



## TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ

**Sayın Bekir Sıtkı ŞAFAK**

Kurul Başkan Yardımcısı

Sermaye Piyasası Kurulu

YOİKK Kurumsal Yönetim Teknik Komitesi Başkanı

29 Ocak 2010

Ref: CBS/kt/10-139

Sayın ŞAFAK,

TÜSİAD, kurumsal yönetimin şirketlerin rekabet güçlerini ve başarılarını arttırmaları için belirleyici bir rol oynadığına inanmaktadır. Bu bağlamda, TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu, Türkiye’de kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi ve yaygın olarak uygulanması adına çeşitli faaliyetler yürütmektedir.. Bu kapsamda, YOİKK bünyesinde faaliyet gösteren Kurumsal Yönetim Teknik Komitesinin çalışmaları da yakından takip edilmekte ve destek verilmektedir.

TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu, “*Borsa Şirketlerinde Yöneticilere Yapılan Ödemeler ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği*” başlıklı çalışmaya özellikle küresel finansal kriz ile gündeme gelen yönetici ücretleri ile bağımsız yönetim kurulu üyeliğini iç hukukumuz, AB hukuku ve Avrupa Komisyonu Tavsiyeleri kapsamında incelemesi bakımından büyük önem vermektedir. Bu bağlamda, piyasa ihtiyaçları, uluslararası gelişmeler ve AB müktesebatı doğrultusunda Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkelerinin yöneticilerin ücreti ve bağımsızlığına ilişkin kurallarında yapılacak değişikliklerin pay sahiplerinin haklarının korunması ve piyasa disiplinin geliştirilmesi adına önemli katkı sağlayacağı şüphesizdir. Bununla birlikte, SPK tarafından hazırlanan Rapor’un 4 nolu bölümünde de vurgulandığı üzere, uyum için yapılan değişikliklerin piyasa ve piyasa katılımcıları üzerinde ağır bir yük oluşturmaması için kademeli uyumlaştırma yönteminin mümkün olduğunca izlenmesiyle İlkeler’in uygulanabilirliği sağlanacaktır. Bu kapsamda, İlkeler’in revizesi yapılırken bu hususlardaki mevcut İlkelerin ne derecede uygulandığının ve şirketlerin uygulama kapasitelerinin yeterince incelenmesinin yerinde olacağını düşünmekteyiz.

“Borsa Şirketlerinde Yöneticilere Yapılan Ödemeler ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği” başlıklı çalışma hakkında TÜSİAD Görüşünü bilgilerinize arz eder, saygılar sunarım.

(Orijinali imzalıdır.)

Cansen BAŞARAN SYMES

TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyesi ve

Şirket İşleri Komisyonu Başkanı

**Ek:** “Borsa Şirketlerinde Yöneticilere Yapılan Ödemeler ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği” başlıklı çalışma hakkında TÜSİAD Görüşü

### TÜSİAD AVRUPA İŞ DÜNYASI KONFEDERASYONU (BUSINESSEUROPE) ÜYESİDİR

**İstanbul:** Meşrutiyet Cad. No: 46 Tepebaşı 34420 İstanbul – Türkiye  
**Ankara:** İran Cad. No: 39/4 Gaziosmanpaşa 06700 Ankara – Türkiye  
**Brüksel:** 13, Avenue des Gaulois, 1040 Brussels – Belgium  
**Washington D.C.:** 1250 24th Street, N.W., Suite Nr. 300, Washington D.C. 20037 - USA  
**Berlin:** Märkisches Ufer, 28 Berlin 10179 Germany  
**Paris:** 33, Rue de Galilée 75116 Paris – France  
**Pekin :** Beijing Lufthansa Centre, Office C-319, Beijing 100016, P. R. China

