gösteren 126 şirketin verileri toplanmıştır. Toplanan veriler anonim olarak analiz edilmiş ve iyi uygulama örnekleriyle harmanlanarak Türkiye Kurumsal Yönetim Pusulası oluşturulmuştur.

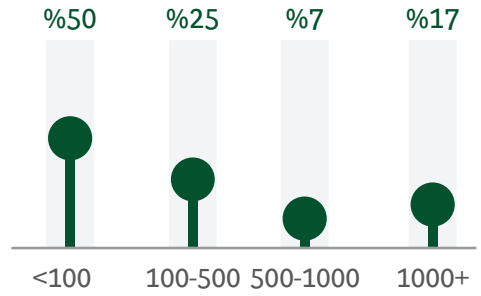
Katılımcı şirketler farklı sektörlere dağılmakta, %68'i halka kapalı şirketlerden oluşmaktadır. Şirketlerin yarısı 100 Milyon USD'nin üzerinde ciroya sahiptir.

Şirketinizin faaliyet gösterdiği ana sektör aşağıdakilerden hangisidir? (#)



1. Hukuk, finans, eğitim ve diğer alanlarda; 2. Tarım ve Hayvancılık, İnşaat, Sivil Toplum, Gayrimenkul "Diğer" altına dahil edilmiştir

Şirketinizin 2022 cirosu aşağıdaki seçeneklerden hangisine girmektedir? (Milyon USD)



Şirketiniz borsada işlem görmekte midir?



%32
Evet



%68
Hayır



Janmejeya Sinha

*BCG Hindistan YK Başkanı
ve Kıdemli Yönetici Ortak*



Aile şirketleri, toplumun refahının artmasında önemli rol oynamaktadır. Bu gerçeğin yeterince farkında olduğumuzu düşünmüyorum. Bu şirketleri ileriye taşımanın en önemli adımı da kurumsal yönetimdir.



Daha fazla bilgi için QR kodunu okutabilir veya [internet sayfamızı](#) ziyaret edebilirsiniz.

"Great Family Businesses Need Good Governance"



02 | Neden Kurumsal Yönetim?

Kurumsal yönetim, en sade tanımıyla “Hissedarlar - Yönetim Kurulu - İcra“ arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar bütünüdür. Her bir yapının kendi sorumluluk ve sınırlarının farkında olarak hareket etmesi, sistemin etkin bir şekilde işlemesi için kritik öneme sahiptir. Kurumsal yönetim sistemi ve dinamiklerinin oturtulması, şirketlerin etkili kararlar alabilmesini ve uzun vadeli değer yaratabilmesini sağlamaktadır.

Bu yaklaşımın temelinde, şirketlerin finansal performansı ve paydaşlarına karşı sorumlulukları yer almaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerini benimseyen şirketler, yalnızca yöneticilerine veya hissedarlarına karşı değil; çalışanlarına da adil ve eşit davranmakta, iş birliği ve paylaşılan değerler temelinde bir iş ortamı oluşturulmasını teşvik etmektedir. Bu durum, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır.

Kurumsal yönetim aynı zamanda, sürdürülebilirliğin önemli bir boyutu olan etkin risk yönetimini, politika, prosedür ve süreçlerle teminat altına almaktadır. Kurumsal risklerin sistematik bir şekilde erken tespit edilmesi, değerlendirilmesi ve izlenmesi için uygun bir ortam sağladığı gibi; risklerle başa çıkma stratejilerinin geliştirilmesine de olanak tanımaktadır. Bu yolla, işletmelerin finansal istikrarını, itibarını ve operasyonel sürekliliğini sağlamaktadır.

Grafik 1 - SPK tarafından yayımlanan "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ"den haberdar mısınız?

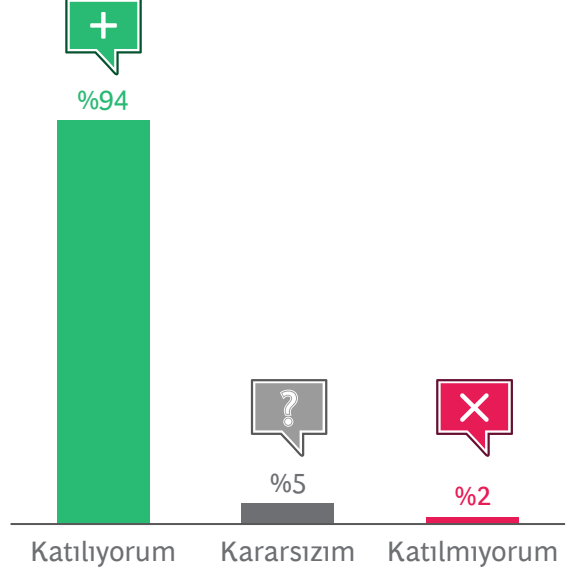


%81
Evet



%19
Hayır

Grafik 2 - "Kurumsal yönetim ilkeleri, şirketlerin uzun vadeli başarısı için çok önemlidir" ifadesine katılıyor musunuz?



Katılıyorum

Kararsızım

Katılmıyorum

Türkiye'de gerçekleştirdiğimiz çalışmada, katılımcıların %81'inin SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ'den haberdar olmasının yanında %94'ünün kurumsal yönetimin uzun vadeli başarı için çok önemli bulması, Türkiye'de kurumsal yönetimin öneminin içselleştirilmesi için iyi bir noktada olduğunu göstermektedir. (bkz. Grafik 1-2)



SPK'nın yayımladığı "Kurumsal Yönetim İlkeleri" hakkında daha fazla bilgi için QR kodunu okutabilir veya [internet sayfasını](#) ziyaret edebilirsiniz.



OECD'nin yayımladığı "Kurumsal Yönetim İlkeleri" hakkında daha fazla bilgi için QR kodunu okutabilir veya [internet sayfasını](#) ziyaret edebilirsiniz.





Burak Tansan

BCG Türkiye YK Başkanı
ve Kıdemli Yönetici Ortak



Global risklerin artması ve ESG konusunun stratejik öneminin çok daha belirgin hale gelmesiyle, Yönetim Kurulu ve İcra seviyesinde sürdürülebilirliği ana odak olarak ele almayan şirketlerin kalıcı değer yaratmaları giderek zorlaşacaktır.



