



Kamu Sermayeli İşletmelerde (KİT) Yönetim Kurulu Uygulamaları

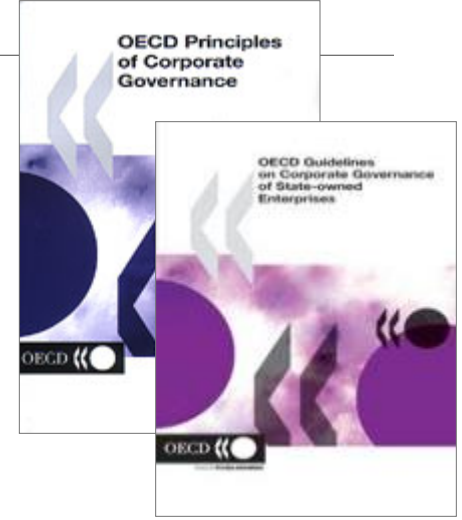
Kamu Sermayeli İşletmelerde Kurumsal Yönetim
Uygulamaları Konulu Konferans, Ankara, 10 Haziran 2014

Hans Christiansen, Kıdemli Ekonomist
Kurumsal İlişkiler Şubesi
Finansal ve İşletme İşleri Müdürlüğü
hans.christiansen@oecd.org



OECD - Kamu Sermayeli İşletmelerde Kurumsal Yönetim Rehberi

- *Bir Yasal OECD belgesidir*
- *Bağlayıcılığı bulunmamaktadır*
- *OECD Kurumsal Yönetim Prensiplerinin Tamamlayıcısıdır*
- *Minimum standart yerine bir isteğin ifadesidir*





OECD Rehberindeki Öncelikler

- *Özel sektör karşısında eşit şartlar sağlar*
- *Kamu yönetiminde pay sahipliği fonksiyonunu güçlendirir*
- *Azınlık pay sahiplerinin eşit muamele görmesini sağlar*
- *KSİ'lerin hedef ve performanslarında şeffaflığı geliştirir*
- *Paydaşlarla ilişkileri geliştirir*
- *KSİ'lerin Yönetim Kurullarını güçlendirir*



“OECD modeli”: Rollerin Ayrılması



- Pay sahipliği politikasını belirler
- Bakanlar Kurulu seviyesinde koordinasyonu sağlar

