

Kamu Sermayeli İşletmelerin Yönetim Kurullarının Profesyonelleştirilmesi **MALEZYA**

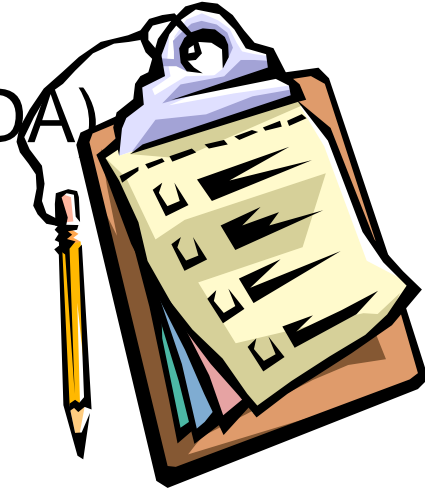
Dünya Bankası “Kamu Sermayeli İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamaları”
Konulu Uluslararası Konferans
Ankara, Türkiye 10 Haziran 2014

Sunum:
Aziz Bakar
CEO, Malezya Direktörler Akademisi (MINDA)



GÜNDEM

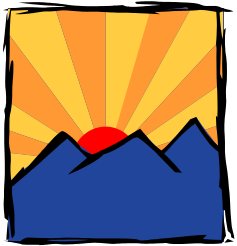
1. Giriş
2. Yönetim Kurulu Üyelerinin Etkinliklerini Arttırmak
3. Yönetim Kurulunun Etkinliğini Arttırmak
4. Malezya Direktörler Akademisi (MINDA)