**Tel:** +90 (212) 249 19 29 **Faks:** +90 (212) 249 13 50  
**Tel:** +90 (312) 468 10 11 **Faks:** +90 (312) 428 86 76  
**Tel:** +32 (2) 736 40 47 **Faks:** +32 (2) 736 3993  
**Tel:** +1 (202) 776 77 70 **Faks:** +1 (202) 776 77 71  
**Tel:** +49 (30) 288 786 300 **Faks:** +49(30) 288 786 399  
**Tel:** +33 (1) 44 43 55 35 **Faks:** +33 (1) 44 43 55 46  
**Tel:** +86 (10) 6462 2066 **Faks:** +86 (10) 6462 2067

**e-mail:** tusiad@tusiad.org  
**e-mail:** ankoffice@tusiad.org  
**e-mail:** bxloffice@tusiad.org  
**e-mail:** usoffice@tusiad.us  
**e-mail:** berlinoffice@tusiad.org  
**e-mail:** parisoffice@tusiad.org  
**e-mail:** tusiad.china@euccc.com.cn



## **TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ**

### **“BORSA ŞİRKETLERİNDE YÖNETİCİLERE YAPILAN ÖDEMELER VE BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELİĞİ” BAŞLIKLİ ÇALIŞMA HAKKINDA TÜSİAD GÖRÜŞÜ TS/ŞİB/10-05**

- 1- Şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin mali haklarını (ücret, prim, ikramiye, hisse, emeklilik planları, hisse opsiyonları vb.) genel prensipleri ile düzenleyen yazılı “Üst Düzey Yöneticilerin Ücret ve Mali Hakları Politikası” olmalıdır.
- 2- Mali Haklar Politikası şirketlerin hedefleri ile ilişkili ve uyumlu olmalı; hedeflere ulaşmayı desteklemelidir.
- 3- Mali Haklar Politikası şirketlerin risk yönetim politikası ile uyumlu olmalı ve risk yönetim politikasını desteklemelidir.
- 4- Mali Haklar Politikası ve bu politikadaki değişiklikler genel kurulda pay sahiplerinin bilgisine sunulmalıdır. Ayrıca UFRS düzenlemeleri ile tanımlanan sınırlar dahilinde finansal tablo dip notlarında ve faaliyet raporunda konuya ilişkin açıklamalara yer verilebilir.
- 5- Ücret Belirleme Komitesi veya İnsan Kaynakları Komitesi gibi bu konuya daha yakın bir komite kurulmamış olması halinde Kurumsal Yönetim Komitesi, “Mali Haklar Politikası”nın oluşturulmasında, performans kriterlerinin belirlenmesinde, performansın ölçülmesinde, aday belirlemede ve kariyer planlarının yapılmasında yol gösterici mahiyette daha aktif rol oynayabilir ve izleme fonksiyonunu yerine getirebilir. Komite sayısı artırılırken şirketlerin imkanları ve ölçekleri göz önünde bulundurulmalıdır.
- 6- Şirketlerin yönetim kurulu üyelerine ve yöneticilerine sağlanan mali menfaatlerde şeffaflık sağlanmalıdır. Mali menfaatler (bireysel bazda olmamak kaydıyla) sınıflandırılarak (kısa vadeli faydalar, işten ayrılma sonrası faydalar, işten ayrılma tazminatı, hisse bazlı faydalar vb.) kamuya açıklanmalıdır. Dönemler itibariyle yapılan sınıflandırmalar birbiri ile tutarlı ve karşılaştırılabilir olmalıdır.
- 7- Mali hakların değişken kısmı “performans”a dayalı olmalıdır. Bu amaçla “performans kriterleri” oluşturulmalıdır. Performans “gerçekleşecek değil”, gerçekleşen parametreler (örnek: sağlanan nakit girişi, nakde dönüşen kar vb.) değerler üzerinden dikkate alınmalıdır.
- 8- Şirketin yürütmesi (icrası, operasyonu) ile ilgili önemli konularda, yılda sadece bir kez toplanan genel kurulun karar vermesi verimli olmayan sonuçlar doğurabilir. Şirketlerin mali haklar ile ilgili politikaları ve değişken ücretler son derece stratejik konular olup, günün koşullarına ve rekabet durumuna göre değişkenlik arz edebilir. Bu nedenle şirketlerin mali haklar politikaları ve uygulamaları hakkında genel kurulu bilgilendirmelerinin yeterli olacağı düşünülmektedir. Burada onay, izin gibi kavramların yerine “şeffaflık” ve “hesap verebilirlik” gibi uygulamaların tercih edilmesi daha uygun olacaktır. Şirkete ve dolayısı ile pay sahiplerine zarar verebilecek durumların ortaya çıkması halinde de sağlanan mali hakların açıklamasında daha muhafazakar yaklaşımlar, gerekçe göstermek suretiyle tercih edilebilir.

