

# GELECEĞİN TEMİNATI: KURUMSAL YÖNETİŞİM

Dr. Yılmaz ARGÜDEN

# İnsan yaşamında onur da, ödül de, iyi özelliklerini davranışlarıyla gösterenler tarafından kazanılır. - Aristo

- Güven, insan ilişkilerinde olduğu kadar, kurumlar arası ilişkilerin de sağlıklı gelişmesinin temelidir
- Güvenilir olmak, kişiler için olduğu kadar kurumlar için de zor kazanılan önemli bir değerdir
- Güvenilir olabilmek, uzun bir zaman içinde elde edilebilmesine rağmen, çok kısa sürede yitirilebilir
- Güvenilirlik sözlerin ötesinde eylemlerin tutarlılığı ile kazanılır. Çünkü davranışlar öncelikleri ve tercihleri kelimelerden daha etkili olarak gösterir
- Kurumsal yönetim, kurumsal güvenin temelidir
- Kurumsal yapıların en önemli boyutu Yönetim Kurullarıdır
- Yönetim Kurulları şirket yönetmez, yönetime danışmanlık yapar ve yönlendirir
- “Kurumsal Yönetişim”, kurallara uyumun çok ötesinde bir konudur.

## Kurumsal yönetişimin ana ilkeleri;

- Tutarlılık,
- Sorumluluk,
- Hesap Verebilirlik,
- Adil Olmak,
- Şeffaflık,
- Etkililik,
- Katılımcılık / Yayılım

**Yönetim Kurullarının kalitesi; üyelerinin, yapısının ve süreçlerinin kalitesine göre şekillenmektedir.**



Yeni TTK – Madde 359. (3) Yönetim kurulu üyelerinin ve tüzel kişi adına tescil edilecek gerçek kişinin tam ehliyetli olmaları şarttır. Yönetim kurulu üyelerinin en az dörtte birinin yüksek öğrenim görmüş olması zorunludur...

# Yönetim Kurulu'nu oluşturan üyelerin karakterleri ve yetkinlikleri, Yönetim Kurulu'nun başarı ile çalışmasının anahtarıdır.

Yönetim Kurulu  
Üyelerinde  
Aranan Genel  
Yetkinlikler

1. Dürüstlük ve etik değerler
2. Mali sorumluluk anlayışı
3. Finansal konuları değerlendirebilme
4. Kurum değerler ile uyum
5. Kararları tüm boyutları ile düşünerek alabilme
6. Bağımsız düşünme ve düşüncelerini yapıcı bir şekilde aktarabilme
7. Yapıcı bir yaklaşım
8. Kurumsal yönetim ilkelerini içselleştirmek
9. Yüksek performans standartlarına inanmak, uygulamak
10. Çalışmalara profesyonel disiplin ile katılmak, zaman ayırmak
11. Proaktiflik, yönetimi sorgulama ve fikirlerini açıkça ortaya koyma isteği

Yönetim  
Kurulu  
Üyelerinde  
Aranan  
Bireysel  
Yetkinlikler

1. Sektör deneyimi
2. Paydaş deneyimi
3. Üst düzey yöneticilik deneyimi
4. Üst düzey ilişkiler
5. Coğrafi veya spesifik bir konuda (Hukuk, vb.) deneyim

Üyelerin  
seçiminde  
aranacak temel  
nitelik, “üyenin  
yaratacağı katma  
değer” olmalıdır.

## **Yönetim Kurulu üyelerinden, görevlerini yerine getirirken uymaları beklenen davranışlar.**

- 1. Şirketi ve içinde bulunduğu piyasayı iyi tanımaları**
- 2. Sağlıklı bir sorgulama sürecini hayata geçirebilmeleri**
- 3. Şirketin nakit akışını iyi anlamaları**
- 4. Şirket performansını değerlendirirken kıyaslamalardan faydalanmaları**
- 5. Sadece mevcut performansla değil, gelecek ile de ilgilenmeleri**
- 6. Şirket yönetiminde oluşabilecek ani değişimlere karşı hazırlıklı olmaları**
- 7. Şirketin nasıl büyüyeceği ve büyüme için hangi riskleri üstleneceğini belirlemeleri**
- 8. Bilanço dışı yükümlülükleri takip etmeleri**
- 9. Olumsuz haberler ve yöneticilerinin uygunsuz davranışları hakkında bilgi edinmeleri**
- 10. Müşteriler ile bir araya gelmeleri (müşterileri anlamaları)**
- 11. Katma değeri oluşturan tüm eko-sistemi (tedarikçiler, satış kanalları, vb) iyi anlamaları**
- 12. Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetleri hakkında bilgi edinmeleri**
- 13. Faaliyetlerini etkileyen, düzenleyici kurumların politikalarını ve değişimleri takip etmeleri**
- 14. Yatırımcı camiası ile yakın ilişki içinde bulunmaları, önceliklerini ve endişelerini anlamaları**

# Yönetim Kurulu Başkanı; Yönetim Kurulu'nun etkinliğini ve şirket değerinin sürekli olarak artırılmasını güvence altına almalıdır.

## Yönetim Kurulu Başkanı'nın Görevleri

- Yönetim Kurulunu yönetmek, gündemini belirlemek ve Yönetim Kurulu kararlarının etkin şekilde uygulamaya alınmasını sağlamak
- Pozitif ve yapıcı bir iletişim ortamının oluşmasını sağlamak
- Şirket performansına yönelik bilgilerin zamanında Yönetim Kurulu üyelerine aktarılmasını sağlamak
- Hissedarlar ile olumlu ve pozitif iletişim kurmak, üyelerin hissedarların görüşlerini anlamalarını sağlamak
- Konuların farklı perspektiflerden değerlendirilmesini güvence altına almak
- Üyeleri görüşlerini açıklamak konusunda cesaretlendirmek
- Tartışma konuları için yeterli zamanın ayrılmasını sağlamak
- Sadece icracı olmayan üyeler ile özel değerlendirme toplantısı yapmak
- Yeni üyelerin oryantasyon programına katılmalarını sağlamak
- Yönetim Kurulu üyelerinin, Yönetim Kurulunun bütünü ve komitelerin performans değerlendirmesi sürecinden geçmelerini sağlamak
- Yönetim Kurulu üyelerinin bireysel gelişim alanlarının belirlenmesine ve geliştirilmesine yönelik çalışmaları yönetmek
- Yönetim Kurulu'nun bir takım olarak çalışmasını sağlamak
- Yönetim Kurulu komitelerinin yapılarının açık, çalışmalarının etkin olmasını sağlamak

## Başkan'da Beklenen Özellikler (\*)

- Dürüstlük ve yüksek etik standartları benimsemiş olmak
- Açıklık, şeffaflık ve hesap verebilirlik
- Sağduyulu analiz ve stratejik düşünce yetkinliği
- Takım kurma, geliştirme ve motive etme yetkinliği
- Tecrübe ve bilgi

(\*) Uygulamalarda YK Başkanı ve CEO çoğunlukla ayrı kişilerdir. Yönetim Kurulu'nun etkin işleyişi için YK Başkanı ile CEO arasındaki ilişki çok önemlidir. YK Başkanı, CEO ile güvene dayalı yakın ilişki kurar, Başkanın görevi yönetmek değil, şirketin büyütülmesi, bilgi akışının sağlanması, CEO'nun sorumluluklarını yerine getirebilmesi için gerekli desteğin verilerek, önerilerde bulunulmasıdır.

# Bağımsız üyelerin deneyim sahibi olmaları ve odaklarını şirketin geleceği ve sürdürülebilirliği üzerine kurmaları beklenir.

## Bağımsız Üyelerden Beklenen Roller

- Hissedar ile yöneticiler arasında çıkar uyumsuzluğunun önlenmesi (yolsuzluk, imparatorluk, tembellik, aşırı risk veya riskten korkma)
- Risk-getiri dengesi, uzun vade-kısa vade kazanç dengesi ve potansiyel çıkar çatışmalarının değerlendirilmesi
- Kararlarda paydaşlar açısından tarafsızlığın sağlanması

## Bağımsızlığın Bileşenleri (\*)

- Finansal: Kurumsal Yönetişim ilkelerinde bağımsızlık kavramı, çoğunlukla üyenin finansal ilişkileri ile tanımlanmaktadır.
- Entelektüel
- Politik
- Grup
- Duygusal

(\*) Bağımsızlık argümanında çok aşırıya giderek kuruma faydalı olacak tüm yetkin adayları eleyip, tecrübesiz adaylar arasından seçim yapma noktasına gelmemeye dikkat edilmelidir.

# İnciler sahilde bulunmazlar, eğer bir tane istiyorsan, onun için dalmalısın – Çin Atasözü

Yönetim Kurulu'nu oluşturan üyelerin karakterleri ve yetkinlikleri, Yönetim Kurulu'nun başarı ile çalışmasının anahtarıdır.

- Yönetim Kurulu üyelerinde aranan genel yetkinlikler
- Yönetim Kurulu üyelerinde aranan bireysel yetkinlikler

Yönetim Kurulları geleneksel olarak; Yönetim Kurulu Başkanı, diğer üyeler veya CEO'nun kişisel olarak tanıdıklarının katılımları ile oluşurlar, ancak .....