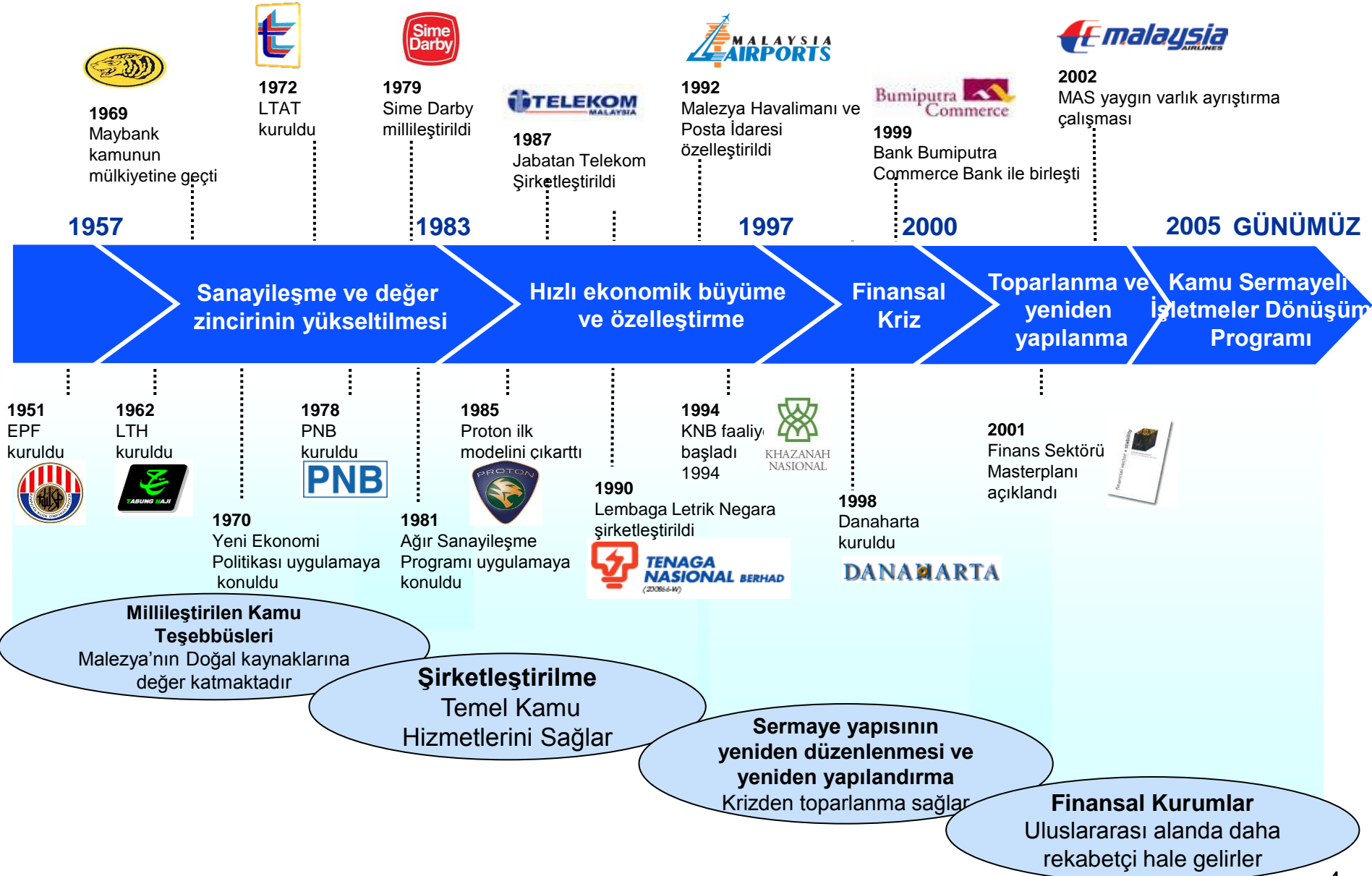
MALEZYA YATIRIM FORUMU



- Hükümet, Kamu Sermayeli İşletmeler Dönüşüm (**GLCT**) Programının daha ciddi bir aciliyet ve odaklılıkla yürütülmesinin sürdürülmesinde kararlıdır.
- Kamu Sermayeli İşletmeler/ Kamu Sermayeli Yatırım Şirketleri (**KSi**) gelecekte küresel ölçekte şampiyon firmalar olamasalar bile, sınıflarının ve bölgelerinin en iyilerinden ya da yükselen değerleri olmak için daha yüksekleri hedeflemelidirler



Kamu Sermayeli Şirketlerin TARİHİ VE GELİŞİMİ



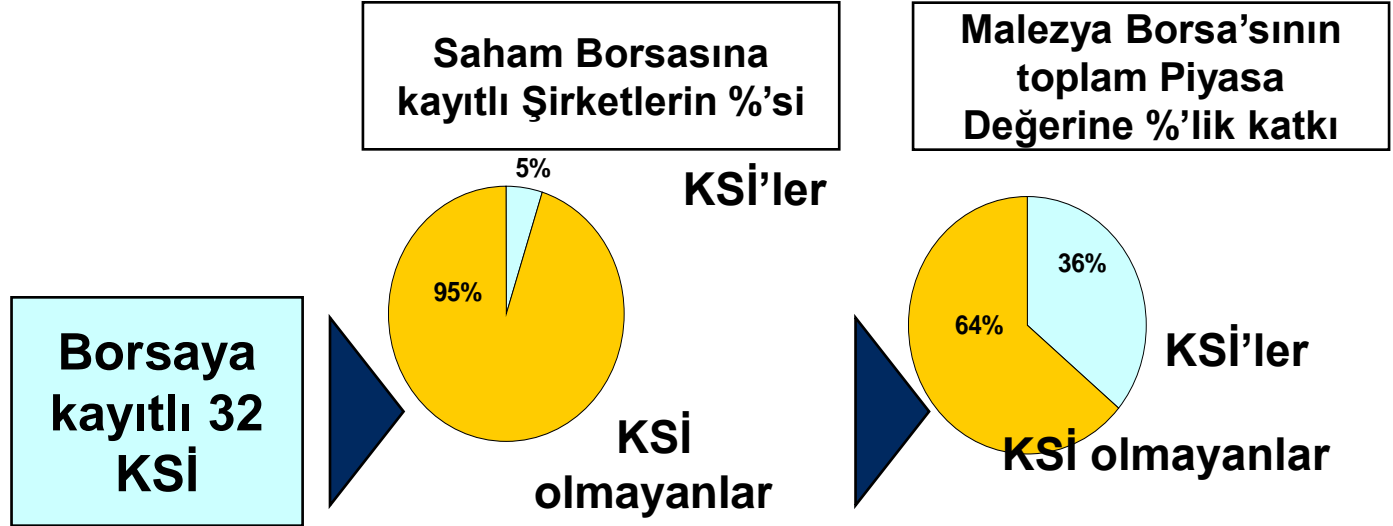
Kamu Sermayeli İşletmeler ülkeye önemli katkılarda bulunmaktadır...

%5'ini

Ulusal işgücü

Kamu Sermayeli İşletmeler ulusal işgücünün oluşturmaktadır (400.000 personel)

Ulusal ekonominin önemli bir parçası



Kritik görev hizmetlerini sağlayan



Telekomünikasyon



Ulaştırma



Bankacılık ve Finansal Hizmetler



Enerji

Kamu Sermayeli İşletmeler Dönüşüm (GLCT) Programı 3 Temel İlkeye dayalıdır.

Odaklanılan Alanlar

1 Ulusal Kalkınma

1. Sermaye artışı
2. Beşeri sermayenin gelişimi
3. Malezya topluluğunun gelişimi

2 Performans Odaklılık

1. Ekonomik değer ve hissedar değeri yaratımı

3 Gelişmiş Kamu Sermayeli Şirket Yönetimi

1. KSi Yönetim Kurulları aracılığıyla politika ilkelerinin uygulanması
2. Paydaş katılımının arttırılması

Ve 5 Politika Hamlesiyle desteklenmektedir.