#### **TÜSİAD AVRUPA İŞ DÜNYASI KONFEDERASYONU (BUSINESSEUROPE) ÜYESİDİR**

**İstanbul:** Meşrutiyet Cad. No: 46 Tepebaşı 34420 İstanbul – Türkiye  
**Ankara:** İran Cad. No: 39/4 Gaziosmanpaşa 06700 Ankara – Türkiye  
**Brüksel:** 13, Avenue des Gaulois, 1040 Brussels – Belgium  
**Washington D.C.:** 1250 24th Street, N.W., Suite Nr. 300, Washington D.C. 20037 - USA  
**Berlin:** Märkisches Ufer, 28 Berlin 10179 Germany  
**Paris:** 33, Rue de Galilée 75116 Paris – France  
**Pekin:** Beijing Lufthansa Centre, Office C-319, Beijing 100016, P. R. China

**Tel:** +90 (212) 249 19 29 **Faks:** +90 (212) 249 13 50  
**Tel:** +90 (312) 468 10 11 **Faks:** +90 (312) 428 86 76  
**Tel:** +32 (2) 736 40 47 **Faks:** +32 (2) 736 3993  
**Tel:** +1 (202) 776 77 70 **Faks:** +1 (202) 776 77 71  
**Tel:** +49 (30) 288 786 300 **Faks:** +49(30) 288 786 399  
**Tel:** +33 (1) 44 43 55 35 **Faks:** +33 (1) 44 43 55 46  
**Tel:** +86 (10) 6462 2066 **Faks:** +86 (10) 6462 2067

**e-mail:** tusiad@tusiad.org  
**e-mail:** ankoffice@tusiad.org  
**e-mail:** bxloffice@tusiad.org  
**e-mail:** usoffice@tusiad.us  
**e-mail:** berlinoffice@tusiad.org  
**e-mail:** parisoffice@tusiad.org  
**e-mail:** tusiad.china@euccc.com.cn