- Münferit KŞİ'ler için hedefleri tanımlar
- Performansı izler

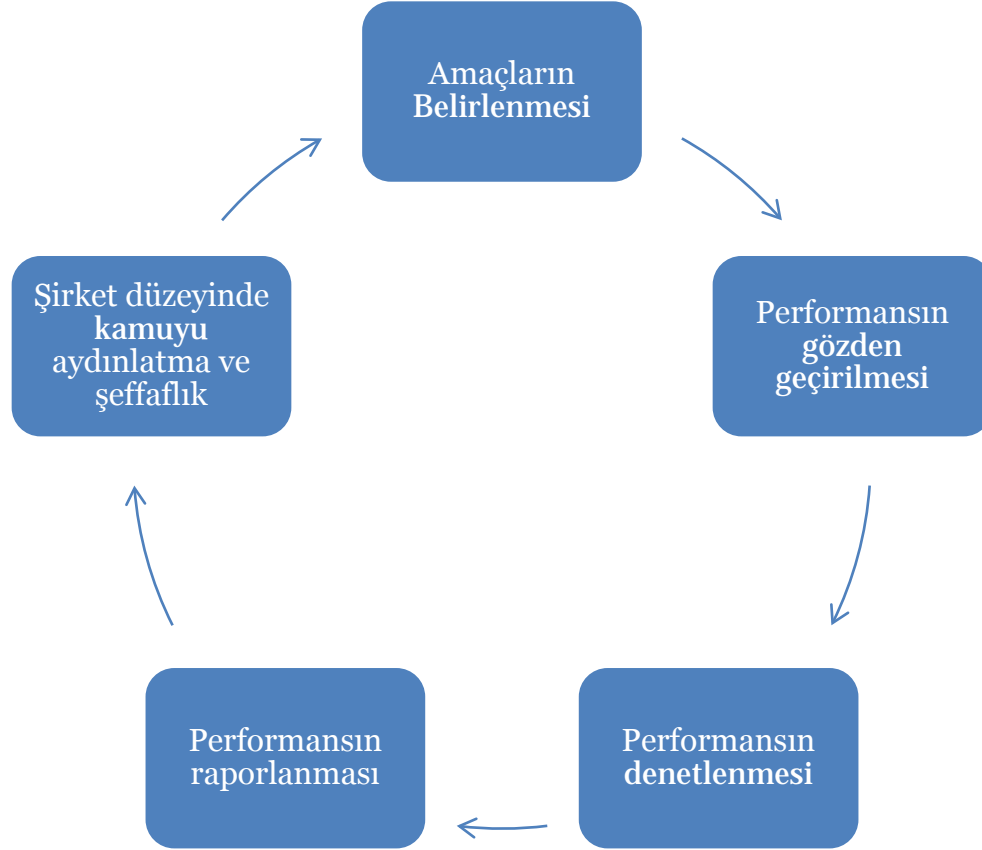
- Stratejiyi onaylar
- Yönetimi izler

- Şirketi yönetir

Bağımsız düzenleme



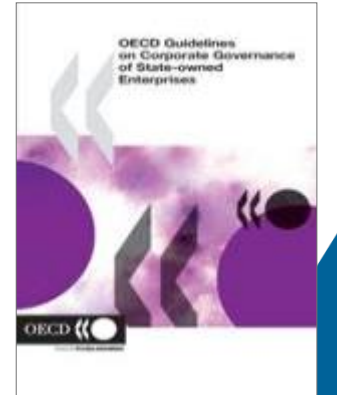
Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık Rehberi





Bölüm 6: Yönetim Kurulunun Sorumlulukları

- *Kamu işletmelerinin yönetim kurullarının görev ve sorumlulukları açık bir şekilde belirlenmeli ve şirket performansından nihai olarak yönetim kurulları sorumlu tutulmalıdır*
- *Yönetim kurulları, pay sahipliği fonksiyonunu kullanan birimin belirlediği amaçlar doğrultusunda hareket eder. Yönetim kurulu, CEO'yu atama ve görevden alma yetkisine sahiptir.*
- *Yönetim kurulları objektif ve bağımsız karar verebilecek bir üye yapısına sahiptir.*
- *Çalışan temsiliyeti.*
- *Yönetim kuruluna yardımcı olacak uzmanlık komitelerinin kurulması düşünülmelidir.*
- *Yönetim kurulunun performansı yılda bir kez değerlendirilmelidir.*





OECD İlkeleri ilave rehberlik sağlar. Yönetim kurulu...

- *Kurumsal stratejiyi gözden geçirmeli ve rehberlik etmelidir*
- *Şirketin kurumsal yönetiminin etkinliğini izlemelidir*
- *Yöneticileri seçmeli, izlemeli ve gerekirse değiştirmelidir*
- *Ücret politikasını şirketin uzun vadeli çıkarlarına paralel hale getirmelidir*
- *Yönetim kurulu üyeliklerinde aday belirleme sürecinin resmi ve şeffaf bir yapıda olmasını sağlamalıdır*
- *Potansiyel menfaat çatışmalarını izlemelidir*





Ancak, teori ve uygulama arasında kimi zaman farklılıklar olabilir

- *OECD 2005 yılında KSİ'lerle ilgili tüm uygulamaların envanterini çıkartmıştır. Bu envanter 2011 yılında güncellenmiştir*
- *KSİ Yönetim Kurulu uygulamalarını belgeleyen yakın tarihli bir Çalışma Grubu araştırması*
- *Biçimlendirilmiş az sayıda veri. KSİ Yönetim Kuralları giderek;*
 - *Daha küçülmektedir ...*
 - *...daha “bağımsızlaşmaktadır”*
 - *...daha fazla özel sektör (borsaya kayıtlı) işletmeler gibi olmaktadır*
 - *...ve daha fazla “çeşitlenmektedir”.*