1. **Kamu Sermayeli İşletmenin Rolüne Açıklık Getir**

2. **Kamu Sermayeli İşletmenin Yönetim Kurullarını Geliştir**

3. **Kamu Sermayeli Yatırım Şirketlerinin Kapasite ve İmkanlarını Güçlendir**

4. **En İyi Uygulamaları Benimse**

5. **Kamu Sermayeli İşletmeler Dönüşüm Programını Uygula**

10 Kitapla Bağlantılı

1. Kamu Sermayeli İşletmeler Dönüşüm programının uygulaması Federal seviyedeki Kamu Sermayeli Yatırım Şirketlerine bağlı Kamu Sermayeli İşletmeleri kapsar.
2. Devletin kontrolündeki veya kamuyla ilişkili şirketler kapsam dışıdır



Yeşil Kitap



MINDA



KAMU SERMAYELİ YATIRIM ŞİRKETLERİ M&M



Beyaz Kitap



Gümüş Kitap



Kırmızı Kitap



Mor Kitap



Turuncu Kitap



Mavi Kitap



Sarı Kitap

Kilit Kurumlar

1

Kamu Sermayeli İşletme Yönetimi ve Yönetim Kurulu

2

Kamu Sermayeli Yatırım Şirketleri

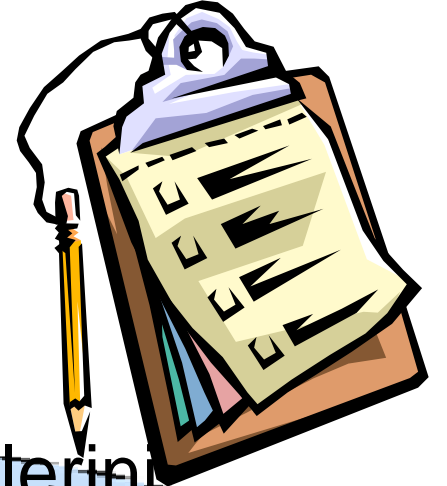
3

Hükümet

4

PCG/ TMO

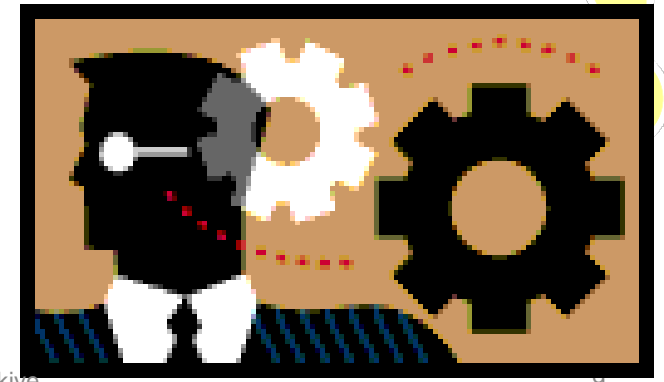
GÜNDEM



1. Giriş
2. Yönetim Kurulu Üyelerinin Etkinliklerini Arttırmak
3. Yönetim Kurulunun Etkinliğini Arttırmak
4. Malezya Direktörler Akademisi (MINDA)



Peki, 'Etkin' bir Yönetim Kurulu Üyesinin özellikleri nelerdir??



Etkin bir Yönetim Kurulu Üyesinin 'ideal' özellikleri ...

Zihniyet

Beceriler

Bir
Yöneticinin
inandıkları

Bir
Yöneticinin
Yapabildikleri

Bilgi

Bir Yöneticinin
Bildikleri

Yönetim Kurulu Üyelerinin dünya klasmanında birer yönetici olabilmeleri ve daha önce belirtilen rollerini yerine getirebilmeleri için, 3 ALANIN tamamında da ustalık sahibi olmalıdırlar .

Zihniyet, bunların içinde en önemli olandır.



Her bir Alan Ne Anlama Gelir...

Bilgi: "Bir Yönetici Neler Bilir?"

- Yönetici olarak sorumluluklarını anlar.
- Yönetim kurulunun temel rol ve görevlerini ve anlar
- Yönetim Kurulu ile yöneticiler arasındaki sınırları net olarak çizer ve uyumlaştırır
- Şirketle ilgili olan önemli endüstriyel trendleri (örneğin rekabet), işlevleri ve coğrafi öğeleri (örneğin operasyonel, kanuni, teknik) anlar.
- Malezya'nın sosyal, kültürel, politik ve kalkınma yapısını/içeriğini anlar.
- Şirketi gerekli detayları çerçevesinde bilir (Örneğin, hangi noktalarda kar/zarar var, müşteriler nasıl satın alıyor, ürünler nasıl üretiliyor, kritik pozisyonlardaki ana yetenek eksiklikleri neler)
- Hissedarların beklentilerini anlar. (Örneğin, temettü beklentileri, büyüme tahminleri,) ve anahtar paydaşları bilir. (Örneğin Tedarikçiler, düzenleyiciler)

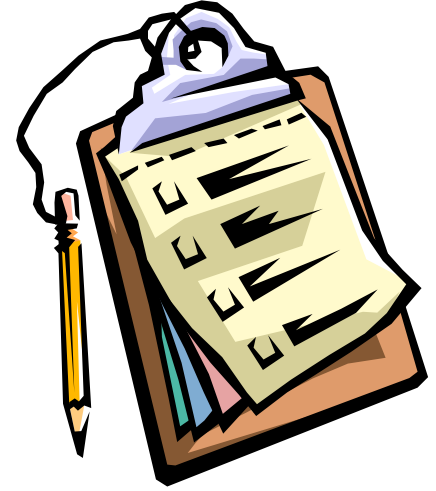
Beceriler "Bir Yönetici Neler Yapar?"