- “tanıdıklar” CEO'yu yeterince sorgulamayabilirler
- YK'da ortak tecrübenin çeşitlenmesi limitli olabilir

Bağımsız üyelerin yetkin ve şirketin sürdürülebilirliği konusunda değerlendirmeler yapabilecek kadar bilgi sahibi olmaları gerekir.

- Finansal bağımsızlık
- Entelektüel bağımsızlık
- Politik bağımsızlık
- Grup bağımsızlığı
- Duygusal bağımsızlık

Yönetim Kurulu üyelerinden, görevlerini yerine getirirken uymaları beklenen davranışlar vardır.

- Şirketi ve içinde bulunduğu sektörü iyi tanımak
- Mevcut performansa olduğu kadar geleceğe de odaklanmak
- Yönetim kadrosunun gelecek planlamasını yapmak
- Bilanço dışı yükümlülükleri takip etmek
- Riskleri ve fırsatları değerlendirmek

Yönetim Kurulu Başkanı; Yönetim Kurulu'nun etkinliğini ve şirket değerinin sürekli olarak artırılmasını güvence altına almalıdır.

- Dürüstlük ve yüksek etik standartları benimsemiş olmak
- Açıklık, şeffaflık ve hesap verebilirlik
- Sağduyulu analiz ve stratejik düşünce yetkinliği
- Takım kurma, geliştirme ve motive etme yetkinliği
- Tecrübe ve bilgi

**Yönetim Kurullarının kalitesi; üyelerinin, yapısının ve süreçlerinin kalitesine göre şekillenmektedir.**



# En iyi oyuncularından oluşturulan bir ekip, her zaman en iyi takım anlamına gelmemektedir, özellikle de aynı yetkinliklere sahiplerse.

- Takım üyeleri arasında karşılıklı güvenin ve şeffaflığın tam olarak sağlanmış olması gereklidir.
- Bilgi çağında kurumların performansını takımların performansı belirliyor.
- **Başarılı bir Yönetim Kurulu oluşturmak için;**
  - Tüm üyeler arasında karşılıklı saygı ve güven sağlanmış olmalıdır.
  - Üyelerin farklı yetkinlikleri, kurumun ihtiyaçlarını karşılayacak seviyede olmalıdır;
    - Kurumun risk profili
    - Kurum yaşam döngüsü içindeki konumu
    - Coğrafi deneyim
    - Sektör deneyimi
    - Paydaş deneyimi
  - Takım üyeleri, fikirleri ve görüşleri paylaşmak için birlikte zaman geçirmelidirler.
  - Yönetim Kurulu, bireysel yıldızlar olarak değil, bütünsel bir takım olarak çalışmalıdır.
  - Takım üyeleri arasında niteliklerinden kaynaklanan (bağımsız, icrada yer alan, hissedar, vb.) ayrım olmaması gereklidir.
  - Takımın ilk seferde doğru kurulmuş olmasına özen gösterilmelidir.
  - Kurumsal teşvik sistemleri takım performansını artırıcı şekilde yapılandırılmalıdır.
  - Tüm takım üyeleri arasında bir hedef birliği sağlanması için yeterli zaman ayrılmalıdır.
  - Takımların başarılarının kalıcı olması için planlı değişim gereklidir.

# İyi çalışan bir YK'nın; yönlendirme ve denetim yetkinliği ile farklı tecrübe ve perspektif getirme yetkinliğini dengelemesi gerekmektedir.

Hangi yetkinliklere ve özelliklere ihtiyaç duyulmaktadır  
Mevcut Yönetim Kurulu'nda hangi yetkinlikler geliştirilmelidir



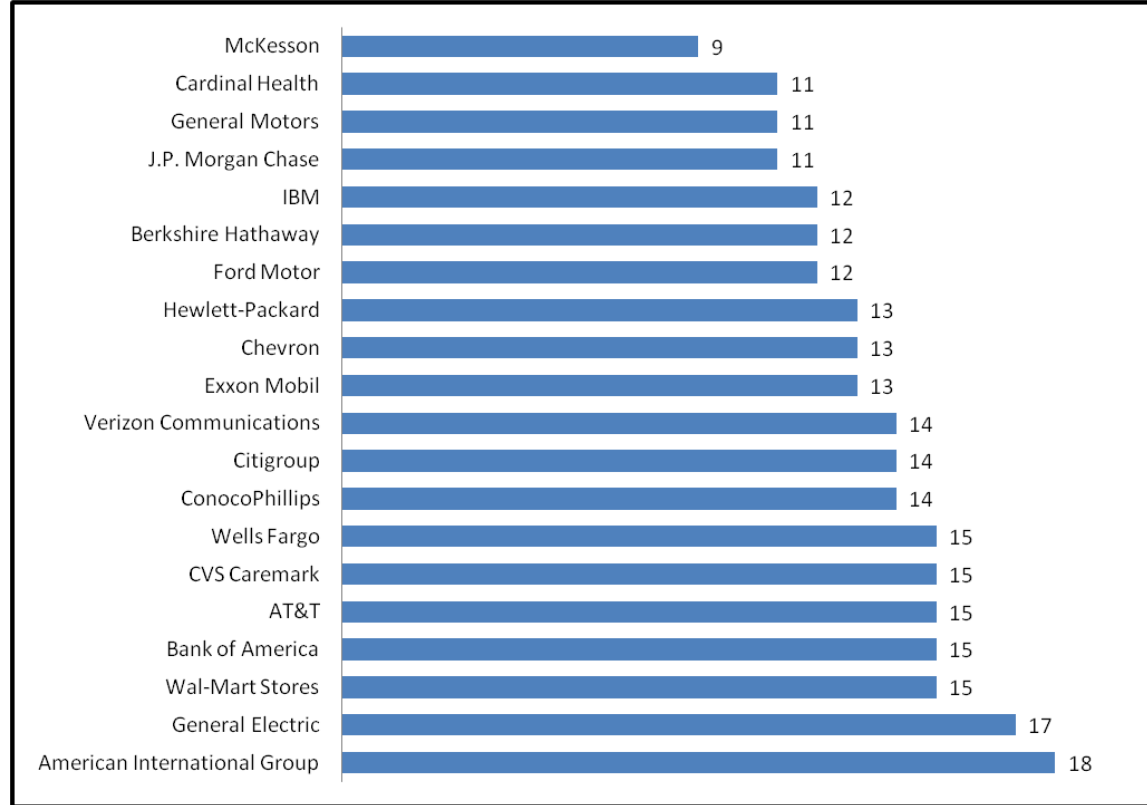
Yönetim Kurulu Üyelerinde Aranılan Özellikler	Stratejik Düşünce Yetkinliği	Sektör Deneyimi	Üst Düzey Yöneticilik Deneyimi	Üst Düzey İlişkiler
Sermayenin Etkin Kullanımı	●●	●	●●	
İş Sonuçlarını Değerlendirme ve Stratejiye Yön Verme	●●●	●●	●●	
Riskleri Öngörme ve Önlem Alma	●●	●●●	●●	●●
Üst Yönetimi Yönlendirme ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme	●	●	●●●	
Denetim ve Sorgulama	●●	●	●●	●
Taraflarla İlişkileri Yürütme (Ortak, Yatırımcı, Toplum)	●	●●	●	●●

(\*) Şirketler dinamik yapılardır. Yönetim Kurulu kompozisyonunun şirketin mevcut durumu ve gelecek hedefleri, konumu ve duruşu ile uyumlu olması Yönetim Kurulunun sağlayacağı faydayı artırır.

# Yönetim Kurulunun üye sayısı etkin karar almayı sağlayacak şekilde belirlenmelidir.

- Yönetim Kurulu'nda olması gereken üye sayısı; şirketin ihtiyaçları, coğrafi yayılım ve işin karmaşıklığının bir fonksiyonudur.
- En büyük 20 global şirketin ortalama üye sayısı 14'tür. Bu şirketlerin tümünün coğrafi yayılımları ve iş karmaşıklıkları en üst seviyede olduğundan, üye sayıları da aynı oranda yükselmektedir. Ölçeği daha düşük ve çoğunlukla ulusal faaliyetleri olan şirketlerde bu rakamın 7-11 arasında olması beklenebilir.

Fortune 500 (2010) listesindeki ilk 20 şirketinin Yönetim Kurulu üye sayıları



# Herkes aynı şeyi düşünüyorsa, kimse fazla bir şey düşünmüyor demektir. – Walter Lipmann

İyi çalışan bir YK'nın; yönlendirme ve denetim yetkinliği ile farklı tecrübe ve perspektif getirme yetkinliğini dengelemesi gerekmektedir.

- Stratejik düşünce yetkinliği
- Sektör deneyimi
- Üst düzey yöneticilik deneyimi
- Üst düzey ilişkiler

Başarılı takım/ başarılı Yönetim Kurulu oluşturmak önemli bir girişimcilik yetkinliğidir.