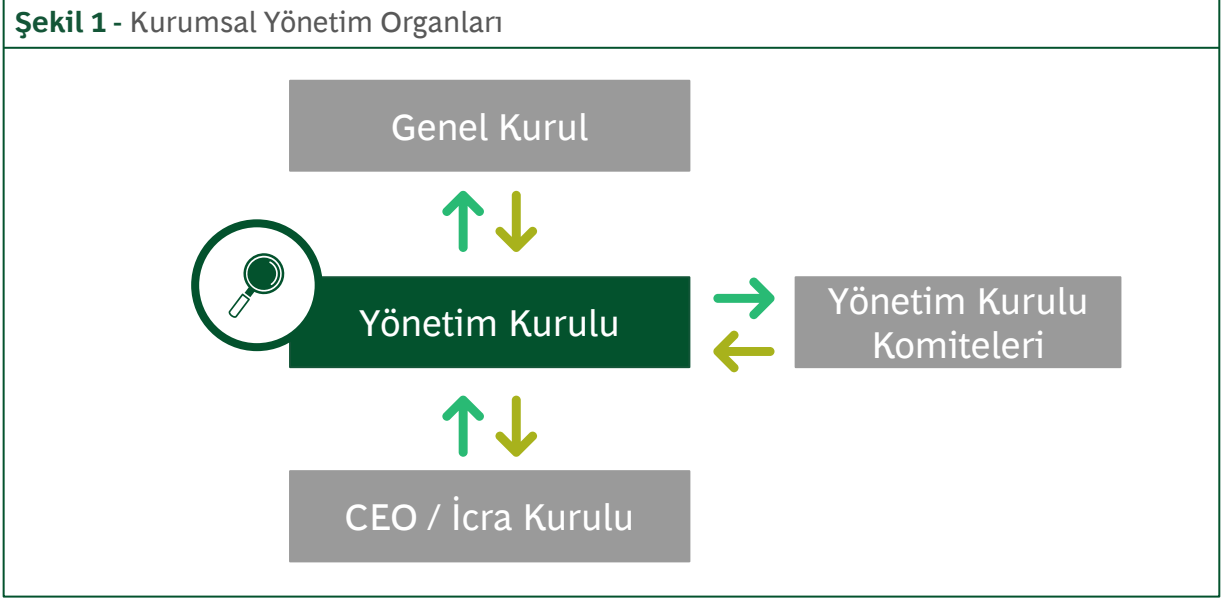
1. ESG: "Environmental, Social, and Governance" | ÇSY: Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetim
Daha fazla bilgi için QR kodunu okutabilir veya [internet sayfamızı](#) ziyaret edebilirsiniz.

"The Sustainability Imperative in Emerging Markets"

03 | Kurumsal Yönetimin Merkezi: Yönetim Kurulu

Ticari bir organizasyonun sürdürülebilirliğinin sağlanması ve güçlü temsiliyeti açısından kurumsal yönetim organlarının tanımlanması ve işleyişlerinin belirlenmesi kritik önem taşımaktadır. Kurumsal yönetim ekosistemi, anonim şirketler için temelde Genel Kurul, Yönetim Kurulu, YK Komiteleri ve İcra Kurulu'ndan oluşmakta, bu yapının merkezinde ise Yönetim Kurulu bulunmaktadır. (bkz. Şekil 1)

Şekil 1 - Kurumsal Yönetim Organları



03.1 | Yönetim Kurulu'nun Temel Rolü

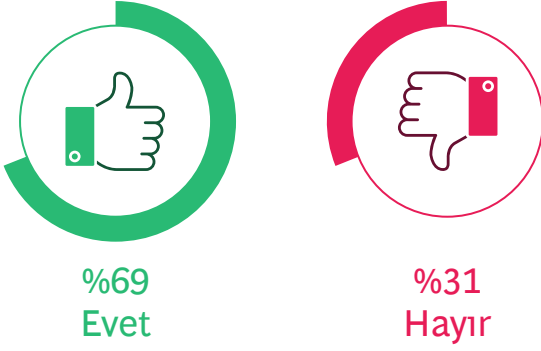
Yönetim Kurulu, bir anonim şirketin hissedarlarının temsil edildiği en yüksek karar organı olan Genel Kurul'a karşı sorumlu olup, şirketin yönetiminden ve yönlendirilmesinden sorumlu olan yapıdır. Yönetim Kurulu şirketin yönetimine ilişkin sorumluluklarını hayata geçirirken, Yönetim Kurulu Komiteleri'nin önerileri ve İcra Kurulu'nun paylaştığı girdilerden beslenmektedir. Yönetim Kurulu, belirlenen sınırlar çerçevesinde, İcra Kurulu'nun günlük yönetim ve işleyişe ilişkin aldığı kararları ve uygulamaları gözetmekte ve denetlemektedir. Söz konusu ilişkiler kapsamında Yönetim Kurulu'nun başlıca görevleri şunlardır:

- Uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi ve stratejik yönlendirme,
- Üst düzey yöneticilerin seçimi,
- Şirket performansının izlenmesi,
- Risk yönetimi stratejilerinin belirlenmesi,
- Şirket faaliyetlerinin gözetilmesi ve hesap verebilirliğin sağlanması

Şirketin paydaşlarının ve hissedarlarının çıkarlarını koruyan Yönetim Kurulu, bu görevleri yerine getirerek, şirketin sürdürülebilir başarısı için kritik rol oynamaktadır. İyi işleyen bir Yönetim Kurulu, şirkette doğru kararların alınmasını ve şirketin etkin bir şekilde yönetilmesini temin etmektedir.

Bu temel görevleri gerçekleştirirken, Yönetim Kurulu'nun diğer yönetim organlarıyla yetki ve sorumluluk açısından kesişmemesi kritiktir. Bu nedenle kurumsal yönetim organlarının birbirleriyle olan etkileşim ve çalışma ilişkileri net bir şekilde tanımlanmış olmalıdır. Yetki ve sorumlulukları tanımlanmış bir kurumsal yönetim yapısı, yönetim organlarının performansının değerlendirilmesini kolaylaştırır, organlar arasındaki koordinasyonu ve belirsizlikler ile çatışmaları önler.

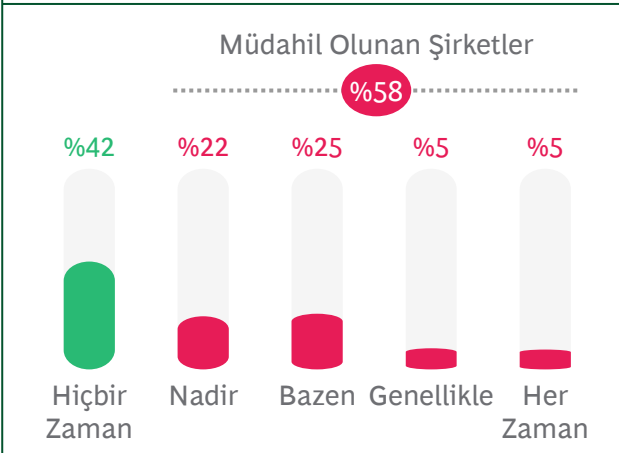
Grafik 3 - Kurumsal Yönetim organları olan Genel Kurul - Yönetim Kurulu - YK Komiteleri arasındaki ve icrayla olan görev ilişkileri tanımlanmış mıdır?