### **TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ**

- 9- Bağımsızlık konusunda SPK İlkelerinin yeterli düzeyde olduğu, sadece son gelişmeler dikkate alınarak bazı kavramların güncel hale getirilebileceği düşünülmektedir.
- 10- Kurumsal Yönetim ve Denetim Komitelerinin çoğunluğunun icracı olmayan ve/veya konularında mesleki yeterliliği olan bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluştuğu dikkate alındığında bu komitelerin mümkün olduğunca icranın dışında tutulması önemlidir. Bu komitelerin esas işlevi, Yönetim Kurulu adına sistemin işleyip işlemediğinin gözetimini yapmak, olumsuz bir durumda gerekli aksiyonların alınması konusunda tavsiyelerde bulunmaktır. Komitelerin icranın yerine geçmesinin veya tersine icranın komitelerin yerine geçmesinin iyi kurumsal yönetim yaklaşımları bakımından tasvip edilen bir durum olmadığı düşünülmektedir.
- 11- Bu kapsamda Kurumsal Yönetim Komitesi (veya Ücret Belirleme Komitesi)'nin yönetim kuruluna bireysel bazda yöneticilere verilecek ücretler için şirketin ücret politikasına uygun teklifler hazırlaması veya yöneticilerin performans değerlemesini yapması gibi fonksiyonlardan ziyade politika oluşturulması fonksiyonunu yerine getirmesinin daha uygun olacağı düşünülmektedir.
- 12- Esasen SPK İlkeleri (IV/5.6.4) denetimden sorumlu komiteye, şirketin muhasebe sisteminin, finansal bilgilerin kamuya açıklanmasının, bağımsız denetiminin ve şirketin iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimi görevini vermiştir ki; bu görev zaten finansal bilgilerin de doğru hazırlanmasının teminatı durumundadır.
- 13- Yine SPK İlkeleri (IV, 5.6.3.), denetimden sorumlu komiteye, her türlü iç ve bağımsız denetimin, yeterli ve şeffaf bir şekilde yapılması için gerekli tedbirleri alması sorumluluğunu vermektedir. SPK İlkeleri (IV, 5.6.5.) şirketin hizmet alacağı bağımsız denetim kuruluşunun seçimi ve bu kuruluştan alınacak hizmetlerin, denetimden sorumlu komitenin ön onayından geçtikten sonra şirket yönetim kuruluna sunulacağını ve bağımsız denetim kuruluşunun seçimi için teklif götürülmeden önce, denetimden sorumlu komitenin bağımsız denetim kuruluşunun bağımsızlığını zedeleyebilecek bir husus bulunup bulunmadığını belirten bir rapor hazırlayacağı hususlarına yer vermektedir. Bu itibarla, SPK İlkelerinin bağımsız denetim kuruluşunun bağımsızlığının sağlanması konusunda denetim komitesine vermiş olduğu yetki ve sorumluluğun bu aşamada yeterli olduğu düşünülmektedir.
- 14- Diğer taraftan, denetim komitesinin şirket içi usulsüzlüklerin bağımsız şekilde soruşturulması ve bu konuda ihbar mekanizması dahil gerekli sistemlerin bulunmasını temin etmesi ve risk yönetimi konusunda daha aktif bir gözetim ve yönlendirme işlevi görebileceği konusundaki fikirlere iştirak edilmektedir.

### **TÜSİAD AVRUPA İŞ DÜNYASI KONFEDERASYONU (BUSINESSEUROPE) ÜYESİDİR**

**İstanbul:** Meşrutiyet Cad. No: 46 Tepebaşı 34420 İstanbul – Türkiye  
**Ankara:** İran Cad. No: 39/4 Gaziosmanpaşa 06700 Ankara – Türkiye  
**Brüksel:** 13, Avenue des Gaulois, 1040 Brussels – Belgium  
**Washington D.C.:** 1250 24th Street, N.W., Suite Nr. 300, Washington D.C. 20037 - USA  
**Berlin:** Märkisches Ufer, 28 Berlin 10179 Germany  
**Paris:** 33, Rue de Galilée 75116 Paris – France  
**Pekin:** Beijing Lufthansa Centre, Office C-319, Beijing 100016, P. R. China

**Tel:** +90 (212) 249 19 29 **Faks:** +90 (212) 249 13 50  
**Tel:** +90 (312) 468 10 11 **Faks:** +90 (312) 428 86 76  
**Tel:** +32 (2) 736 40 47 **Faks:** +32 (2) 736 3993  
**Tel:** +1 (202) 776 77 70 **Faks:** +1 (202) 776 77 71  
**Tel:** +49 (30) 288 786 300 **Faks:** +49(30) 288 786 399  
**Tel:** +33 (1) 44 43 55 35 **Faks:** +33 (1) 44 43 55 46  
**Tel:** +86 (10) 6462 2066 **Faks:** +86 (10) 6462 2067

**e-mail:** tusiad@tusiad.org  
**e-mail:** ankoffice@tusiad.org  
**e-mail:** bxloffice@tusiad.org  
**e-mail:** usoffice@tusiad.us  
**e-mail:** berlinoffice@tusiad.org  
**e-mail:** parisoffice@tusiad.org  
**e-mail:** tusiad.china@euccc.com.cn