- Tüm üyeler arasında karşılıklı saygı ve güven sağlanmalı
- Fikirleri ve görüşleri paylaşmak için birlikte zaman geçirilmeli
- Bireysel yıldızlar değil, bütünsel bir takım olarak çalışılmalı
- Takımın ilk seferde doğru kurulmuş olmalı
- Teşvikler takım performansını artırıcı şekilde yapılandırılmalı
- Tüm takım üyeleri arasında bir hedef birliği sağlanmalı
- Takımların başarılarının kalıcı olması için planlı değişim gerekli

Yönetim Kurulunun üye sayısı karar almayı etkiler.

- İhtiyaçlar
- İşlerin karmaşıklığı
- Coğrafi yayılım

**Yönetim Kurullarının kalitesi; üyelerinin, yapısının ve süreçlerinin kalitesine göre şekillenmektedir.**



# Yönetim Kurulu toplantılarının iki hedefi vardır; yönlendirme ve kontrol.

## YÖNETİM KURULU TOPLANTI PRENSİPLERİ

1. Erken toplantı planlama ile katılım garanti edilmelidir.
2. YK Başkanı, tüm görüşleri alarak gündemi belirler.
3. Gündem, stratejik ve geleceğe yönelik olmalıdır.
4. Konuların tartışılması için yeterli süre ayrılır.
5. Üyeler toplantı dışında da bir araya gelerek zaman geçirmelidirler.
6. Üyeler, tüm önemli gelişmelerden zamanında haberdar edilmelidirler.
7. Üyelerin gerekli hazırlıkları yapabilmelerini sağlamak amacı ile her toplantıdan belirlenecek bir süre öncesinde gündem ve gündeme yönelik bilgiler üyelere dağıtılır.
8. Genel olarak yıllık 5-7 planlı yönetim kurulu toplantısı yapılır.
9. Bir çalışma yılı süresince, toplantılardan en az biri YK ve komitelerin performans değerlendirmesine, bir diğeri de şirket stratejileri ve risklerinin değerlendirilmesine ayrılmalıdır.

## GÜNDEM BAŞLIKLARI

1. Mali Göstergeler
  1. Borç - Alacak durumu
  2. İşletme sermayesi
  3. Bilanço / Gelir Tablosu / Nakit Akımı
  4. Bütçe karşılaştırması
  5. Ekonomi ve sektörel gelişmeler
  6. Kıyaslamalar
  7. M&A gelişmeleri
2. Projeler
  1. Planlar ve gerçekleştirmeler
  2. Yatırımlar / Joint Venture'lar
  3. Engeller ve darboğazlar
  4. Potansiyel projeler
  5. Rakiplerin yatırımları
3. Kurum içi Gelişmeler
  1. Kaynaklara ulaşım
  2. İnsan kaynakları konuları
  3. Verimlilik artırımları
  4. Kıyaslamalar
  5. İç kontrol
4. İletişim
  1. Yatırımcılar
  2. İç paydaşlar
  3. Dış paydaşlar
  4. Komite çalışmaları
5. Önceki toplantıda alınan kararların takibi

# Toplantıların notlarının tutulması hem kurumsallaşma açısından, hem de hukuki risklere karşı korunmak açısından önemlidir.

## TOPLANTI NOTLARI

- Kararların uygulanmasını ve takip edilmesini kolaylaştırır.
- Gerek hissedarlarca, gerekse düzenleyici ve denetleyici kurullar ve kamu otoritesince kurumun karar mekanizmalarının sorgulanmasında önemli bir yer tutar.
- Yönetim Kurulunun etkinliğinin artmasını sağlar.
- Yönetim Kurulunun öncelik belirlemesi, zaman planlaması ve yıllık yönetim kurulu performans değerlendirilmeleri için çok önemli bir girdi oluşturur.

## TOPLANTI NOTLARI NELERİ İÇERMELİDİR

- Toplantıya kimlerin hangi aşamada ve nasıl (telefonla veya doğrudan) katıldıkları,
- Toplantının nerede ve ne zaman yapıldığı ve hangi temel gündem maddelerini içerdiği,
- Toplantının türü ve duyurusunun ne zaman ve nasıl yapıldığı,
- Toplantıda yöneticilerin bulunmadığı bir değerlendirme aşamasının olup olmadığı (executive session),
- Katılımcılara hangi bilgilerin, ne zaman sunulduğu ve üyelerin sunulan bilgiyi yeterli bulup, bulmadıklarına ilişkin görüşleri,
- Yönetim kurulunun hangi alternatifleri, hangi boyutlarıyla ele aldıkları ve varsa aralarındaki görüş farklılıkları,
- Alınan kararlar ve gerekçeleri,
- Varsa karara uymayan üyelerin görüşleri,
- Potansiyel çıkar çatışması olabilecek konularda karar sürecinden kendilerini dışarıda tutan üyelerin durumu,

# Komiteler, Yönetim Kurulu rolü üstlenmeden, bulgu ve önerilerini Yönetim Kurulu ile paylaşırlar.

## Neden Komiteler

Yönetim Kurullarında etkin çalışma odağının korunması için kritik konularda komiteler kurulması ve detaylı çalışmaların bu komiteler tarafından sürdürülmesi tercih edilir.

## Hangi Komiteler

**Denetim:** Finansal tablolar / iç kontrol / dış denetçilerin atanması / beyanatların doğruluğu / dolandırıcılığın önlenmesi

**Kurumsal Yönetişim / Yönetim Geliştirme:** Yönetim Kurulu, CEO ve yardımcılarının; bilgi, deneyim, yetkinlik ve üst düzeyde motivasyona sahip kişilerden oluşması / kuruma kazandırılacak kişilerin tanımlama, bulma ve geliştirme ile ilgili sürecin tanımlanması

**Yönetim Ödüllendirme:** Yönetim Kurulu, CEO ve yardımcılarının; şirkete cezbedilmesi, sonradan bağlılıklarının sağlanması ve motive edilmeleri için cazip ve tatminkar kazanç paketlerinin piyasa koşulları ve şirket olanakları çerçevesinde oluşturulması

**Sosyal Sorumluluk :** Kurumsal sosyal sorumluluk, çevre, insan hakları, etik kurallar konularında şirket stratejileri ile uyumlu politikalar üretilmesini sağlamak

## Kaç Farklı Komite

- Şirketlerin komite sayıları 2 ile 7 arasında değişmektedir.
- Dünyanın en büyük 20 şirketinin Yönetim Kurullarının %100'ünde Denetim Komitesi, %90'nında Kurumsal Yönetişim Komitesi, %90'nında Yönetim Ödüllendirme Komitesi ve %50'sinde Sosyal Sorumluluk Komitesi vardır.

## Komitelerin İşleyişi

Komitelerin işleyişlerini belirlemek için her komiteye özgü "Komite Yönetmeliği" hazırlanması gerekmektedir. Komite Yönetmeliği; Amaç, Üyelik ve Yapı, Sorumluluklar (Aktiviteler), Değerlendirme ve Raporlama konularını içerir.

# Fortune 500 (2006) listesinde yer alan ilk 20 şirketin Yönetim Kurulları içinde işlettikleri komiteler.

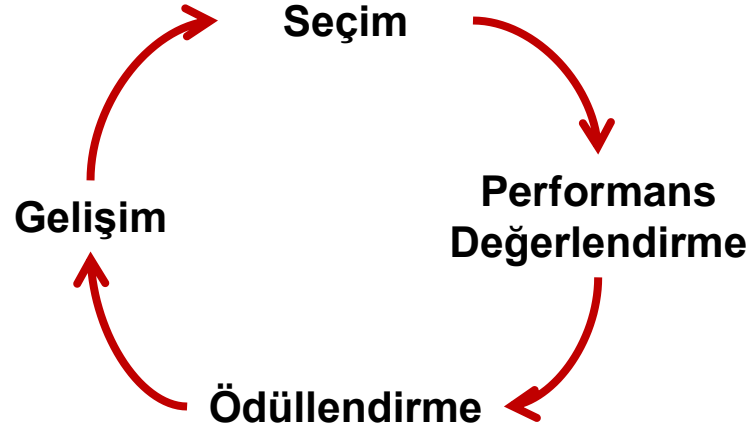
	Denetim	Risk ve Sermaye	Ödüllendirme	Yönetim Geliştirme ve Yönetişim	Sosyal Sorumluluk	Finans	Yönetim	Stratejik Planlama ve Finans	Yönetim Kurulu	YK Başkanı	Uzlaşım	Diğer
Exxon Mobil	•			•	•	•	•		•			İştirak Danışma
Wal-Mart Stores	•			•			•	•				Hisse Opsiyonu
Royal Dutch Shell	•		•	•	•							
BP	•		•	•						•		Etik ve Çevre Güvence
General Motors	•		•	•	•							Yatırım Fonları
Chevron	•		•	•	•							
DaimlerChrysler	•									•	•	
Motor	na											
Ford Motor	•		•	•	•	•						
ConocoPhillips	•		•		•		•		•			
General Electric	•		•	•	•							
Total	•			•								
ING Group	•			•								
Citigroup		•	•	•	•							
AXA	•		•	•		•						
Allianz	•			•							•	Standing
Volkswagen	•										•	
Fortis	•	•		•								
Crédit Agricole		•	•	•				•				
AIG	•		•	•	•	•						Düzenleme, Uyum ve Hukuk

# Yönetim Kurullarının başarıyla işlemesi için; seçme, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme süreçleri yapılandırılmalıdır.