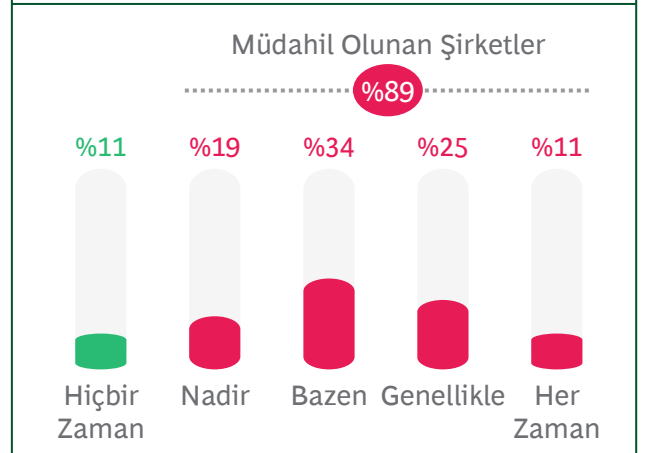
Çalışmaya katılan şirketlerin %69'unda kurumsal yönetim organları arasındaki görev ilişkilerinin tanımlanmış olması, Türkiye'de rol ve sorumlulukların tanımlanmasına ilişkin önemin kavranmaya başladığını göstermektedir. (bkz. Grafik 3)

Farklı yönetim organları arasındaki yetki ve sorumlulukların ortaya konması kadar, kağıt üzerinde yapılan bu tanımlamaların uygulamaya geçirilmesi ve kurumsal kültürün bir parçası haline getirilmesi de önemlidir. Bunun en önemli göstergesi, çizilen sınırlar ve tanımlamalara uyularak farklı yönetim organlarının diğerlerinin görev alanlarına müdahil olmadığı bir yapıyı işletilebilir.

Grafik 4 - YK'da veya icrada olmayan hissedarlar, Yönetim Kurulu'nun veya icranın görev alanına giren konulara ne kadar sıklıkla müdahil olmaktadır?



Grafik 5 - Yönetim Kurulu, icranın görev alanına giren konulara ne kadar sıklıkla müdahil olmaktadır?



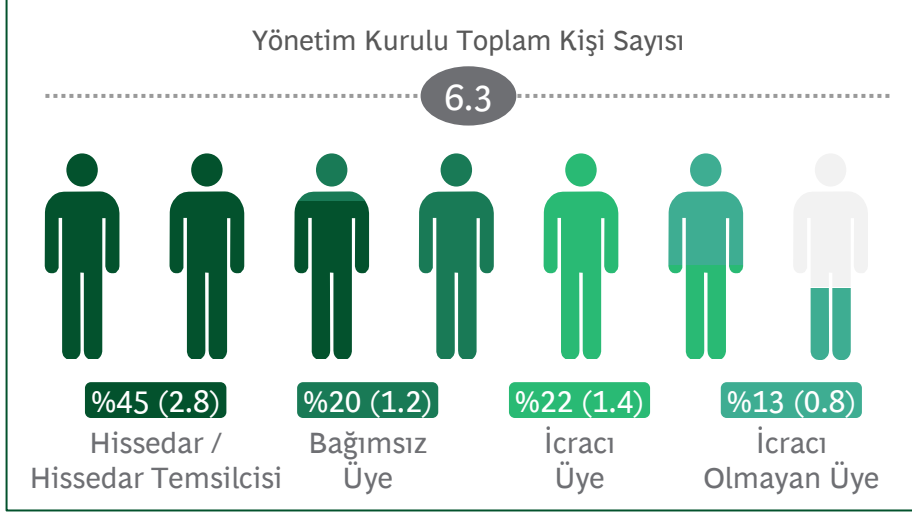
Türkiye'deki şirketlerde yetki ve sorumluluklar tanımlı olsa dahi, hissedarların ve özellikle Yönetim Kurulu'nun icranın görev alanına giren konulara müdahil oldukları anlaşılmaktadır. (bkz. Grafik 4-5)

03.2 | Yönetim Kurulu Yapısı ve İşleyişi

Kompozisyon

Yönetim kurullarında görev alan profiller incelendiğinde; hissedarlar, bağımsız üyeler ve icracı üyeler (ör. CEO, CFO) ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte bazı şirketlerde bağımsız olmayan, şirket eski çalışanları gibi profiller, bilgi ve uzmanlıkları dolayısıyla yönetim kurullarında yer alabilmektedir.

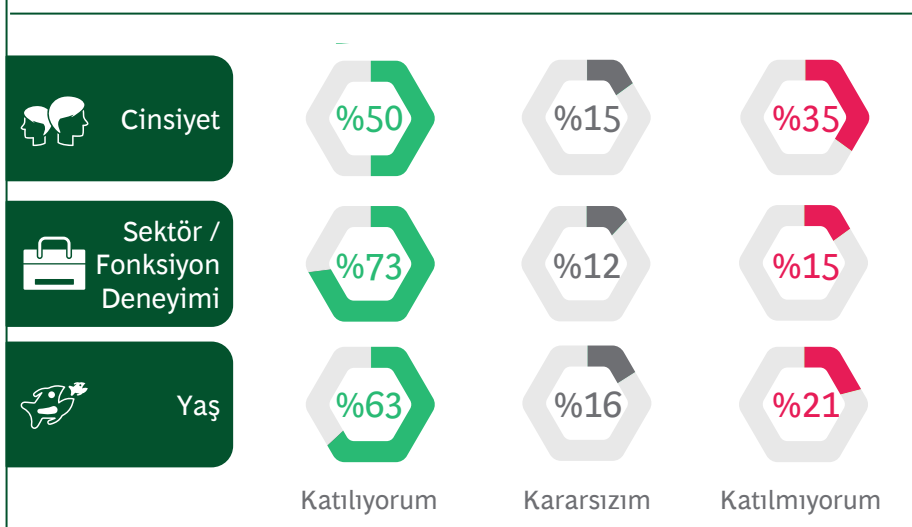
Grafik 6 - Yönetim Kurulu'nuzda aşağıdaki üyelerden hangileri bulunmaktadır ve kaç kişiden oluşmaktadır? (Ortalama)



Gerçekleştirdiğimiz çalışmaya göre Türkiye'deki şirketlerin Yönetim Kurulu'nda ortalama 6 kişi bulunmakta, bunun yarısını ise hissedarlar oluşturmaktadır. Bağımsız üyelerin varlığı ise henüz icracı üyelerin dahi gerisindedir. (bkz. Grafik 6)

İdeal bir kompozisyonun sağlanması için, bağımsız üyelerin varlığına, üyelerin uzmanlık alanlarına ve üyeler arasında çeşitliliğe dikkat edilmesi gerekmektedir. Çeşitliliği yüksek bir Yönetim Kurulu, farklı perspektifler paylaşan üyeleri sayesinde şirketin daha etkin stratejik kararlar almasını sağlayacaktır. Yönetim Kurulu'nda üye çeşitliliği, yalnızca üye profilleri açısından değil cinsiyet, deneyim ve yaş gibi faktörler bakımından da incelenmelidir.

Grafik 7 - Yönetim Kurulu kompozisyonunuzu düşündüğünüzde, aşağıda belirtilen alanlarda çeşitlilik ve kapsayıcılık sağlandığına katılıyor musunuz?