- Yönetim kurulu ve önemli yöneticilerle aktif ve yapıcı biçimde sorun çözer. (Örneğin, paylaşır, zorlar ve çözer)
- İcra merciini kararlılıkla zorlar ve destek olur.
- Önemli olayları değerlendirmede ve sorun çözmeye kullanmak üzere tecrübelerinden iş dünyasına yönelik içtihatlar yaratır.
- Proaktif biçimde iletişim ağlarını kullanarak şirketin başarısı için birden fazla paydaşı yönetebilir.

Zihniyet "Bir Yönetici Nelere İnanır?"

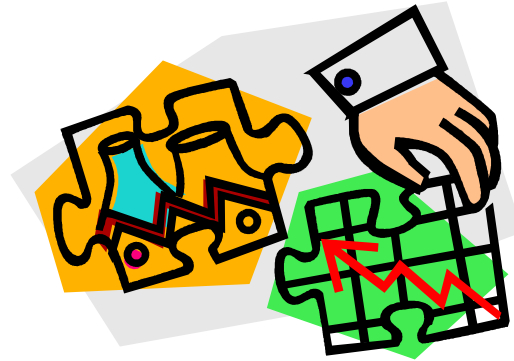
- Yöneticinin performansının kritik olduğuna (performans ölçütleri ve sonuçlarına sahip olduğuna) ve işgal ettiği pozisyonun bir "atama yapılan" pozisyon değil "hak edilmesi gereken" bir pozisyon olduğuna inanır.
- Şirketin görüşlerini paylaşırken hem paydaşların hem de hissedarların çıkarlarını dengelemesi gerektiğine inanır. (Vekil ise)
- Şirketin sahibi gibi davranır ve şirkete karşı hesap verme sorumluluğu hisseder.
- Gerektiği zaman kendi çıkarları düşünmeyecek kadar dürüst ve cesaret sahibidir.
- İşlere yeterince ve zaman ve enerji ayırmaya niyetli olmalıdır. Bir çok işe aynı anda bakmaya çalışıp dağılmamalıdır.

GÜNDEM



1. Giriş
2. Yönetim Kurulu Üyelerinin Etkinliklerini Arttırmak
3. Yönetim Kurulunun Etkinliğini Arttırmak
4. Malezya Direktörler Akademisi (MINDA)

Peki, 'Etkin bir Yönetim Kurulunun' bileşenleri nelerdir??



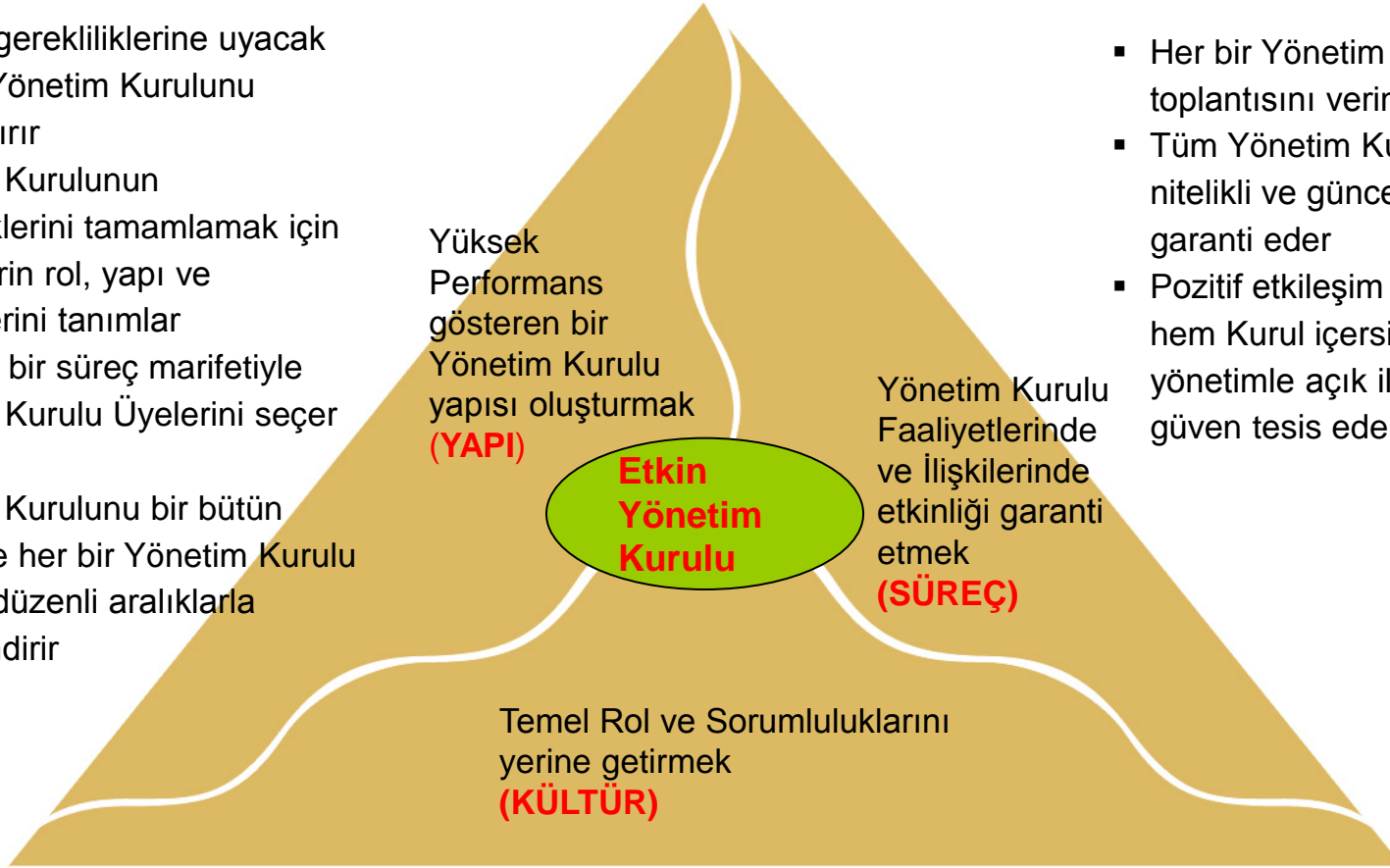
Yönetim Kurulları sadece 'Kurallara Uygun Olmakla' yetinmeyerek 'Performans Sergileyen' bir yapının yanı sıra 'Verimliden' 'Etkine' doğru dönüşmelidir...