## Şirketin

- Misyon, vizyon, strateji ve hedefleri
- Ürün ve servisleri, güçlü ve geliştirilmesi gereken alanları
- İş akışı, ana müşterileri, tedarikçileri ve rakipleri
- Entelektüel sermayesi, teknolojileri veri tabanları ve iş modeli
- Organizasyonu, anahtar yöneticileri, İnsan Kaynakları sistemleri ve önemli tesisleri
- Tarihindeki önemli olaylar ve gelişmeler
- Politikaları, etik, iç kontrol, denetim, muhasebe standartları, tabi olduğu önemli yönetmelikler ve kurullar
- Yönetişim sistemi ve kurum kültürü

- İhtiyaç duyulan yetkinlikleri belirlemek
- Adayları belirlemek
- İhtiyacı karşılayacak adayı seçmek
- Beklenen rolün ve sorumlulukların net olarak açıklamak



- YK Bütünü
- YK Başkanı
- YK Üyeleri
- YK Süreçleri (Stratejik planlama, risk alanlarının tanımlanması, gelecek planlama, iletişim ve bilgilendirme yaklaşımları, iç denetim sistemleri, özdeğerlendirme)

- Piyasa koşullarına göre cazip ve tatminkâr
- Farklı koşullara uyulanabilecek esneklikte
- Hissedarların çıkarları ile uyumlu
- Şeffaf ve kolayca algılanabilir
- Kısa vadeden çok uzun vadeli performansa dayalı

# Hissedarların, Yönetim Kurullarından kurumsal yönetim ilkelerine uyumun ötesinde beklentileri vardır.

Ortak Yapılan Hatalar	Hataları Yapmamak İçin
“En iyi yönetilen şirketiz” duygusu	<ul style="list-style-type: none"><li>• Senaryo analizleri yaparak kötü sonuçlara da hazırlanmak</li><li>• Risk değerlendirmeleri yaparak senaryoların duyarlılıklarını artırmak</li><li>• Aşamalı kararlarla stratejik esnekliği sağlamak</li></ul>
Mevcut işlerden çıkma kararlarında yeterince objektif değerlendirme yapmamak / kararları ertelemek	<ul style="list-style-type: none"><li>• Değer yitiren aktiviteleri sonlandırmak (en kolay değer yaratma yöntemi)</li><li>• Mevcut işlerle ilgili kararları verirken, bağımsız ve gerçekçi değerlendirmeler yapmak</li></ul>
Bir kez verilen yatırım kararlarından dönüş yapılmaması	<ul style="list-style-type: none"><li>• Geçmişte harcanan meblağa bakmaksızın gelecek harcamaları değerlendirmek</li><li>• Değer yaratımına odaklanmak</li><li>• Yatırımları aşamalara ayırmak, olası hatanın boyutunu küçültmek</li></ul>
Farklı kategorilerdeki harcamalara ilişkin kararları farklı bakış açısı ile değerlendirmek	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bir trilyon liralık bir pazarlama hatasıyla, bir trilyon liralık üretim hatasının şirkete maliyeti aynıdır</li><li>• Özellikle yeni ve moda işlere girerken dikkatli olmak gerekmektedir</li></ul>
Son dönemdeki gelişmelerden aşırı etkilenmek / devam edeceğine ilişkin yanılgıya kapılmak	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uzun vadeli eğilimlere ve ortalamalara odaklanmak</li><li>• Daha gerçekçi bir anlayış için karşılaştırmalar ve kıyaslamalardan yararlanmak</li><li>• Esnekliği artırmak</li><li>• Stratejik planının esnekliğini artırmak</li></ul>
Ortak düşünce	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çeşitlendirilmiş bir Yönetim Kurulu oluşturmak</li><li>• Fikirlerin rahatlıkla çatışabileceği bir ortam hazırlayarak yaratıcılığı teşvik etmek</li></ul>

# Bir iş açmak çok kolaydır; onu açık tutmak ise çok zordur.

## – Çin Atasözü

Yönetim Kurulu toplantılarının iki hedefi vardır; yönlendirme ve kontrol.

- Katılım
- Toplantı zamanının etkin kullanımı
- Zamanında ve eksiksiz bilgilendirme
- Yıllık 5-7 planlı Yönetim Kurulu toplantısı
- ...
- Kim, hangi aşamada nasıl katıldı
- Toplantı nerede ve ne zaman yapıldı
- Hangi temel gündem maddelerini tartışıldı
- Katılımcılara hangi bilgiler sunuldu, bunlar yeterli miydi
- Hangi alternatifler, hangi boyutlarıyla ele alındılar
- Alınan kararlar ve gerekçeleri

Toplantılarının notlarının tutulması hem kurumsallaşma açısından, hem de hukuki risklere karşı korunmak açısından önemlidir.

Komiteler, Yönetim Kurulu rolü üstlenmeden, bulgu ve önerilerini Yönetim Kurulu ile paylaşırlar.

- Denetim
- Kurumsal Yönetişim / Yönetim Geliştirme
- Yönetim Ödüllendirme
- Sosyal Sorumluluk

Yönetim Kurullarının başarıyla işlemesi için; seçme, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme süreçleri yapılandırılmalıdır.

- Üye seçimi
- Performans değerlendirme
- Ödüllendirme
- Gelişim ve oryantasyon

Hissedarların, Yönetim Kurullarından kurumsal yönetişim ilkelerine uyumun ötesinde beklentileri vardır.

- “En iyi yönetilen şirketiz” duygusu
- Mevcut işlerden çıkma kararlarını ertelemek
- Bir kez verilen yatırım kararlarından dönüş yapılmaması
- Farklı kategorilerdeki harcamalara ilişkin kararları farklı bakış açısı ile değerlendirmek
- Son dönemdeki gelişmelerden aşırı etkilenmek
- Ortak düşünce (Group Thinking)

**Yönetim Kurullarının kalitesi; üyelerinin, yapısının ve süreçlerinin kalitesine göre şekillenmektedir.**



# Yönetimin yaklaşımı (tone at the top) kurum kültürünü şekillendirir.

**Yapısal ve prosedürel konular, kurumsal yönetim için yeterli değildir. Kurumsal yönetim için, yönetimin ruhunu anlamak, ilkelerini içselleştirmek ve bunları davranışlar ile yansıtmak gereklidir.**

## Yönetim Anlayışında Önemsenen Davranış Örnekleri

- Yönetimin, şirket faaliyetlerinden ve varlıklarından şahsi menfaat sağlamaması
- Şirketin doğrudan veya dolaylı olarak kontrol ettiği şirketlerle piyasa koşullarına uymayan fiyatlarla alış-verişte bulunmaması,
- Kısa vadeli kârlılık (başarı) göstermek üzere aşırı risk alınmaması,
- Yöneticilerin kurum kaynaklarını kullanarak kendileri için bir imparatorluk kurmalarının önlenmesi,
- Yönetimin, atamaları işi en iyi yapacaklar yerine kendilerine yakın olanlardan seçmelerinin engellenmesi,;
- İçeriden edinilen bilgiyle hisse alım satımı yapılmasının önlenmesi,
- Şirket içi denetim ve kontrol mekanizmalarının sağlıklı çalışmasının sağlanması,
- Çalışanların şirket ile çıkar çatışması konumundan kaçınmaları konusunda eğitilmeleri ve bu konunun gözlenmesi,
- Hukuka ve etik kurallara uyumun sağlanması ve aykırı davranışların yönetimin dikkatine sunulmasını teşvik edecek sistemlerin kurulması
- Dış denetçilerin kurumdan sağlanan başka faydalarla bağımsızlıklarının zedelenmesinin önlenmesi,
- Yöneticilerin yetkin ve etkili olmasının sağlanması ve kendilerine piyasa şartlarında ücret paketi sunulması, başarının ödüllendirilmesi,
- Hissedarlardan herhangi birinin diğerleri karşısında kayırılmaması ve hissedarlar ile ticari işlemlerin piyasa şartlarında gerçekleştirilmesi,
- Rüşvetten kaçınılması,
- Yönetimin çalışanlar, tedarikçiler, dağıtım kanalları gibi paydaşlara adil davranmasının sağlanması,
- Şirketin her şeyin en iyisini kendisinin yaptığı iddiası ile kurum dışı bilgi kaynaklarına ve gelişmelere karşı körlük göstermemesi,
- Kolay ölçülemeyen değerlerin (marka gibi) geliştirilmesinden ödün verilerek kısa vadeli sonuçlara odaklanmanın önlenmesi,
- Kurumsal gelişmede sürekliliğin sağlanması,
- Şirketin değerini etkileyecek gelişmelerin zamanında değerlendirilmesi ve tüm yatırımcılarla eş zamanlı olarak paylaşılması,
- Şirketin geleceğine ilişkin risk ve fırsatların düzenli olarak değerlendirilmesi,
- Topluma ve gelecek nesillere karşı sorumlulukların gözetilmesinin sağlanması.