Çalışma katılımcıları sektör ve fonksiyon deneyimi ile üyelerin yaşları perspektiflerinde yönetim kurullarında çeşitlilik sağlandığını düşünmekte, ancak özellikle cinsiyet açısından yönetim kurullarında çeşitliliğin artırılma ihtiyacına dikkat çekmektedirler. (bkz. Grafik 7)



Nicole Voigt

*BCG Almanya
Yönetici Ortak*



Çeşitlilik skoru yüksek şirketlerin inovasyon kaynaklı gelirleri %45 oranında daha yüksektir. Yaratıcılık, dengeli yönetim ve kapsayıcılık açısından, Yönetim Kurulları'nın çeşitliliği de değerlendirilmelidir.



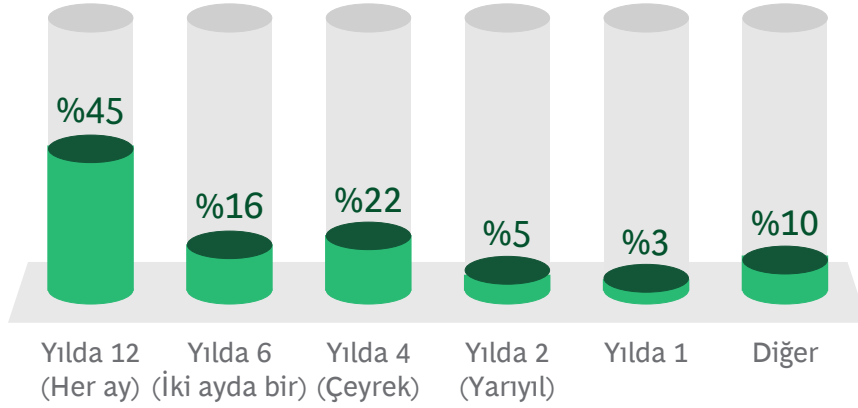
Daha fazla bilgi için QR kodunu okutabilir veya [internet sayfamızı](#) ziyaret edebilirsiniz.

"How Diverse Leadership Teams Boost Innovation"

Toplantı Sıklığı ve Yıllık Çalışma Planı

Yönetim Kurulu toplanma sıklığı, şirketlerin ihtiyaçlarına, büyüklüğüne, faaliyet alanına ve hedeflerine bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Bu nedenle, her şirket kendi koşullarına ve gereksinimlerine uygun bir toplanma sıklığı belirlemelidir. Yönetim Kurulu toplantılarının düzenli aralıklarla gerçekleştirilmesi, şirket faaliyetlerine ilişkin bilgi paylaşımı ve etkinlik açısından önemlidir. Paydaşlar arasında düzenli bir iletişim kanalı sağlayarak Yönetim Kurulu'nun rolünü etkin bir şekilde gerçekleştirmesine olanak sağlar.

Grafik 8 - Yönetim Kurulu'nuz ne sıklıkla toplanmaktadır?



Çalışmaya katılan şirketlerin %83'ünde Yönetim Kurulları en az yılda 4 kez toplanmaktadır. (bkz. Grafik 8)

Şirketin genel durumunun değerlendirildiği ve geleceğine ilişkin önemli kararların alındığı Yönetim Kurulu toplantılarına ayrılan zamanın en verimli şekilde değerlendirilebilmesi çok önemlidir. İyi uygulama örnekleri incelendiğinde, etkin yönetim kurullarının yıllık çalışma planı oluşturarak, ele almayı hedeflediği konuları önceden belirlediği gözlemlenmiştir. Önceden hazırlanmış çalışma planları, toplantıların daha odaklı ve verimli olmasını sağladığı gibi, Yönetim Kurulu üyelerine de ön hazırlık fırsatı vermektedir.

Grafik 9 - Yönetim Kurulu için, toplantı gündemi ve toplantı tarihlerini içeren çalışma planı önceden oluşturulmakta mıdır?



%85
Evet



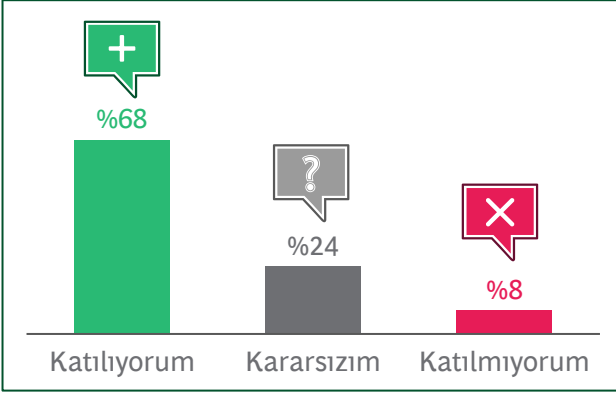
%15
Hayır

Yönetim Kurulu düzenli olarak toplanan Türk şirketlerinin %85'inin çalışma planını önceden oluşturduğu gözlemlenmiştir. (bkz. Grafik 9)

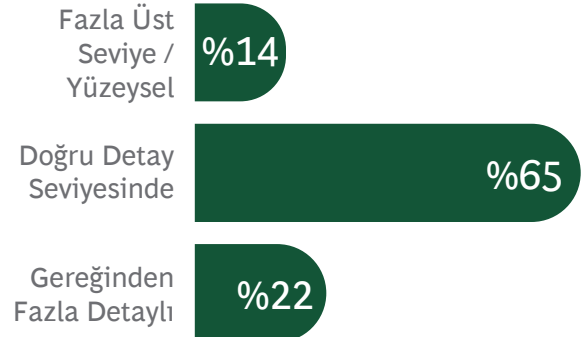
Toplantı Gündemi ve Ajanda Yönetimi

Yönetim Kurulu toplantılarındaki olağan gündem, kurulun bilgilendirileceği, değerlendireceği veya karara bağlayacağı başlıkları içerebilir. Toplantıların etkin bir şekilde yönetilebilmesi için, Yönetim Kurulu gündeminin şirketin önceliklerini yansıtmaması ve doğru detay seviyesinde olması gerekmektedir. Şirket önceliklerine odaklanmış bir Yönetim Kurulu şirketin kaynaklarını doğru bir şekilde tahsis etmesine yardımcı olarak Yönetim Kurulu'nun verimliliğini artırır.

Grafik 10 - "Yönetim Kurulu gündemi şirket önceliklerimizi tam anlamıyla yansıtmaktadır" ifadesine katılıyor musunuz?



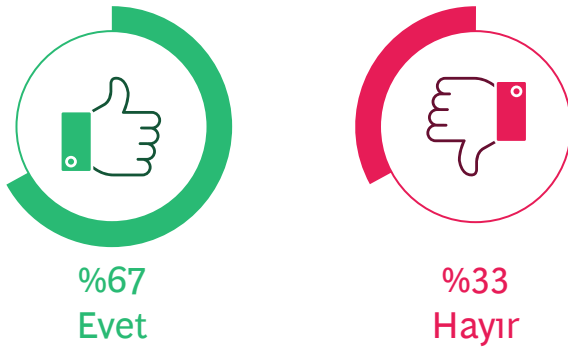
Grafik 11 - YK toplantılarındaki gündem konularının detay seviyesini nasıl buluyorsunuz?