- 1. Yüksek Performans gösteren bir Yönetim Kurulu yapısı oluşturmak**
- 2. Yönetim Kurulu Faaliyetlerinde ve İlişkilerinde etkinliği sağlamak**
- 3. Temel Rol ve Sorumluluklarını yerine getirmek**



YÖNETİM KURULUNUN ETKİNLİĞİNİN ARTTIRILMASI

- Şirketin gerekliliklerine uyacak şekilde Yönetim Kurulunu yapılandırır
- Yönetim Kurulunun gerekliliklerini tamamlamak için komitelerin rol, yapı ve bileşimlerini tanımlar
- Disipline bir süreç marifetiyle Yönetim Kurulu Üyelerini seçer ve atar
- Yönetim Kurulunu bir bütün olarak ve her bir Yönetim Kurulu Üyesini düzenli aralıklarla değerlendirir

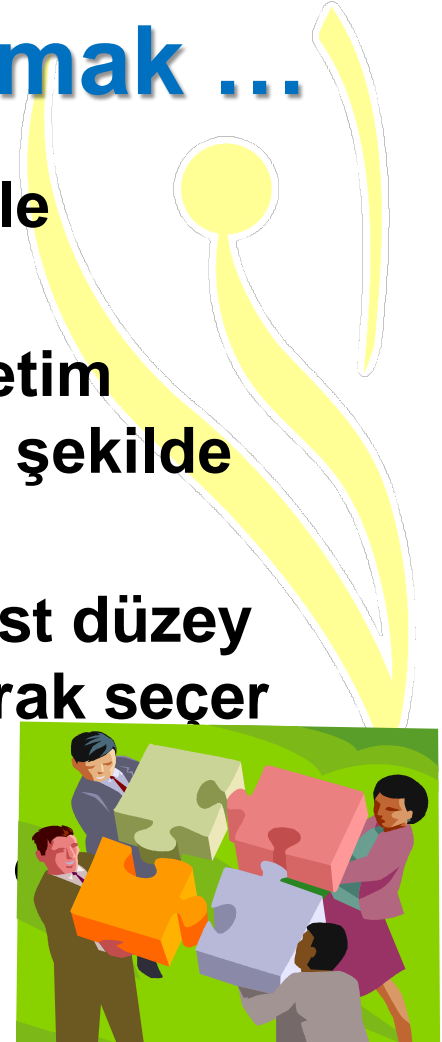


- Her bir Yönetim Kurulu toplantısını verimli kılar
- Tüm Yönetim Kurulu bilgilerinin nitelikli ve güncel olmasını garanti eder
- Pozitif etkileşim dinamikleri ve hem Kurul içersinde hem de yönetimle açık iletişim sayesinde güven tesis eder

- Kurumsal stratejinin geliştirilmesine ve hedeflerin belirlenmesine katkıda bulunur
- Güçlü bir kurumsal performans yönetim yaklaşımını destekler
- Şirketin gelecekteki liderlerinin ve beşeri sermayesinin gelişimini gözetir
- Şirketin risklerini anlar ve yönetir
- Kararların alınması sırasında pay sahiplerinin perspektifini benimser
- Pay sahiplerinin meşru menfaatlerini dengeler

1. Yüksek Performans gösteren bir Yönetim Kurulu yapısı oluşturmak ...

- Yönetim Kurulunu şirketin gereklilikleriyle eşleştirecek şekilde yapılandırır
- Komitelerinin rol, yapı ve bileşimini Yönetim Kurulunun gerekliliklerini tamamlayacak şekilde tanımlar
- Yönetim Kurulu üyelerini ve CEO'yu (ve üst düzey yöneticilerini) disiplinli bir süreç kullanarak seçer ve atar
- Yönetim Kurulunu ve Yönetimi bir bütün olarak düzenli aralıklarla değerlendirir



En iyi uygulamalar...

