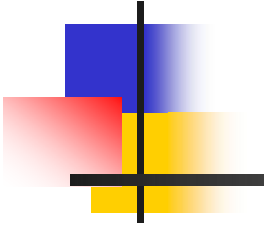


# **YÖNETİM KURULLARI İÇİN KURUMSAL YÖNETİM PRENSİPLERİ**

TUSİAD

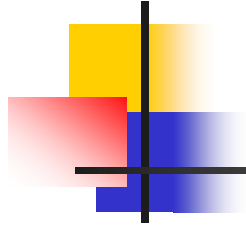
Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği  
2 Temmuz 2010



Dr. Murat DOĞU

TUSİAD

Şirket İşleri Komisyonu  
Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu Başkanı

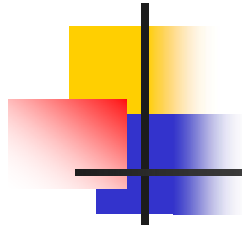


# Kurumsal Yönetim

---

“Corporate Governance is simply **the system by which companies are directed and controlled.**”

(Mervin King 1994)



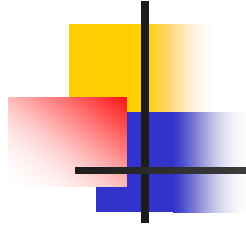
## Yönetim Kurulu: Kurumsal Yönetimin Merkezi

---

“The corporate governance framework should ensure the **strategic guidance** of the company, **the effective monitoring** of management by the board, and the board’s **accountability** to the company and the shareholders.”

(OECD; Organisation for Economic Co-Operation and Development).

(hesap verebilirlik, şeffaflık, eşitlik, sorumluluk)



# Ekonomik Kriz ve Yönetim Kurulları

---

“the economic shock of 2008 appears to have caused many directors to **reconsider what their boards had been doing** and **to question whether they could or should be acting differently.**”

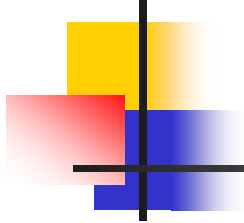
(Eylül 2009; Professor Jay W. Lorsch Harvard Business School's Corporate Governance Initiative)



# Yönetim Kurullarının 2010 Gündemi

---

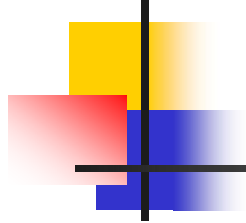
- 2010 yılında kritik konular;
  - İcra Kurulu Başkanı/Gn. Müdür seçimi,
  - Strateji (Uzun Dönem),
  - Performansın ve yasalara uyumun izlenmesi,
  - Üst düzey yöneticilere sağlanan mali menfaatlerin belirlenmesi,
  - Risk yönetimi,
  - Hissedar ve diğer menfaat sahipleri ile ilişkiler (aktivist hissedarlar),
  - Yönetim kurulunun etkin işleyişi,
  - Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Kurulu Başkanının ayrı kişiler olması,
  - Kriz yönetimi,
  - Çevre ve sürdürülebilirlik konuları.



# TUSİAD Yönetim Kurulu Prensipleri

---

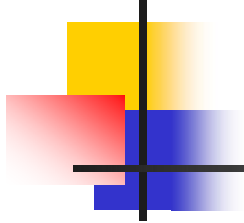
- TUSİAD Yönetim Kurulu Prensiplerinin Revize Edilmesine Neden İhtiyaç Duyuldu?
  - Global krizin, kurumsal yönetim uygulamalarına ve bu kapsamda yönetim kurullarının işleyişi üzerinde önemli sonuçları olmuştur.
  - Ülke mevzuatları ve uygulamaları bu doğrultuda değişmektedir.
  - Ülkemizde de Sermaye Piyasası Mevzuatı değişmekte, taslak Türk Ticaret Kanunu TBMM’de görüşülmektedir.