Yönetim Kurullarının Sorumlulukları

- **Yönetimi izlemek ve stratejik rehberlik sağlamak.** Yönetim kurulları ve yönetimle ilgili ücretlendirme ve/veya yeterlilik ve istihdam şartlarıyla ilgili ilkeler yedi ülke tarafından uygulanmıştır.
- **Nesnel ve bağımsız hüküm verebilme.** Altı ülke, yeterlilikler ve dürüstlük konularında (yukarıdaki ülkelere ek) kurullar oluşturmuştur.
- **KSi yönetim kurulu komiteleri.** Üç ülkede, KSi yönetim kurulları bünyesinde (denetim, ücret, strateji konularında) bu komitelerin kurulmasına yetki verilmiş veya teşvik edilmiştir.



Atama yetkileri kimdedir?

- **Pay sahipliği yapısı belirleyici bir faktördür (merkezi/çift yapılı/dağınık mülkiyet)**
- **Farklı türde yönetim kurulu üyeleri: devlet memurları, iş adamları, çalışan temsilcileri**
- **Bağımsız yönetim kurulu üyelikleri konusunda çok farklı ulusal kurallar bulunmaktadır - ve nelerin “bağımsızlığı” sağlayacağı net olmaktan çok uzaktır**
- **Nihai yetki, bakanlar kurulunun onayına tabi olarak, pay sahipliği haklarını icra eden bakanlara ait olmakla birlikte, bazı istisnalar mevcuttur;**
 - **Yönetim kurulu üyesi veya “re’sen” aday gösterme**
 - **Pay sahipliği biriminin geliştirilmesi**



Yönetim Kurulunun bileşimi ve devlet görevlilerinin rolü

Bağımsız değil

→ Bağımsız

Doğrudan temsilciler

Devleti temsil eden diğer yönetim kurulu üyeleri

İlgili taraflar

Bağımsız yönetim kurulu üyeleri



Yönetim kurulu üyeleri hangi kriterlere göre seçilmektedir?

- *Pek çok ülkede KSİ yönetim kurullarının siyasileşmesini sınırlayıcı kurallar mevcuttur.*
- *Yönetim kurullarının siyasi nitelikten arındırılmasına ve yeterliliklerine dair kurallar değişmektedir. Bu kurallardan bazıları şöyledir;*
 - *Resmi yeterlilik gerekliliklerinin önceden ilan edilmesi*
 - *Bakanlıklar tarafından atanacak kişilerle ilgili gayri resmi onay veya tavsiye süreçleri*
 - *Resmi veya gayri resmi atama komiteleri*
- *Genel fark: yönetim kurulu üyelerinin seçiminde kamu mu yoksa özel sektördeki örnek uygulamalar mı esas alınmaktadır?*



Hangi usuller uygulanmaktadır?

- **Pay sahipliği fonksiyonunun rolü:**
 - Yetkin yönetim kurulu üyelerinin sicilini tutmak (örneğin, yönetim kurulu üyeleri havuzu)
 - Bakanlıklar tarafından atanmışlar hakkında danışma ve inceleme rolü
- **Yönetim kurulunun kendi rolü:**
 - Beceri gerekliliklerinin yönetim kurulu tarafından değerlendirilmesi
 - İç atama komiteleri
 - Yönetim kurulu başkanı ve sahiplik fonksiyonu arasında diyalog
- **Üçüncü tarafların rolü:**
 - Dış atama komiteleri (Olađan Genel Kurul)
 - İyi tanımlanmış beceri setleri kullanılarak yönetim kurulu üyeliklerine aday aranması