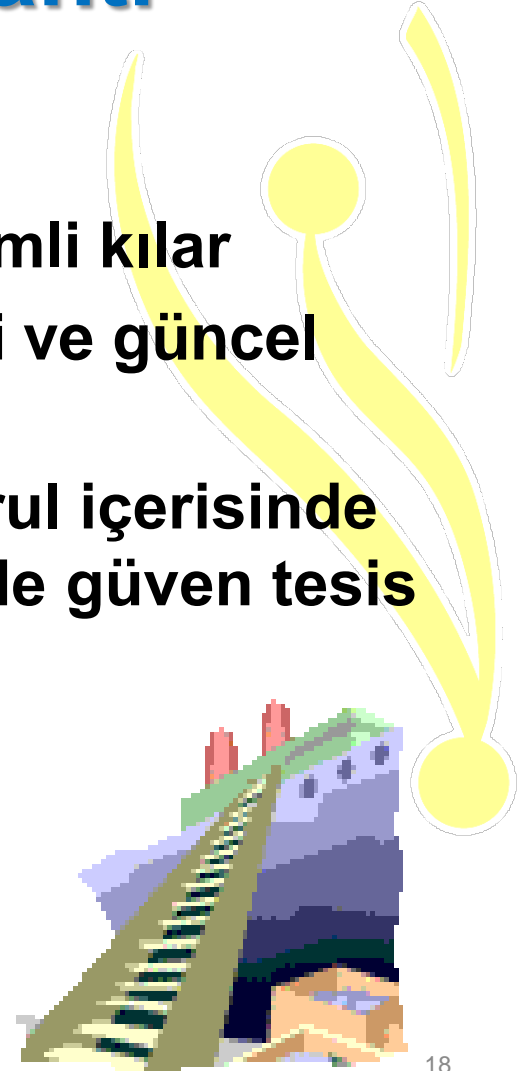
- **Üye sayısının büyüklüğü doğrudur**
- Yönetim Kurulunun bileşimi dengelidir – ve en az üçte biri bağımsızdır
- Başkan ve CEO'nun rolleri net bir şekilde ayrılmıştır
- **Beceriler ve deneyimler şirketin gerekliliklerine paraleldir**
- Seçim sürecinde net kriterler mevcuttur
- **Atama süreci objektiftir**
- Adayları muhtemel ve muhtemel olmayan kaynaklarda bulur
- **Performans değerlendirme sürecinde net kriterler mevcuttur**
- Aday Komitesi süreci yönlendirir
- Takip süreci Başkan tarafından yönlendirilir
- Eğitim kapsamında gelişmeye yönelik alanlar ele alınır
- **Kurul bileşimi gerekli yetenek setiyle uyumludur**



2. Yönetim Kurulu

Faaliyetlerinde etkinliği garanti etmek...

- Her bir Yönetim Kurulu toplantısını verimli kılar
- Tüm Yönetim Kurulu bilgilerinin nitelikli ve güncel olmasını garanti eder
- Pozitif etkileşim dinamikleri ve hem Kurul içerisinde hem de yönetimle açık iletişim sayesinde güven tesis eder



En iyi uygulamalar ...

- Belirli bir takvimi takip eder
- Uygun bildirimde bulunulur
- Gündem; CEO ile işbirliği içerisinde Başkan tarafından belirlenir
- Net bir tüzüğe bağlı kalınır
- **Dokümanlar nettir ve gündemle ilgilidir (Yönetici Özeti mevcuttur)**
- Kurul toplantılarında pozitif dinamikler ve ortam mevcuttur
- **Yönetim yapıcı şekilde eleştirilir ve takdir edilir**
- **Yönetim Kurulu kararları yönetime derhal bildirilir**



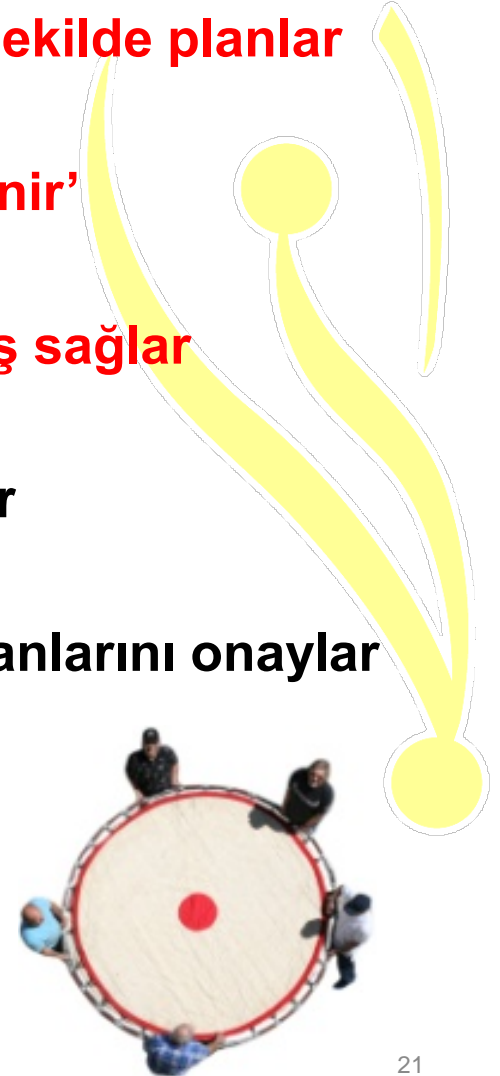
3. Temel Rol ve Sorumluluklarını yerine getirmek ...