# Herkes benim düşünceme katılırsa yanlış olmaktan korkarım. - Oscar Wilde

## Eleştirel Düşünce Nedir

- Tüm varsayımları, bilgileri ve yargıları sorgulamak ve sonuca varmadan önce konuyu tüm farklı yönleri ile değerlendirmek
- Konunun anlamı, önemi, dengesi, ve mantığı ile ilgili değerlendirmeler yapmak

## Eleştirel Düşünce Sahibinin Yetkinlikleri

- Planlı düşünme
- Planlı çalışma düzeni
- Esneklik
- Yeni fikirlere / değişime açıklık
- Dürüstlük / doğruluk
- Sebatkar olmak
- Cesaret
- Başladığı işi bitirme kararlılığı
- Kendine güven

## Eleştirel Düşünce Sahibinin Davranışları

- İlişkili bilgiyi toplar ve değerlendirir
- Alternatifleri açık fikirle değerlendirir
- Alternatiflerin; varsayımlarını, etkilerini ve olası sonuçlarını algılar ve değerlendirir
- Kritik soruları ve problemleri ortaya çıkarır
- Bunları net ve kesin olarak formüle eder
- İyi düşünülmüş sonuçlara ve çözümlere ulaşır
- Karmaşık problemlerin çözümlerinde, ilgili taraflarla etkin iletişim kurar

(\*) Eleştirel düşüncenin girmedığı Yönetim Kurularından sağlıksız kararlar çıkar. Bu nedenle, Yönetim Kurulu Başkanının en önemli görevlerinden biri hem Yönetim Kurulunun farklı bakış açılarına sahip kişilerden oluşmasını sağlamak, hem de toplantılarda eleştirel düşüncenin sergilenmesine uygun bir ortam yaratmaktır.

# Kararların sağlıklı olabilmesi için yapıcı eleştirel düşünce, katılımı ve paylaşımı artırmak için de olumlu düşünce o kadar önemlidir.

## Her hata bir öğrenme fırsatıdır

- İnsanlar hataları saklama içgüdüğü ile hareket ederler
- Hata yapmadan yenilikçi olmak oldukça güçtür (Edison)
- Hatalar engellenmemeli, hatta belirli sınırlar dahilinde yapılması beklenmelidir
- Her hata altından bir öğrenme fırsatıdır
- Bir hatanın etkin biçimde analizi için; özgüven, araştırma ruhu, açıklık, sabır ve belirsizliğe karşı tolerans gereklidir
- Yenilikçilikte başarı korkarak ve vazgeçerek değil, aksine ısrar ve devam etme azmi ile sağlanır

### Öğrenme ortamını sağlamak için liderlere önemli görevler düşüyor

- Liderler, kendi hatalarını ve bunlardan çıkardıkları dersleri paylaşmalılar
- Liderler, kurum kültürünün "hatadan korkarak iş yapmama" anlayışından "kazanmak için hesaplı deneyler yapma" anlayışına yönelmesini sağlamalılar

### Olumlu düşünce yeteneği öğrenilebilecek bir yetenektir

- Başkalarının deneyimlerinden öğrenmek
- Kendiyle barışık olmak
- Düşüncenin ve eylemlerin tutarlı olması
- En acımasız kritiği çoğu zaman kendimize yama anlayışından vazgeçmek

**Yönetim Kurullarından en büyük beklenti, kurumda etik kurallara uyumun sağlanmasını garanti altına almalarıdır.**

### **Dokuz Küresel Ana Etik Değer**

- Kurumsal Sosyal Sorumluluk
- Adil Soruşturma
- Çevreyi Koruma Sorumluluğu
- Finansal Raporların Yanıltıcı Olmaması
- İç Denetimin Etkinliği (Üst Yönetim Sorumluluğu)
- Tüketicilerin Korunması
- Ticari Yaklaşımlarda Adil Olmak
- Uygunsuz Davranışların Ortaya Çıkarılmasını Sağlamak
- Yönetim Kurulu'nun Sorumluluğu

# Hata yapmayan insan genellikle hiçbir şey yapmıyordur.

- W.C. Magee

Yönetimin yaklaşımı (tone at the top) kurum kültürünü şekillendirir.

- Şirket faaliyet ve varlıklarından şahsi menfaat sağlamamak
- Şirketlerle piyasa koşullarına uymayan fiyatlarla alış-verişte bulunmamak
- Kısa vadeli kârlılık (başarı) göstermek üzere aşırı risk almamak
- kurum kaynakları ile kendileri için bir imparatorluk kurmamak
- .....

“Herkes benim düşünceme katılırsa yanlış olmaktan korkarım.”  
O. Wilde

- Eleştirel Düşünce

Kararların sağlıklı olabilmesi için yapıcı eleştirel düşünce, katılımı ve paylaşımı artırmak için de olumlu düşünce o kadar önemlidir.

- Her hata bir öğrenme fırsatıdır
- Öğrenme ortamını sağlamak için liderlere önemli görevler düşüyor
- Olumlu düşünce yeteneği öğrenilebilecek bir yetenektir

Yönetim Kurullarından en büyük beklenti, kurumda etik kurallara uyumun sağlanmasını garanti altına almalarıdır.

- Kurumsal Sosyal Sorumluluk
- Adil Soruşturma
- Çevreyi Koruma Sorumluluğu
- Finansal Raporların Yanıltıcı Olmaması
- İç Denetimin Etkinliği (Üst Yönetim Sorumluluğu)
- ...

**Yönetim Kurullarının kalitesi; üyelerinin, yapısının ve süreçlerinin kalitesine göre şekillenmektedir.**



# Kurum ile ilgili tüm bilgilerin üyeler ile düzenli, zamanında ve doğru olarak paylaşılması gereklidir.

## YK Sunulan Bilgiler

### İçerik

- Yeterlilik değerlendirmesi
- Kıyaslama / Karşılaştırma
- Çalışmak için yeterli zaman

### Bilginin Özellikleri

- Karar için gerekli ve yeterli derecede öz
- Karşılaştırmalı
- Güncel ve zamanında sunulmuş
- Güvenilir kaynaklardan elde edilmiş
- Basit ve kolayca anlaşılır
- Temel varsayımlar net olarak açıklanmış

### Bilginin Detayları

- Başta stratejik konular olmak üzere karar alacağı konularda karar için gerekli bilgiler
- Faaliyet gösterilen sektör ve şirketin sektördeki konumu ile ilgili bilgiler
- Kurumun karşılaşılabileceği riskler ile ilgili değerlendirmeler yapabilmesini sağlayacak bilgiler
- Kurumun performansının değerlendirmesini sağlayacak bilgiler
- Hukuki gereksinimleri de içeren genel bilgiler
- Paydaşlarla ilgili gelişmelere yönelik bilgiler
- İç kontrol sistemleri ile ilgili bilgiler
- Firmanın içinden ve dışından yönetici potansiyellerinin; yetkinlikleri, deneyimleri ve performansları
- Kritik yöneticilerin gelişim planları

# Yönetim Kurulu kararlarının birçoğu gelecek için alınır, bu nedenle öncü göstergelerin takibi çok önemlidir.

- Öncü göstergeleri önemsememek – Problemlerin geç fark edilmesi
- Algılama, tatmin, öğrenme, yenilikçilik gibi öncü göstergelerin ölçülmesi göreceli olarak daha güçtür
- Risklerden korumak ve daha iyi yönetim için iş sonuçları kadar öncü göstergeler de takip edilmelidir
  - Bugün: Müşteri memnuniyetindeki düşüş - Yarın: Kârlılıkta azalma
  - Bugün: Bir niş alanda pazar payında azalma - Yarın: Şirketin yenilikçilik yetkinliğinde azalma

## Örnek Öncü Göstergeler

- Müşteri şikayetleri (Dikkate alınmamaları gelecekte daha büyük problemlere neden olabilir)
- Yeni çıkarılan ürün/servislerden elde edilen gelirin toplam gelir içindeki payı
- Yeni pazarlarda gösterilen performans
- Geçmiş değerlendirmelere göre artan veya azalan kârlılıklar
- Yönetimin şirket içindeki farklı sesleri dinlememe eğilimi
- Aşırı güven ve rakipleri küçümseme

# Alınan kararların geçtiği süreç kadar, sunulan bilginin düzenli ve güvenilir olması da önemlidir.

## Karar Alma Süreci

- Karar önemli midir, acil midir ve Yönetim Kurulu kararını gerektirmekte midir.
- Yönetim tarafından sunulan alternatifler yeterince kapsamlı değerlendirilmiş midir, maliyetler, faydalar, riskler ve etkileri net olarak anlaşılabilir midir.
- Karar alırken çoğunlukla belirsizliğin yönetilmesi gerekir. Yönetim Kurulları belirsizlikleri tanımlamalı ve bunlara nasıl yaklaşacağını da belirlemelidir.