Yönetim kurulu değerlendirme usulleri

- **Sahiplik fonksiyonu tarafından değerlendirme**
 - Sahiplik politikasına ve şirkete özel amaçlara bağlılık
- **Yönetim kurulunun öz değerlendirme çalışmaları**
 - Yönetim kurulunun tamamını kapsayabilir veya bireysel performansı içerebilir (Yönetim Kurulu Başkanının sürece güçlü bir şekilde dâhil olmasını gerektirebilir).
- **Dış değerlendiricilerin rolü**
- **Atama sürecinde geri bildirim döngüsü**



1. Örnek: İsrail'deki gereklilikler

OECD ülkeleri arasında en katı yeterlilik şartlarının bir kısmını İsrail uygulamasında görebiliriz.

- **Eğitim şartı:**
 - *KSİ'lerin ana faaliyet alanıyla ilgili akademik derece veya*
 - *Herhangi bir alanda doktora derecesi*
- **Aşağıda sayılan alanların birinde en az 5 yıl deneyim:**
 - *Üst düzey işletmecilik;*
 - *İlgili alanda üst düzey devlet memurluğu;*
 - *KSİ'lerin ana faaliyet alanında üst düzey yöneticilik*
- **Yeterlilikler bir Atamalar İnceleme Komitesi tarafından denetlenir**
- **Bir adayın üst düzey siyasilerle bağlantılı olduğu belirlenirse, gereklilikler arttırılır**



2. Örnek: Danimarka'da atama süreci

1. ***Bakanlık ve Yönetim Kurulu Başkanı arasında yönetim kurulunun ihtiyaçları hakkında görüşmeler.***
2. ***Gerekli yönetim kurulu üyesinin(üyelerinin) profilinin formüle edilmesi. İlgili faaliyet alanında deneyim sahibi olmak mutlak bir gerekliliktir.***
3. ***Yönetim kurulu başkanı, bakanlık ve istihdam kuruluşlarının katılımıyla gerçekleştirilen bir süreçte aday listesi belirlenir***
4. ***Bakan bu aday listesini Hükümete bağlı Atama ve Organizasyon Komitesi'ne sunar.***
5. ***Komite Bakanın tavsiyelerine dayalı olarak karar verir***



3. Örnek: Yeni Zelanda'da atama süreci

1. *Yönetim kurulunun görev süresi sona ermeden önce yeni bir profil formüle edilir (Bakan ve COMU tarafından).*
2. *Açık pozisyon İnternet üzerinden ilan edilir.*
3. *Uzun ve kısa aday listesi Bakana sunulur. Mülakata alınacak aday Bakan tarafından belirlenir (ve durum tespiti Bakan tarafından gerçekleştirilir).*
4. *Bakanlık tarafından yapılan atama karara bağlanır.*
5. *Komite aracılığıyla Kabine onayı sağlanır.*



Güncel OECD deneyiminden edinilen önemli dersler

- 1. Bir yönetim kurulu şirkete değer katar. Yönetim kurulu, sadece uygunluğu kontrol etmekle görevli olmayıp üyelerinin iş ve ilgili diğer alanlardaki deneyimlerine dayalı olarak stratejik yönlendirme sağlamakla görevlidir.**
- 2. Yönetim kurulu eşit yetkilere sahip bir organdır. Kararlarını şirketin ve şirket pay sahiplerinin menfaatlerine uygun olarak müşterek şekilde alır. Yönetim kurulu üyeleri kendilerini, kendilerini atayan münferit tarafların temsilcileri olarak görmemelidirler.**
- 3. Yönetim kurulu Devletin önceliklerini gözetecektir ancak, bunun için yönetim kuruluna zamansız müdahaleler olmaksızın yeterli özerklik sağlanmalıdır .**



www.oecd.org/daf/corporateaffairs/soe/guidelines

(Farklı dil seçenekleri mevcuttur.)