Türk şirketlerinde yönetim kurulu gündeminin çoğunlukla şirket önceliklerini yansıttığı görüşü hakimdir. Gündem konuları ise şirketlerin bir kısmında fazla üst seviye veya gereğinden fazla detaylı bulunsa da katılımcıların %65'ine göre beklentileri karşılanmaktadır. (bkz. Grafik 10-11)

Yönetim Kurulu gündem maddelerinin "bilgilendirme / değerlendirme / karar" şeklinde ayrıştırılması, bir başka iyi uygulama örneği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntemle, katılımcıların ayrıştırılan gündem maddeleri için hazırlık yapmalarına olanak verilmekte ve toplantıya ayrılan zamanın en verimli şekilde yönetilmesi sağlanmaktadır.

Grafik 12 - Yönetim Kurulu gündem konuları içeriklerine göre bilgilendirme/değerlendirme/karar/onay şeklinde ayrıştırılmakta mıdır?

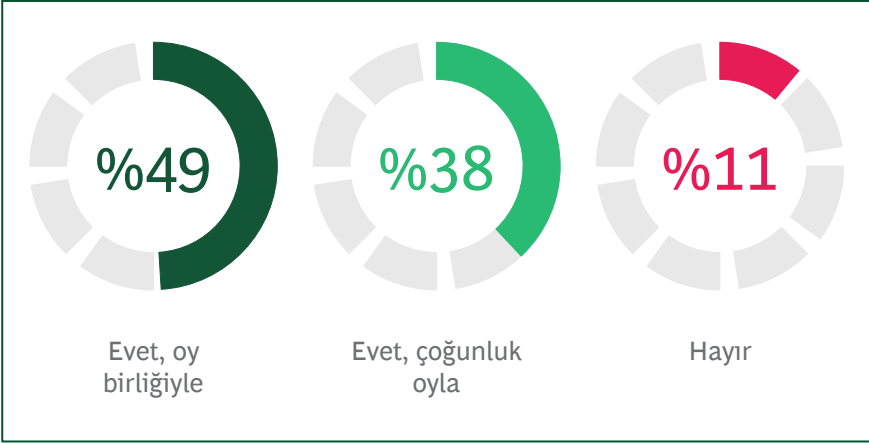


Çalışmaya katılan şirketlerin önemli bir bölümünde gündem konularının içeriklerine göre ayrıştırılmadığı gözlemlenmektedir. (bkz. Grafik 12)

Karar Alma

Yönetim Kurulları işlevini ancak aldığı kararların hayata geçirmesini sağlayarak yerine getirebilir. Bu doğrultuda alınan kararlar kadar, karar alma süreci ve pratiklerinin nasıl kurgulandığı da kritiktir. Kararların oylamayla alınması yönetim kurulu üyeleri arasında demokratik bir sürecin işletilmesini ve farklı görüşlerin temsil edilmesini sağlar. Oy birliğiyle alınan kararlar, kararların birleştirici olmasını sağlayarak paydaşlar arasındaki güveni artırır. Bununla birlikte, tüm kararların oy birliğiyle alınması mümkün olmadığından, bazı konularda oy çokluğuyla karar alındığı da gözlenmektedir.

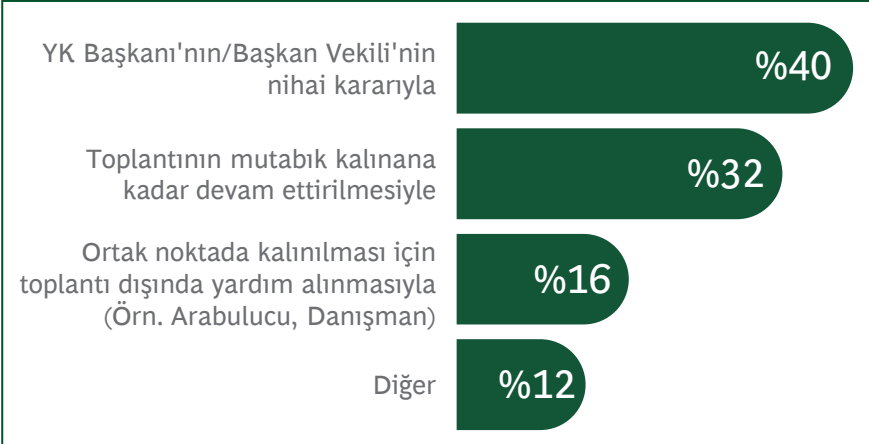
Grafik 13 - Yönetim Kurulu'nuz oylamayla mı karar almaktadır?



Çalışmaya katılan şirketlerin yaklaşık yarısında kararların oy birliğiyle alındığı, %38'inde ise çoğunluk oyuyla alındığı ifade edilmiştir. (bkz. Grafik 13)

Yönetim Kurulu toplantısı esnasında zaman zaman üyeler arasında mutabakat sağlanamamakta ve toplantı akışı sekteye uğrayabilmektedir. Bu tür durumların, toplantının ve şirketin performansı üzerinde olumsuz etkilere neden olmaması için en kısa sürede çözüme kavuşturulması önemlidir. Anlaşmazlıkların yapıcı bir şekilde çözülebilmesi için şirketler YK Başkanı'nın nihai kararı ile ilerlenmesi, toplantının karar alınana kadar devam ettirilmesi veya toplantı dışında üçüncü partilerden yardım alınması gibi yollara başvurabilmektedir.

Grafik 14 - Yönetim Kurulu'nuzda mutabık kalınamayan konular nasıl çözülmektedir?



Türk şirketlerinde mutabık kalınamayan konuların çoğunlukla YK Başkanı/vekili kararıyla veya toplantının devam ettirilmesiyle çözüldüğü, görece kısıtlı da olsa arabulucu gibi dışardan yardımlara da başvurulduğu gözlemlenmiştir. (bkz. Grafik 14)