1. **Belirgin Değişkenlik:** Kontrol edilmesi güç birçok küçük sebepten kaynaklanan değişkenliktir. Genellikle istatistiksel dağılımı bilinir ve istatistiksel yöntemler ile kontrol edilir.
2. **Öngörülebilir Belirsizlik:** Gelecek ile ilgili hangi durumların gerçekleşebileceği hakkında iyi öngörülerin olduğu, ancak bu durumlardan hangisinin gerçekleşeceğini bilinemediği durumdur. Karar ağaçları ile kontrol edilir.
3. **Öngörülemez Belirsizlik:** Muhtemel sonuçlar sayılamayacak kadar çok olabildiği için problem karar ağaçları ile çözülemez. Bu durumda senaryo analizleri kullanılması en yararlı seçenektir.
4. **Kaos:** Geçici bir süre için geçerli olur. Risklerin en yüksek olduğu bu belirsizlik türünde özellikle yeterli kaynağa sahip oyuncular yaptıkları seçimlerle geleceği şekillendirebilirler.

# Zaman, kendisini kullananların yanında yeterince uzun kalır.

## – Leonardo Da Vinci

Kurum ile ilgili tüm bilgilerin üyeler ile düzenli, zamanında ve doğru olarak paylaşılması gereklidir.

- İçerik
- Yeterlilik değerlendirmesi
- Kıyaslama / Karşılaştırma
- Çalışmak için yeterli zaman

Yönetim Kurulu kararlarının birçoğu gelecek için alınır, bu nedenle öncü göstergelerin takibi çok önemlidir.

- Öncü göstergeleri önemsememek – Problemlerin geç fark edilmesi
- Öncü göstergelerin ölçülmesi göreceli olarak daha güçtür
- İş sonuçları kadar öncü göstergeler de takip edilmelidir

Alınan kararların geçtiği süreç kadar, sunulan bilginin düzenli ve güvenilir olması da önemlidir.

- Konunun önemi, aciliyeti ve Yönetim Kurulu kararı gerektirmesi
- Yönetim tarafından sunulan alternatifler yeterince kapsamlı değerlendirilmiş midir, maliyetler, faydalar, riskler ve etkileri net olarak anlaşılabilir midir
- Belirsizlikler ve bu belirsizliklere yaklaşımlar tanımlı mıdır

**Yönetim Kurullarının kalitesi; üyelerinin, yapısının ve süreçlerinin kalitesine göre şekillenmektedir.**



# Stratejik düşünme, tutarlı bir şekilde farklılık yaratabilme yeteneğidir.

	Amaç / Faydalar	Yönetim Kurulu	Yönetim
Misyon ve Vizyonun Tanımlanması	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kaynakları odaklamak</li><li>• Değer yaratmayan faaliyetlerden vazgeçmek</li><li>• Kısa ve uzun vadeli hedefler arası denge</li><li>• Fırsatları daha hızlı yakalamak</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Onay</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uygulamak</li><li>• İletişimini Sağlamak</li></ul>
Stratejinin ve Stratejik Planın Belirlenmesi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hazır zihinler oluşturmak</li><li>• Fırsatlara ve sorunlara hızla yanıt verebilmek</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sorgulamak</li><li>• Şekillendirmek</li><li>• Onaylamak</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Düzenleme</li></ul>

- **Stratejik Niyet**
  - En düşük maliyetli üretici olmak
  - Farklılaşmak
  - Belli bir niş pazara odaklanmak
- **Stratejik Coğrafya**
  - Fiziksel coğrafya (Pazar)
  - Ürün / servis seçimi
  - Değer zincirinin odaklanılacak kısmının seçimi
- **Stratejik Araçlar**
  - Organik büyüme
  - Yeniden yapılanma
  - Stratejik işbirlikleri
  - Şirket satınalma

- **Strateji ve kaynaklar arası uyum**
- **Odağın netleştirilmesi**
- **Dinamik**
- **Bütünsel**

# Yeni işlere girmek veya bazı işlerden vazgeçmek gibi zor sorularla karşı karşıya kaldıkça, portföy yönetimi kritikleşmektedir.

## Şirket Portföyü Sahibi Olma Sebepleri

- Şartlardaki (pazar, vb.) değişim
- Riski dağıtmak
- Pazardaki fırsatları yakalamak
- Temel şirket yetkinliklerini kullanmak
- Kapsam ekonomisinden sinerji sağlamak
- Değer zincirinde entegrasyon
- Sermaye piyasasının etkin çalışmaması
- Ölçek ekonomisinden faydalanmak
- Stratejik odağı değiştirmek veya artırmak

## Yönetim Kurulu'nun Sorumlulukları

- Firmanın ve sektördeki diğer oyuncuların şirket satınalma / birleşme faaliyetlerini takip etmek
- Potansiyel satınalma fırsatlarında, işlem gerçekleşmeden önce zihinsel olarak hazırlanmak
- Şirket değerlerini ve nakit yaratma (nakit ve borçlanma açısından) kapasitelerini takip etmek
- Mevcut ve potansiyel yatırımcı ve kredi kuruluşları ile ilişkilere odaklanmak
- Girilecek veya geliştirilecek yeni iş alanlarını belirlemek

# Yönetim Kurulu'nun görevlerinden biri, organizasyonun doğru liderlere, insanlara, sistemlere ve politikalara sahip olmasını sağlamaktır.

## Organizasyonu Yapılandırırken

- Çevre şartları ve strateji değiştikçe organizasyon yapısı da değiştirilmelidir
- Mevcut insan kaynağının nitelikleri ve yetkinlikleri değerlendirmeye alınmalıdır
- Yapı, kurumun hedefe ulaşabilmesi için başarı ile çalıştırması gereken ana süreçler ile uyumlu olmalıdır
- Dış kaynak kullanılacak aktiviteler belirlenmelidir
- Her birimin; sorumluluk alanı, anahtar performans göstergeleri ve yetkileri belirlenmelidir
- Unvanlar kurumun paydaşları tarafından kolayca anlaşılır bir şekilde yapılandırılmalıdır
- Uzmanlık alanları, o uzmanlığı yaşatacak ve geliştirecek bağımsızlığa sahip olmalıdır
- Bilgi akışı, raporlama, teşvik ve ödüllendirme sistemleri hedeflerle uyumlu olarak tanımlanmalıdır

## İnsan Kaynakları Sistemlerini Kurarken

- Şirketin büyüme stratejilerini uygulayabilmek için ne gibi yetkinliklere ihtiyaç duyduğu belirlenmelidir
- Belirlenen yetkinliklere sahip yeterli sayıda insan kaynağına sahip olunmalıdır
- Gelecek dönem ihtiyaçlarına yönelik planlar yapılmalıdır
- Yüksek potansiyelli çalışanların; belirlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için sistem kurulmalıdır
- Çalışanları gelecek sorumluluklarına hazırlamak için, farklı tecrübeler kazanmaları sağlanmalıdır
- Çalışanların geliştirilmesi, yöneticiler için kritik performans göstergesi olarak tanımlanmalıdır
- Gerek kurumda çalışanlar, gerekse kurumda çalışmak üzere potansiyel olarak değerlendirilebilecek kişiler, kurumu kendilerine en iyi gelişme fırsatları sunan bir kurum olarak tanınmalıdır

## Performans Yönetimi ve Ödüllendirme Sistemlerini Kurarken

- İş süreçleri tanımlanmalıdır
- Şirketin başarı göstergelerinin neler olması gerektiği belirlenmelidir
- Ücret ve ödüllendirme politikalarının farklı senaryolarda ne gibi sonuçlar vereceği test edilmelidir
- Ödüllendirme politikasının üstün ve normal performans için ne olacağı önceden belirlenmelidir
- Performansın rakipler ile karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi sağlanmalıdır
- Yönetim ödüllendirme sistemi, hissedarların kazanımları ile uyumlu olmalıdır
- Tüm üst yönetimin kazanç paketi, yıllık faaliyet raporunda rakipler ile karşılaştırmalı olarak yayınlanmalıdır

# Doğru CEO seçimi; kurumu, çevre şartlarını ve liderlik görevini üstlenebilecek adayları yakından tanımayı gerektirir.

## Başarılı CEO'ların Temel Özellikleri

- İyi bir yönetici ve iyi bir lider
- Şirket için açık bir vizyon belirleme ve tüm faaliyetleri bu vizyon doğrultusunda odaklama yeteneği
- Sağlam etik değerlere sahip olmak
- Güçlü iletişim yetkinliği ve çevresindeki insanları harekete geçirebilme kabiliyeti
- Doğru insanları seçme, onları geliştirme ve motive etme yetkinliği
- Belirsiz ortamlarda, eksik bilgiye rağmen zor kararları alabilme yeteneği
- Sürekli gelişme ve değişen şartlara uyum sağlayabilme yeteneği
- Gelecekteki riskler için bugünden tedbir almada yeterlilik