- Kurumsal stratejinin geliştirilmesine ve hedeflerin belirlenmesine katkıda bulunur
- Güçlü bir kurumsal performans yönetim yaklaşımını destekler
- Şirketin gelecekteki liderlerinin ve beşeri sermayesinin gelişimini gözetir
- Şirketin risklerini anlar ve yönetir
- Kararların alınması sırasında pay sahiplerinin perspektifini benimser
- Pay sahiplerinin meşru menfaatlerini dengeler.

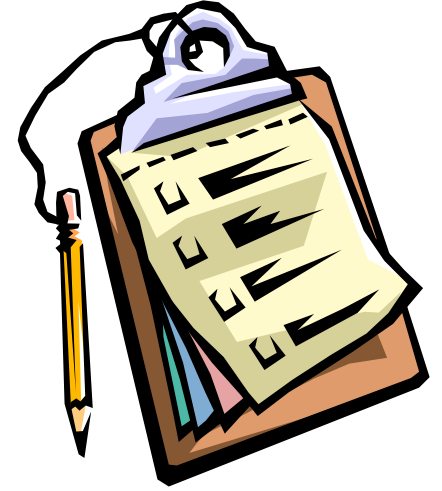


En iyi uygulamalar ...

- **CEO' u seçer ve CEO'nun haleflerini proaktif şekilde planlar**
- **Stratejik yöne rehberlik eder**
- **Stratejiyi yönetimle 'müşterek şekilde sahiplenir'**
- **Yönetim için hedefleri belirler**
- **Kilit Performans Göstergeler dengeli bir görüş sağlar**
- **İlerlemeyi gözden geçirir ve takip eder**
- **Performans yönetim felsefesini gözden geçirir**
- **CEO performansını değerlendirir**
- **Çok önemli pozisyondakiler için geliştirme planlarını onaylar**
- **Müstakbel liderler havuzunu anlar**
- **Maruz kalınan önemli riskleri anlar**
- **Meşru pay sahibi menfaatlerini dengeler**



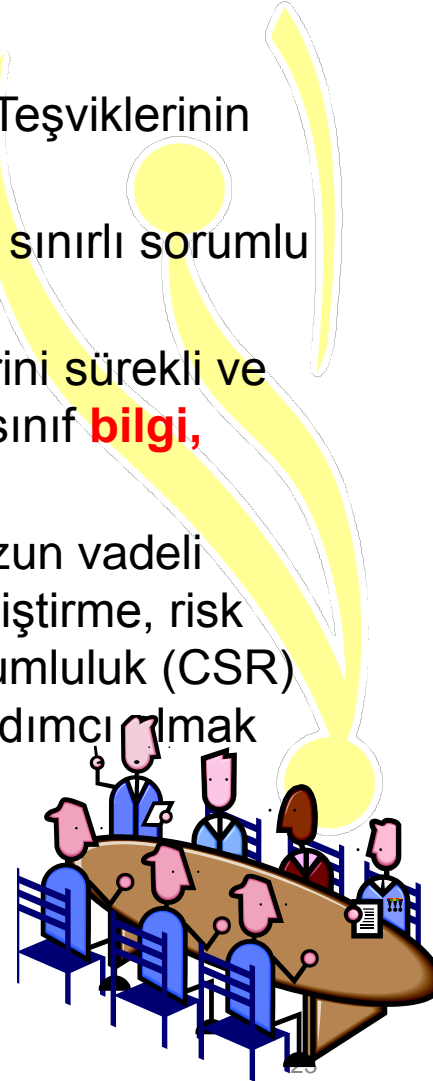
GÜNDEM



1. Özgeçmiş ve Takdim
2. Yönetim Kurulu Üyelerinin Etkinliklerini Arttırmak
3. Yönetim Kurulunun Etkinliğini Arttırmak
4. Malezya Direktörler Akademisi (MINDA)

MALEZYA DİREKTÖRLER AKADEMİSİNİN (MINDA) TANITIMI

- 2005 yılında Kamu Sermayeli İşletmeler Dönüşüm Programı Teşviklerinin uygulamaya konulmasını takiben Aralık 2006'da kurulmuştur
- Maliye Bakanlığı'nın garantisi altında kâr amacı gütmeyen bir sınırlı sorumlu şirket statüsüyle kurulmuştur
- **Amaçlar** - Kamu Sermayeli Şirketlerin Yönetim Kurulu Üyelerini sürekli ve yüksek performans sergileyebilmeleri için gerekli olan birinci sınıf **bilgi, beceri ve zihniyetle** donatmak,
- **Strateji** - Yönetim Kurulu Üyelerinin, iyi kurumsal yönetim, uzun vadeli strateji belirleme, performans yönetimi, müstakbel liderleri geliştirme, risk yönetimi, inovasyon (yenilik), yaratıcılık, kurumsal sosyal sorumluluk (CSR) vb. gibi temel **rol ve sorumluluklarına** odaklanmalarında yardımcı olmak