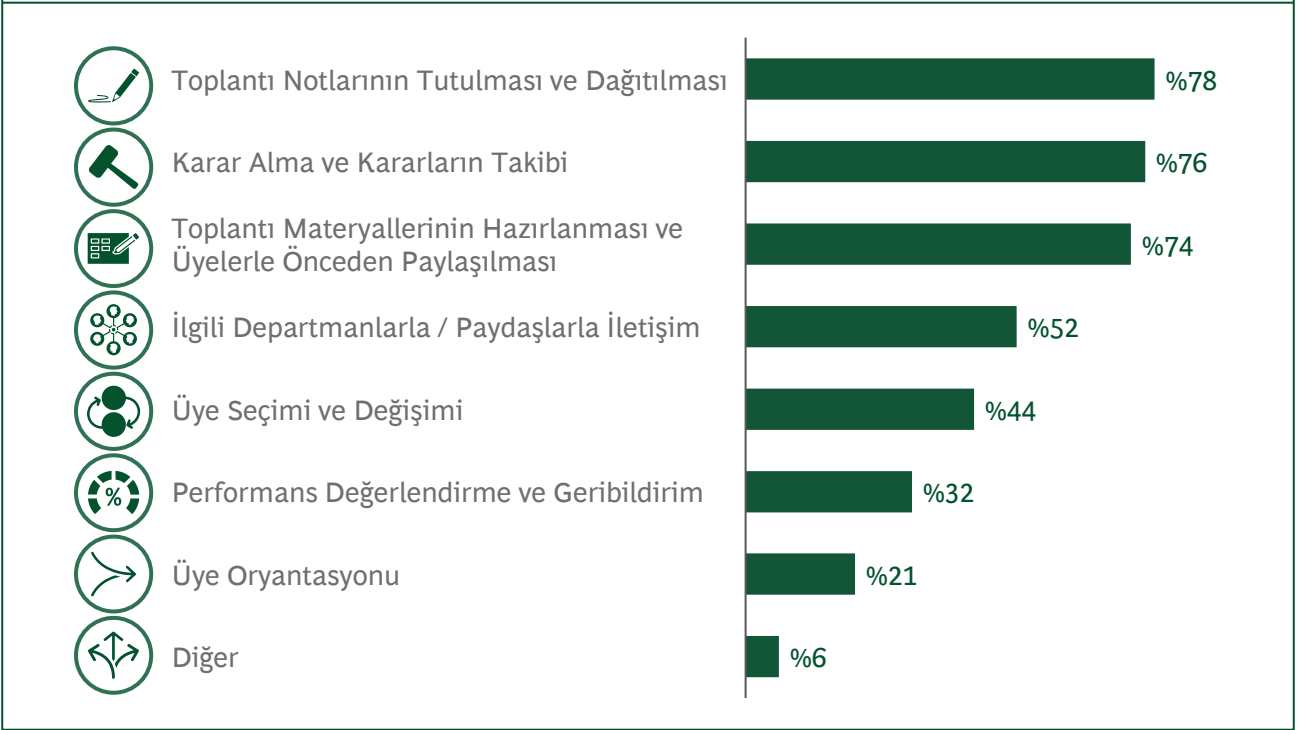
Süreçler

Yönetim kurullarının etkin bir şekilde işletilebilmesi için, destekleyici süreçlerin net bir şekilde tanımlanmış olması ve aktif olarak uygulanması gerekmektedir. Tanımlanmış süreçler aynı zamanda Yönetim Kurulu üyeleri için şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlayarak tüm paydaşların güven duymasına yardımcı olur.

Yönetim kurullarındaki işleyişi destekleyen ana süreçler:

- Etkin toplantı yönetimi (örn. toplantı notlarının tutulması / dağıtılması, toplantı materyallerinin hazırlanması, kararların takibi, vb.)
- Üye seçimi ve değişimi
- Performans değerlendirme ve geri bildirim
- Üye oryantasyonu

Grafik 15 - Aşağıdaki Yönetim Kurulu süreçlerinden hangileri tanımlanmış ve aktif olarak uygulanmaktadır?



Çalışmaya katılan şirketlerin yarısından fazlasında toplantı notlarının tutulması ve dağıtılması, karar alma ve kararların takibi ve toplantı materyallerinin hazırlanması süreçlerinin tanımlanmış ve aktif olarak uygulandığı belirtilmiştir. Buna karşın, Yönetim Kurulu'nun sürekliliğine katkı sağlayacak üye seçimi ve değişimi, performans değerlendirme ve üye oryantasyonu gibi süreçlerde önemli bir gelişim alanı olduğu kaydedilmiştir. (bkz. Grafik 15)

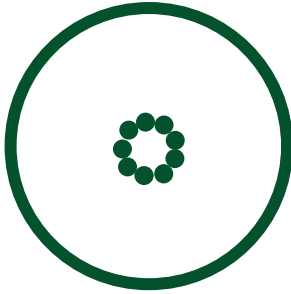
03.3 | Yönetim Kurulu Performans Değerlendirme

Yönetim kurullarının kendilerinden beklenen katkıyı sunabilmesi için gelişim alanlarını belirlemesi ve bunlara göre gerekli iyileştirmeleri yapması gerekir. Bu nedenle, yönetim kurullarının devamlılığı adına en kritik süreçlerden biri Performans Değerlendirme sürecidir. Yönetim kurullarının performansını devamlı olarak takip eden şirketlerin, iyileştirme amaçlı somut adımlar attıkları ve böylece uzun vadeli başarıya odaklandıkları görülmektedir.

Yönetim Kurulu performans değerlendirmesi, nitel ve nicel veriler üzerinden gerçekleştirilen analizler aracılığıyla yapılmalıdır. İşletilen değerlendirme süreci sonrasında ana iyileştirme alanları ve aksiyon adımları belirlenmelidir. Bireysel geri bildirimler Yönetim Kurulu Başkanı tarafından üyelere verilirken, grup dinamiğine ilişkin aksiyon adımları yıl sonundaki toplantıda görüşülmelidir.

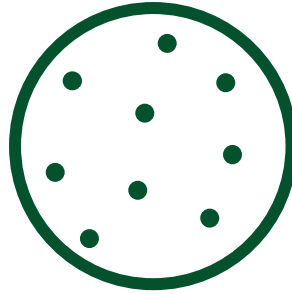
Etkin yönetim kurullarında, bu sürecin senede bir defa tekrarlandığı gözlemlenmektedir. Performans değerlendirmenin gerçekleştirilmesi kadar geribildirimlerin hassaslıkla yapılması ve sürekli gelişim kültürünün oluşturulması da oldukça önemlidir. Yapılacak toplu ve birebir görüşmeler ile güçlü ve gelişime açık yanlar şeffaflıkla ortaya koyulacaktır.