## Alternatif Yönetim Tarzları

- Stratejik Yön Belirleme
  - Vizyoner liderlik
  - Emir-komuta zinciri
  - Katılımcı liderlik
- Kurum Kültürü ve Değerleri
  - Girişimcilik ve yenilikçilik
  - Takım çalışması
  - Rekabetçilik ve yarışma
  - Disiplin ve operasyonda mükemmellik
- Kontrol ve Hesap Verme
  - İnsan odaklı
  - Finansal sonuç odaklı
  - Operasyonel sonuç odaklı
- Yetkinlikleri Geliştirme
  - Süreç odaklı entelektüel sermayenin kurumsallaştırılması
  - İçeriden geliştirme
  - En iyileri kuruma kazandırma
  - Kiralama veya taşeron kullanma
- İlişkilerin Yönetimi
  - Müşteri ve kanal ilişkilerinin en öncelikli ilişki olması
  - Rekabet odaklı yaklaşım
  - İş ortaklarıyla ilişkilerin önemli olması
  - Düzenleyici ve denetleyici devlet kurumlarıyla ilişkiler

# Yönetim Kurullarının yönetme ve yönlendirme arasındaki farkı ve üstlenmeleri gereken görevi algılamaları gereklidir.

## YÖNETİM KURULUNUN GÖREVLERİ

- Yönlendirme ve denetimi gerçekleştirmek
- Şirketin, değeri artıracak şekilde girişimci ruh ile yönetildiğini güvence altına almak
- CEO ve üst yönetimi; işe almak, görevlendirmek, değerlendirmek, ödüllendirmek ve gerekirse görevden almak
- Şirketin stratejik yönünü değerlendirmek ve onaylamak
- Kamuoyuna yapılan tüm açıklamaların doğruluğunu güvence altına almak
- Yönetimin etkin denetim ve risk yönetimi sistemlerini kurduğu ve işlettiğini garanti altına almak
- Üst yönetiminin performansını değerlendirmek

- Yönetimin iş yapma biçimlerine karışan ve operasyonel bir rol üstlenen Yönetim Kurulları, kontrol haklarını bağımsız bir şekilde kullanamaz.
- Yönetim Kurulu üyelerinde olması gereken önemli davranış özelliklerinden birisi de, icra sorumlularının yerine geçme arzusuna sahip olmamalarıdır.

## CEO ve ÜST YÖNETİMİN GÖREVLERİ

- Kararların alınmasını ve uygulanmasını sağlamak
- Organizasyona, Yönetim Kurulu tarafından onaylanmış stratejik yön doğrultusunda, liderlik yaparak şirket değerini artırmak
- Yönetimin her seviyesinde kararların suistimal edilmeden ve hissedarların beklentilerini karşılamak sorumluluğu ile gerçekleştirildiğini güvence altına almak
- Gelişmeler, alternatifler ve önerilerini zamanında Yönetim Kurulu ile paylaşmak

- Açık fikirli, zamanında ve dürüst iletişim , sağlıklı bir kurumsal yönetim kültürünün oluşmasına olanak sağlar. Yönetim ekibi, hatalarını ve sorunlarını zamanında ve saklamadan Yönetim Kurulu ile paylaşmalıdırlar.

# Yönetim Kurullarının etkinliği kurdukları iletişimin kalitesi ile doğrudan ilişkilidir.

## Kaliteli İletişim için

- Ortak aklın benimsenebilmesi ve kararların kolektif alınması önemlidir
- Bilgi paylaşılması konusunda üyelere sakınıldığı şüphesi oluşturulmamalıdır, bu durum iletişim kalitesini bozar.
- Veriler ile görüşler karıştırılmamalıdır
- Görüşleri kişiselleştirmekten kaçınılmalıdır
- Eleştiri ve öneriler, yönetimin önerilerini tenkit ediyor olsa dahi, yapıcı bir tonda yapılmalıdır
- Kararlar, paydaşlara tek ağızdan aktarılmalıdır
- Sadece sonuçlar değil, bu sonuçların ne şekilde elde edildiği de dikkate alınmalıdır

## Yatırımcı İlişkilerinde Prensipler

- Mevcut ve potansiyel yatırımcılara şirket hakkında zamanında, doğru ve tutarlı bilgi sunulması şirketin piyasadaki güvenilirliğini olumlu olarak etkiler.
- Yatırımcı ilişkileri programı tüm taraflar (hissedarlar, potansiyel (bireysel ve kurumsal) yatırımcılar, analistler, aracı kurumlar, yatırım bankaları, kredi kuruluşları, derecelendirme kuruluşları ve finans medyası) ile eş zamanlı iletişimi sağlamalıdır.
- Temel amaç şirketi takip eden yatırımcı ve analistlerin sayısını artırmaktır, onların güvenini kazanmaktır.
- Bilgilendirme açısından yatırımcılar arasında ayırmacılık yapılmamalıdır.
- Yatırımcı ilişkilerinde kullanılacak araçlar; yıllık faaliyet raporları, üçer aylık finansal raporlar, web sayfaları, analist ve basın sunumları, road showlar ve genel kurul toplantılarıdır.
- Yatırımcı ilişkileri iyi yönlüdür. Yatırımcılara aktarılan bilgiler kadar, yatırımcıların kaygı ve görüşlerini almak da önemlidir.
- Yatırımcı algı anketleri, road show geri bildirimleri, analist raporları, finansal makaleler ve kritik yatırımcıların görüşleri, yatırımcı ilişkilerinin etkinliğinin önemli göstergeleridir.
- Yatırımcı ilişkilerinde önemli bir araç olan, yıllık faaliyet raporu; basit, net, açıklayıcı, tutarlı ve öz olmalıdır.

# Uygulanmayan vizyon rüya, vizyonsuz uygulama ise felaket olur. Japon Atasözü

Stratejik düşünme, tutarlı bir şekilde farklılık yaratabilme yeteneğidir.

- Strateji ve kaynaklar arası uyum
- Odağın netleştirilmesi
- Dinamik
- Bütünsel

Yeni işler girmek veya bazı işlerden vazgeçmek gibi zor sorularla karşı karşıya kaldıkça, portföy yönetimi kritikleşmektedir.

- Şirket satınalma / birleşme faaliyetlerini takip etmek
- Potansiyel satınalma fırsatlarında, zihinsel olarak hazırlanmak
- Şirket değerlerini ve nakit yaratma kapasitelerini takip etmek
- Yatırımcı ve kredi kuruluşları ile ilişkilere odaklanmak
- Girilecek veya geliştirilecek yeni iş alanlarını belirlemek

Yönetim Kurulu'nun görevlerinden biri, organizasyonun doğru liderlere, insanlara, sistemlere ve politikalara sahip olmasını sağlamaktır.

- Organizasyonu yapılandırmak
- İnsan Kaynakları sistemlerini kurmak
- Performans ve Ödüllendirme sistemlerini kurmak

Doğru CEO seçimi; kurumu, çevre şartlarını ve liderlik görevini üstlenebilecek adayları yakından tanımayı gerektirir.

- Kurum vizyonunu belirleyebilmek
- Sağlam etik değerler
- İletişim yetkinlikleri
- Belirsizlik durumlarda zor kararları alabilmek
- ....

Yönetim Kurullarının etkinliği kurdukları iletişimin kalitesi ile doğrudan ilişkilidir.

- Kolektif karar alma
- Bilgi saklamaktan kaçınmamak
- Veriler ile görüşleri ayırmak
- Görüşleri kişiselleştirmekten kaçınmak
- Paydaşlar ile iletişimi tek bir ağızdan yapmak
- ....

**Yönetim Kurullarının kalitesi; üyelerinin, yapısının ve süreçlerinin kalitesine göre şekillenmektedir.**



# Yönetim Kurulu'nun kritik görevlerinden biri; etkin bir denetim ve iç kontrol sisteminin olduğunu güvence altına almaktır.

## İç Kontrol (Denetim Fonksiyonu) Prensipleri

- Yönetim sisteminin sonuç üretme odaklı olmaktan, kontrol etme odaklı hale **dönüşmemesine** dikkat edilmelidir.
- Denetimin bir savcı edasıyla daha önceden doğru süreçlerle verilmiş kararları sadece gerçekleşen sonuçlarıyla **değerlendirmemelerine** dikkat edilmelidir.
- İç denetim, suistimal durumları haricinde, yönetimin karşısında değil, yönetime destek olan ve değer yaratan bir anlayışla yürütülmelidir.
- Hangi kararların uygulamaya alınmadan önce, ne gibi onay mekanizmalarından geçmesi gerektiği belirlenmelidir
- Kararlar kayda alınmalı ve bağımsız bir birim tarafından değerlendirilmelidir
- Hem kayıt sürecinin, hem de açıklama sürecinin işletilmesine dikkat edilmelidir
- Karar alma süreci kadar, karar alma sürecinin sonuçları da değerlendirilmelidir.
- Sadece kurumdaki prosedürlere uyulup uyulmadığına odaklanan bir denetim süreci bürokrasinin artmasına ve iş sonuçlarının aksamasına yol açabilir
- Şirketin önemli konuları hakkında zamanında bilgi sahibi olmasının sağlanması önemlidir
- Belirli bir boyutun üzerindeki şirketlerde, iç denetim fonksiyonu CEO, CFO veya doğrudan Yönetim Kurulunun denetim komitesine bağlı olarak çalışır
- Kontrol sistemini oluşturmak aslında yönetimin görevidir, iç denetim yönetime danışmanlık sağlamakla yükümlüdür..
- İç denetim temel olarak üç farklı denetimi içerir; finansal, uyum ve operasyonel denetim
- İç denetim temel rolü yönetime tarafsız, bağımsız görüş ve değerlendirmeler sunarak, şirketin risk yönetiminde, kontrol ve yönetim mekanizmalarında sistematik, disiplinli ve güvenilir bir yaklaşımın uygulanmasına destek olmaktır.
- Yeni teknolojiler şirketlerde 'sürekli gözetim sistemleri" kurmayı da mümkün hale getiriyor