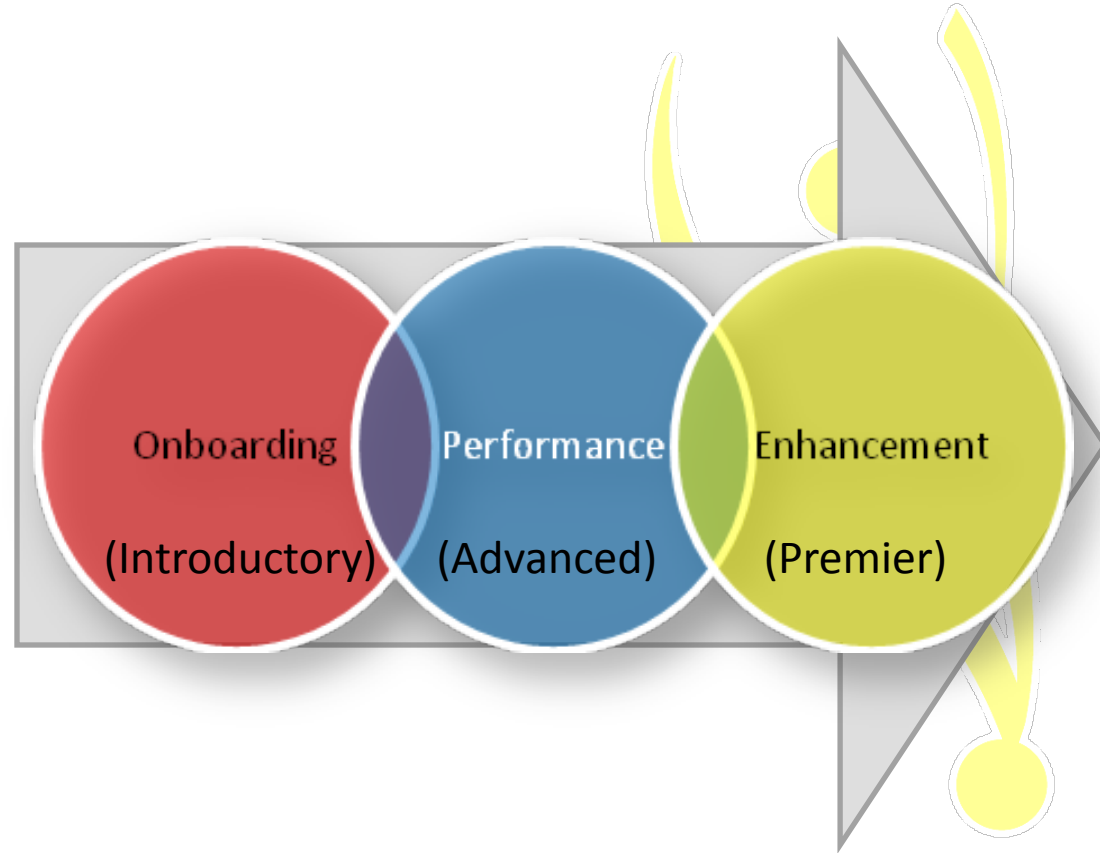
YÖNETİCİ GELİŞİMİNİN AŞAMALARI

Mükemmel performansı garantilemek için temel olarak 3 gelişim aşaması mevcuttur:

İşe alım ve intibak: Role etkin ve verimli bir şekilde intibak etmek

Performans: Şirketlerin performans göstermeleri için nelerin yapılması gerektiğini bilmek.

Geliştirme: İşin ihtiyaçlarının üstünde ve üzerinde ve şirketleri yüksek performansa yönelecek şekilde sevk ve idare edebilmek



MINDA Programları...

Birincil Programlar

- Yüksek Performanslı Yönetim Kurulu Üyelerinin Oluşturulması (**BHPD**)
- Yönetici Forumu (**DF**)
- Başkanlık Forumu (**CF**)

Özelleştirilmiş Programlar

- Kurumsal Yöneticilerin İşe Alınması ve İntibak (**CDOP**)
- Kurumsal Yöneticilere Yönelik İleri Düzey Program (**CDAP**)
- Finans, Beşeri Sermaye, Strateji ve Risk, İnovasyon, Etik Değerler
- Kadın Yöneticilerin Hazırlanması Programı (**WDOTP**)
- Aday Yöneticiler/ İştirak Yöneticileri Programı
- Şirket Gelişimi

Farkındalık Yaratma ve Ağ Oluşturma

- Kahvaltı, Öğlen Yemeği ve Çay Sohbeti.
- Sadece davetiyeyle (Ücretsiz)
- MINDA Üyeleri arasında iletişim ağı oluşturma
- Çok özlü, sadece bir kaç saat uzunluğunda