Şekil 2 - BCG YK Performans Değerlendirme Yaklaşımı



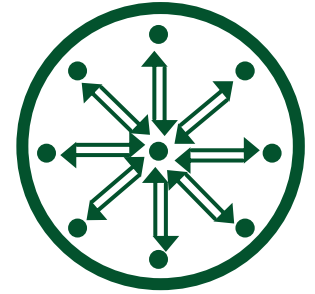
Genel Yönetim Kurulu Etkinliği

- Toplantı düzeni ve etkinliği
- Grup değerlendirmesi
- Hedeflenen iş sonuçlarına yansımalar
- Stratejik planlama sürecinin takibi ve kritik projelerin başarısı



Bireysel Performans Başarısı

- Öz değerlendirme¹
- YK Başkanı'nın gözlem ve değerlendirmesi



Akran Değerlendirmesi¹

- YK üyelerinin birbirleri hakkındaki görüşleri ve puanlamaları

1. Bağımsız bir kurum tarafından anonim şekilde yapılması önerilmektedir

BCG'nin üç adımlı Yönetim Kurulu performans değerlendirme yaklaşımı, tüm Yönetim Kurulu üyeleri ve Yönetim Kurulu'nun geneli için kapsamlı ve etkili bir değerlendirme sağlamaktadır. (bkz. Şekil 2)

03.4 | Yönetim Kurulu Komiteleri

Komiteler, şirket yönetim kurullarında uzmanlık veya ön analiz gerektiren konular için oluşturulan özel çalışma gruplarıdır. Komitelerin temel amacı, belirlenen konular özelinde Yönetim Kurulu kararlarını desteklemek için çalışma yapmak ve öneri niteliğindeki görüşleri ortaya koymaktır. Komitelerde karar alınmaz, ancak Yönetim Kurulu'nda değerlendirilecek konuların temeli atılır. Yönetim Kurulu Komiteleri'nin tanımlanması kadar Yönetim Kurulu takvimiyle uyumlu bir şekilde düzenli aralıklarla toplanması da önemlidir.

Grafik 16 - Üyeleri belirlenmiş Yönetim Kurulu Komiteleri'niz bulunmakta mıdır?



%58
Evet



%42
Hayır

Grafik 17 - Yönetim Kurulu Komiteleri'niz aktif olarak düzenli aralıklarla toplanmakta mıdır?

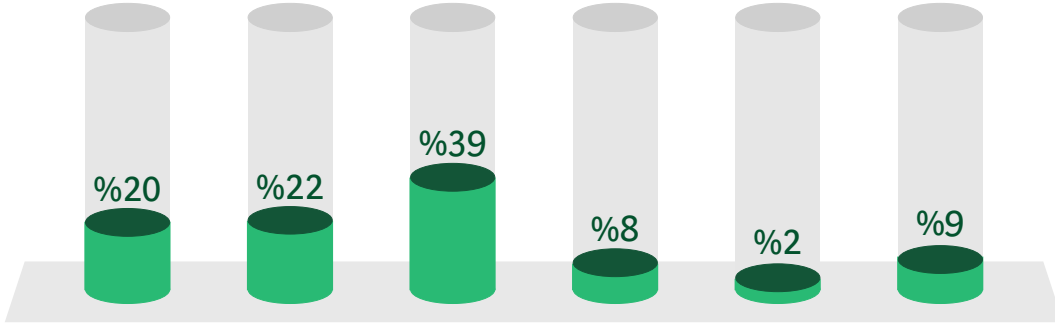


%89
Evet



%11
Hayır

Grafik 18 - Yönetim Kurulu Komiteleri'niz, ortalama hangi sıklıkta toplanmaktadır?



Yılda 12
(Her ay)

Yılda 6
(İki ayda bir)

Yılda 4
(Çeyrek)

Yılda 2
(Yarıyıl)

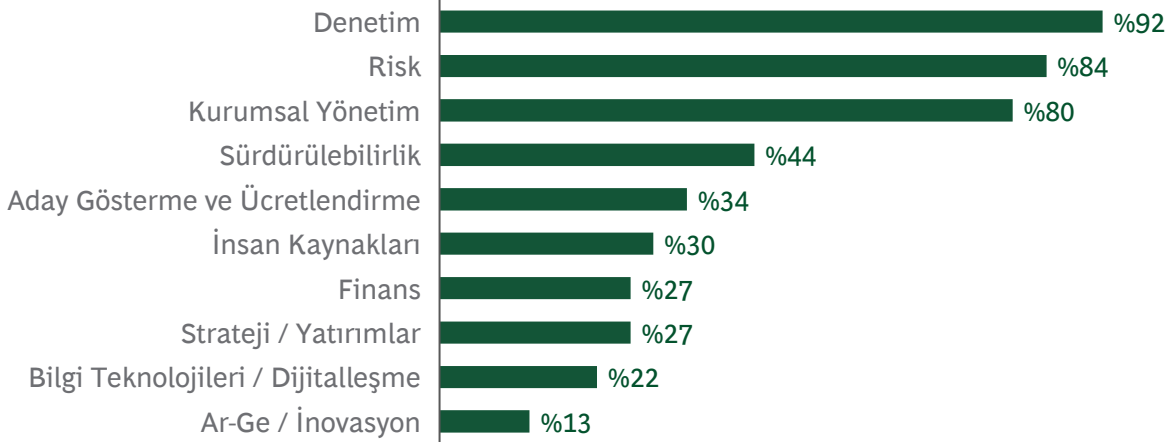
Yılda 1

Diğer

Gerçekleştirdiğimiz çalışmaya katılan ve Yönetim Kurulu olan şirketlerin yalnızca %58'i Yönetim Kurulu Komiteleri'nin bulunduğunu ifade ederken, bu şirketlerin de %89'u YK Komiteleri'nin düzenli aralıklarla toplandığını belirtmiştir. Bu komitelerin ise genel resimde Yönetim Kurulları'na kıyasla daha seyrek sıklıkta toplandıkları gözlemlenmiştir (bkz. Grafik 16-17-18)

Halka açık anonim şirketlerde Denetim, Riskin Erken Teşhisi ve Kurumsal Yönetim komiteleri SPK tarafından zorunlu tutulmaktadır. Bu nedenle, halka açık olup olmamasından bağımsız olarak, birçok kurumda bu üç komitenin tanımlandığı gözlemlenmektedir. Kurumsal yönetim konusunda başarılı şirketler bunlara ek olarak aday gösterme & ücretlendirme, strateji, sürdürülebilirlik, inovasyon gibi konular için özel komiteler oluşturmaktadır. Komitelerin çeşitliliği ve şirket önceliklerini yansıtması Yönetim Kurulu'nun ve şirketin başarısı için önem teşkil etmektedir.

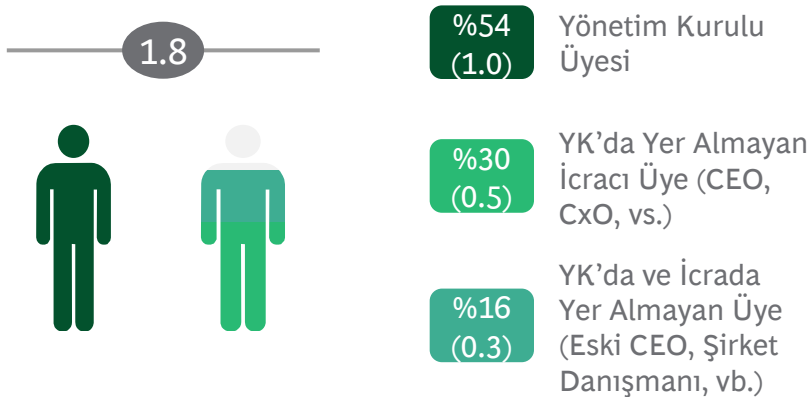
Grafik 19 - Yönetim Kurulu'nuzda aşağıdaki komitelerden hangileri bulunmaktadır?