# Denetim komitesinin temel fonksiyonu, yönetimin “gözetim” sorumluluğunu yerine getirmesine destek olmaktır.

## Denetim Komitesinin Sorumlulukları

- Finansal raporların kalite, doğruluk ve uygunluğunu güvence altına almak
- Muhasebe, finansman, operasyon, bilgi teknolojileri ve risk yönetim sistemleri ile ilgili tüm iç denetimlerin kalite, doğruluk ve performansını güvence altına almak
- Faaliyetlerin kanunlara, yönetmeliklere, şirket politika ve prosedürlerine ve etik kodlara uygun olmasını sağlamak
- İç ve dış denetçilerin, kalite, performans ve bağımsızlıklarını güvence altına almak
- Kendi performansını komite yönetmeliğine göre değerlendirmek
- Bağımsız denetçileri görevlendirmek ve görevden almak
- Güvenilir bir şikayet “whistle blowing” prosedürü oluşturmak
- Etik kodlara aykırı tüm maddi ihlalleri incelemek
- Şirket beyanatlarını yönetim ile birlikte değerlendirmek
- İlişkili tarafların yaptıkları tüm işlemleri incelemek
- İç ve dış denetçiler ile kritik iç kontrol çalışanlarının performanslarını ve gelecek planlamalarını dönemsel olarak değerlendirmek
- Yönetim ile birlikte icracı yöneticilerin olmadığı özel görüşmeler (camera session) gerçekleştirmek
- Şirketin bilgilendirme (disclosure) politikasını oluşturmak ve değerlendirmek
- İçeriden öğrenenler (insider trading) politikasını oluşturmak ve değerlendirmek
- Etik kodları oluşturmak ve değerlendirmek

## Denetim Komitesinin İzlemesi Gerekli Konular

- Alacak yaşlandırması
- Envanter değerlemesi (güncelliğini yitirmiş stoklar)
- Kurum varlıklarının değer kaybı
- Kesinleşmeyen satışların gelir yazılması
- Amortisman katılan masraflar
- Emeklilik, kıdem tazminatı yükümlülükleri
- İş sağlığı, güvenliği maliyetleri
- Sigorta şartları ve maliyetleri
- Faz ve kur riski
- Kontrol edilen şirketlerdeki tahhütler
- Çevre konusundaki yükümlülükler
- Vergi kanunlarındaki değişiklikler ve vergi yönetim yaklaşımı
- Düzenleyici, denetleyici kurumların etkileri, kararları
- Yargıya gitmiş konuların getirebileceği yükümlülükler
- Tekrarlayan bir defaya mahsus maliyetler
- Bilanço, gelir-gider tablosunu etkileyecek özel enstrümanlar
- Swap ve barter işlemleri
- Bilanço dışı yükümlülükler (garantiler, ipotekler)
- Yenden yapılanma veya birleşme sonrası maliyetleri
- Yeni yönetim sistemleri maliyetleri
- Hesap planı ve/veya muhasebe standartlarındaki değişiklikler
- Finansal kayıtların ve elektronik kayıtların güvenilirliği
- Kurumsal itibarı etkileyebilecek konular
- Kurumun entelektüel sermayesinin (marka, patent) boyutu, riskleri ve gelişimi
- Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin kurum kültürü olması

# Risk yönetimi, yönetimin özüdür.

## Riski yönetebilmenin önemli araçları

- Fikri hazırlık
- Risk paylaşımı
- Çeşitlendirme
- Finansal tedbirliklik

## Risk yönetiminde başarılı olan şirketlerin kazançları

- Sağlıklı bir kurumsal yönetim yapısı
- Şirketin girişimcilik özelliğini kaybetmeden bilinçli risk alabilmesi
- İlgili mercilere sunulan bilginin tutarlılığı
- Farklı paydaşlarla iletişimde güven yaratabilmek
- Yüksek kurumsal itibar
- Stratejik hedeflere ulaşmak üzere odaklanmanın ortaya çıkan riskler nedeniyle kaybedilmemesi
- Uzun vadeli değer yaratma potansiyeli

## Risk yönetimi konusunda Yönetim Kurullarından beklenenler

- Yazılı bir kriz yönetim planı,
- Planların yılda en az bir kez detaylı olarak değerlendirilmesi,
- Planların şirketin boyutu ve karşılaştığı potansiyel risklerle uyumlu hazırlanıldığı kontrol edilmesi,
- Planların şirket kayıtlarının güvenliğini sağlamanın ve elektronik olarak olduğu kadar yazılı olarak ulaşılabilecek alternatif yerlerin belirlenmiş olması ve buradaki kayıtların da güncelliğinin sağlanması,
- Şirketin devamlılığı için kritik önemde olan sistemlerin süreklilik planlarının oluşturulması,
- Finansal ve operasyon risklerinin belirlenmesi ve en aza indirecek tedbirlerin alınması,
- Şirketin müşterileri, çalışanları, tedarikçileri ve devlet ile iletişim kurma sistemlerinin yedeklenmesi,
- Potansiyel risklerin diğer paydaşlar açısından da değerlendirilmesi

# Güç yozlaştırır. Mutlak güç, mutlaka yozlaştırır.

## – Lord Acton

Yönetim Kurulu'nun kritik görevlerinden biri; etkin bir denetim ve iç kontrol sisteminin olduğunu güvence altına almaktır.

- Sonuç odaklı sistemler vs. kontrol odaklı mekanizmalar
- Yönetime destek olan ve değer yaratan anlayış
- Kararları kayda almak ve açıklama süreci
- Önemli konular hakkında zamanında bilgi sahibi olmak
- İç denetim bölümü
- ...

Risk yönetimi, yönetimin özüdür.

- Fikri hazırlık
- Risk paylaşımı
- Çeşitlendirme
- Finansal tedbirlilik

Denetim komitesinin temel fonksiyonu, yönetimin “gözetim” sorumluluğunu yerine getirmesine destek olmaktır.

- Finansal raporların kalite ve doğruluğunu güvence altına almak
- İç denetimin kalite ve doğruluğunu güvence altına almak
- Faaliyetlerin kanunlara, yönetmeliklere, şirket politika ve prosedürlerine ve etik kodlara uygun olmasını sağlamak
- Güvenilir bir “whistle blowing” prosedürü oluşturmak
- Etik kodlara aykırı tüm maddi ihlalleri incelemek
- Şirketin bilgilendirme (disclosure) politikasını oluşturmak ve değerlendirmek
- ....

## Yönetim Kurullarının etkinlikleri, aşağıdaki konulara yaklaşımları ile şekillenir.

- Stratejik planlama
- Temel risk alanlarını tanımlama ve risklere önlem alma
- Gelecek planlama, üst yönetimin gelişimini sağlama ve gözleme
- En kaliteli yönetim takımını kurmak için uygun ödüllendirme
- Yatırımcılar, analistler, bağlı kurumlar ve basın ile iletişim ve bilgilendirme
- Bütünsel ve dengeli iç kontrol ve yönetim bilgi sistemleri
- Yönetim Kurulu öz değerlendirme süreci.

# Dr. Yılmaz ARGÜDEN - Stratejist

Dr. Yılmaz Argüden, yaratıcı ve yenilikçi yönetim stratejileri sunan, ARGE Danışmanlık'ın Yönetim Kurulu Başkanlığını yürütmektedir. Deneyimleri özel sektörden, kamu sektörüne ve uluslar arası kuruluşlara; sivil toplum örgütlerinden, akademik hayata kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. ARGE Danışmanlık, Avrupa Parlamentosu'nda kurumsal sosyal sorumluluk alanındaki çalışmaları nedeniyle Geleceği Şekillendiren en iyi üç şirket arasında değerlendirilmiştir.

Rothschild-Türkiye'nin Yönetim Kurulu Başkanlığı görevinin yanı sıra yurt içinde ve dışında çeşitli kuruluşların Yönetim Kurullarında da görev alan Dr. Argüden, deneyimlerini çeşitli üniversitelerde strateji dersleri vererek, yayımlanmış yirmiye aşkın kitabı ve 700'ü aşkın makalesi ile paylaşmaktadır.

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact) Türkiye Temsilcisi seçilmiştir. Dünya Bankası ve OECD tarafından kurulan Küresel Kurumsal Yönetişim Forumu Danışma Kurulu Üyesidir. OECD özel sektör danışma konseyi, BIAC, Yönetişim Komitesi Başkan Yardımcısıdır.

Yaşam kalitesini yükseltme konusundaki çalışmaları nedeniyle Dünya Ekonomik Forumu tarafından Geleceğin 100 Global Lideri arasında seçilmiştir.

[www.arguden.net](http://www.arguden.net)