# TUSİAD Yönetim Kurulu Prensipleri

---

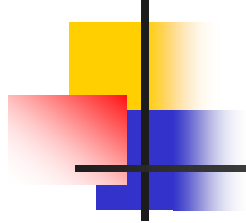
- Nasıl bir yöntem benimsendi?
  - Uluslararası gelişmeler dikkate alındı,
  - Ölçek göz önünde bulunduruldu (one size not fits all !!!),
  - Yeri geldikçe yasalara (TTK, Taslak TTK , SPKn. vd.) ve Prensiplere referanslar verildi.



# TUSİAD Yönetim Kurulu Prensipleri

---

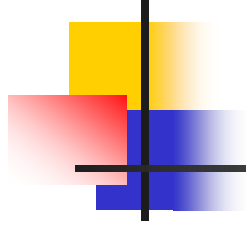
- Hangi konular yer aldı?
  - Yönetim Kurulunun Görevleri,
  - Yönetim Kurulu Üyelik Kriterleri, Yapısı, Sayısı ve Seçimi,
  - Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanının (CEO) Karşılıklı Konumu,
  - Yönetim Kurulu Toplantıları ve Karar Mekanizması,
  - Yeniden Seçilme ve Emeklilik,
  - Yönetim Kurulu Üyelerine Sağlanacak Menfaatler,
  - Yönetim Kurulunun İbrası,
  - Yönetim Kurulu ve Paydaşlar ile İletişim,
  - Yönetim Kurulu ve Komiteler



# TUSİAD Yönetim Kurulu Prensipleri

---

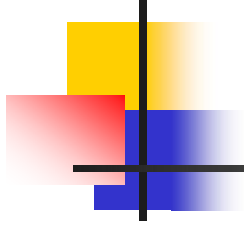
- Öne çıkan bazı hususlar;
  - Entegre bir yönetim, kontrol ve raporlama ...,
  - Kalite ve bağımsızlık başarının ön koşulu ...,
  - Hedefe ulaştırabilecek nitelik, etkinlik ve sayı ...,
  - Yönetim Kurulu Üyesi seçimi için özel bir süreç ...
  - Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Kurulu Başkanı ayrı kişiler olmalıdır...
  - Yönetim Kurulu toplantıları için tanımlanmış prosedür ...
  - Performans ve sağlanan menfaatler için yazılı politikalar ve şeffaflık ...,
  - Komitelerin etkin kullanımı,
  - Paydaşlar ile iletişim ....



# TUSİAD Yönetim Kurulu Prensipleri

---

- Bazı düşünceler ....
  - Artık tüm dikkatler yönetim kurullarının üzerindedir; gerekli aksiyonlar alınmalıdır.
  - Her şirket kendine özgü kurumsal yönetim standardını oluşturmaktadır.
  - Finansal Raporlama ile birlikte Finansal Olamayan Raporlama (Non-Financial Reporting) öne çıkmıştır.



## Son Söz

---

**“It is difficult to identify best boards...”**

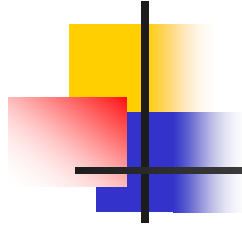
[Patric McGurn, Executive Vice President and Special Counsel]Risk Metrics]

**“You have to observe them in action...”**

[Ira Millstein]

**“A great board is magic. It’s human chemistry and the right kind of experience..”**

[Ric Marshall, Chief Analyst and Co-Founder of The Corporate Library]



# TUSİAD Yönetim Kurulu Prensipleri

---

- Kurumsal Yönetim Alt Çalışma Grubu;

- |                     |                                  |
|---------------------|----------------------------------|
| ■ Fırat Arkun       | Arkun Avukatlık                  |
| ■ Dr. Burak Koçer   | P-Solve                          |
| ■ Güray Karacar     | Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği |
| ■ Özlem Denizmen    | Doğuş Holding                    |
| ■ Mehmet Doğanyigit | PriceWaterhouseCoopers           |
| ■ Ali Kamil Uzun    | Deloitte                         |
| ■ Burcu K. Özkan    | Doğuş Holding                    |
| ■ Kerem Tuzlacı     | TÜSİAD                           |