Çalışma katılımcısı şirketlerin denetim, risk ve kurumsal yönetim komitelerini işlettiği; bunun yanında henüz SPK tarafından zorunlu tutulmasa dahi, sürdürülebilirlik komitesini %44 oranında bulundurduğu gözlemlenmiştir. (bkz. Grafik 19)

Yönetim Kurulu Komiteleri'nde YK üyelerinin yanı sıra, YK'da yer almayan icracı veya icracı olmayan üyeler de bulunabilmektedir. Komite üyeleri seçilirken komitelerin çalışma esasları yanında potansiyel üyelerin uzmanlık alanları ve deneyimleri de gözetilmelidir.

Grafik 20 - Yönetim Kurulu Komiteleri'nizde aşağıdaki üyelerden hangileri bulunmaktadır? (Ortalama)



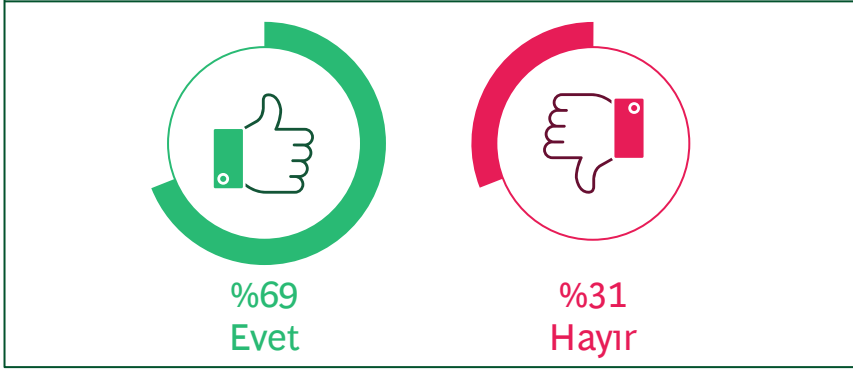
Türk şirketlerinde Yönetim Kurulu Komiteleri, ortalamada 2 kişiden oluşmakta, bunların yarısının Yönetim Kurulu üyesi, diğer yarısının ise dışarıdan üyeler olduğu gözlemlenmektedir. (bkz. Grafik 20)

03.5 | Geçiş Dönemi Planlama

Bir organizasyonunun Yönetim Kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticileri arasında yapılan değişikliklerin stratejik olarak planlanması ve uygulanması, şirketlerdeki başarının istikrarı için oldukça önemlidir. Bu nedenle, geçiş dönemi planlama sürecinin kritik roller için işletilmesi ve üye değişikliklerinin önden kurgulanması gerekmektedir.

Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdür rollerinin farklı kişiler tarafından icra edilmesi, çıkar çatışmalarını önleyip hesap verebilirliği artırarak roller arasındaki denge ve denetimi sağlamaktadır. Bu uygulama, Genel Müdür'ün günlük operasyonları yönetmesine, Yönetim Kurulu Başkanı'nın ise stratejik hedefleri belirleme ve yönlendirmesine olanak tanımaktadır.

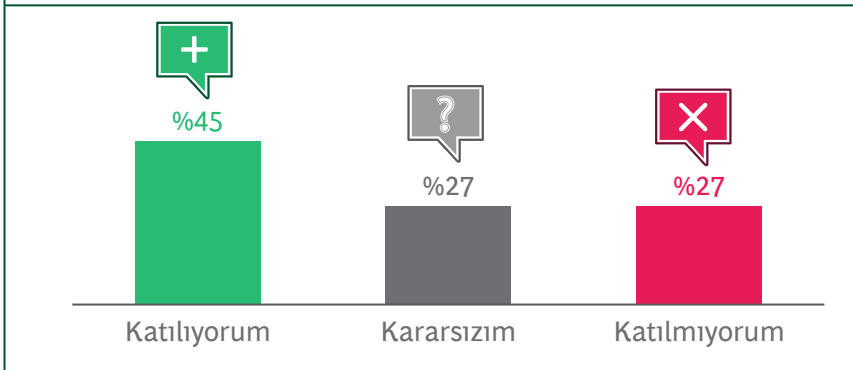
Grafik 21 - Yönetim Kurulu Başkanı ile İcra Başkanı (CEO, GM, vb.) farklı kişiler midir?



Çalışmaya katılan şirketlerin %31'lik önemli bir bölümünde Yönetim Kurulu Başkanı aynı zamanda İcra Kurulu'na da liderlik etmekte ve Genel Müdür rolünü üstlenmektedir. (bkz. Grafik 21)

Şirketlerin yönetim kurulu üye değişikliklerini planlanması ve üye değişikliklerine hazırlanması, kurumsal sürdürülebilirliğinin sağlanması için kritik önem taşımaktadır. İyi bir planlama ve hazırlık, olası riskleri ve aksaklıkları önleyeceği gibi organizasyonunun ihtiyaçlarına uygun deneyim ve uzmanlığa sahip üyelerin doğru rollerde görev almasına olanak tanıyacaktır.

Grafik 22 - "Şirketimiz, Yönetim Kurulu üye değişikliklerine iyi şekilde hazırlanmaktadır" ifadesine katılıyor musunuz?



Çalışma katılımcılarının yalnızca %45'i şirketlerinin üye değişikliklerine iyi şekilde hazırlandığına inanmaktadır. (bkz. Grafik 22)

04 | Kapanış

Sonsöz



Türkiye Kurumsal Yönetim Pcusulası, kurumsal yönetim konusunda Türkiye'nin ilerlemesini ve gelecekteki hedeflere ulaşmasını temenni eden birçok insanın ürünüdür. BCG ve TKYD yazarlarının yanı sıra, çalışmaya katılan tüm şirket temsilcilerine, çalışmanın oluşturulmasında ve yayımlanmasında emeği geçen herkese teşekkürlerimizi sunarız.

Yazarlar ve Emeği Geçenler



BCG



Burak Tansan

Kıdemli Yönetici Ortak ve
BCG Türkiye YK Başkanı
tansan.burak@bcg.com



Gözde Yalazi Özbek

Yönetici Ortak ve
BCG İstanbul Ofis Lideri
yalazi.gozde@bcg.com



Seçkin Akar

Kıdemli Proje Lideri
akar.seckin@bcg.com



Nurdan Kılınçoğlu

Kıdemli Danışman
kilincoglu.nurdan@bcg.com



Sedat Keleş

Danışman
keles.sedat@bcg.com



Türkiye
Kurumsal
Yönetim
Derneği



Dr. Tamer Saka

TKYD Yönetim Kurulu
Başkanı



Dr. Burak Koçer

TKYD Yönetim Kurulu
Üyesi



Tanla Yumrukçal

TKYD Genel Sekreteri
tyumrukcal@tkyd.org



Hande Gürtepe

TKYD Eğitim ve Proje
Direktörü
hgurtepe@tkyd.org



Türkiye
Kurumsal
Yönetim
Derneği



&

BCG