



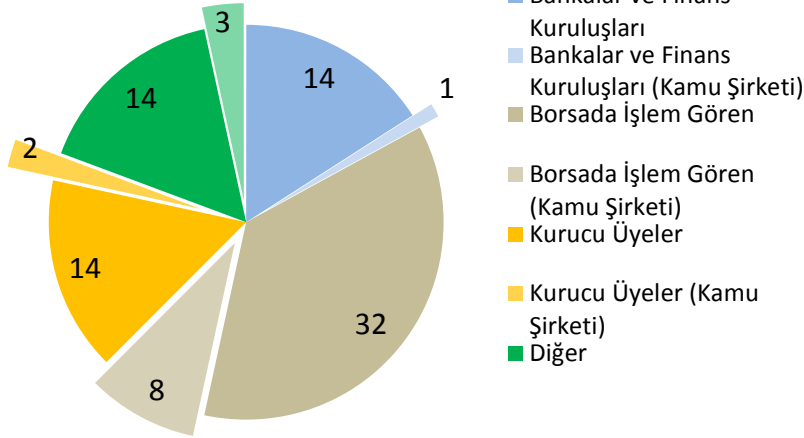
Kamu Sermayeli İşletmelere İlişkin Kurumsal Yönetim Reformları Çıkarılacak Dersler

Pakistan Örnek Durum İncelemesi

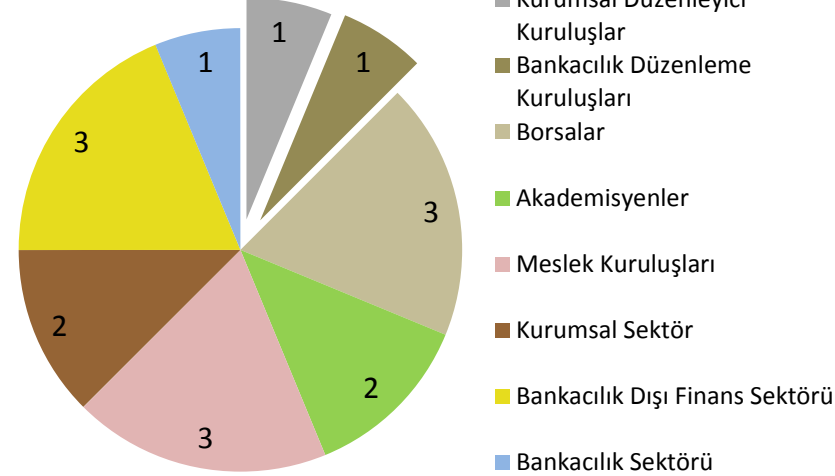
Fuad Azim Hashimi – Ankara, 10 Haziran 2014

PICG – Müşterek Çalışmalara Toplu Bakış

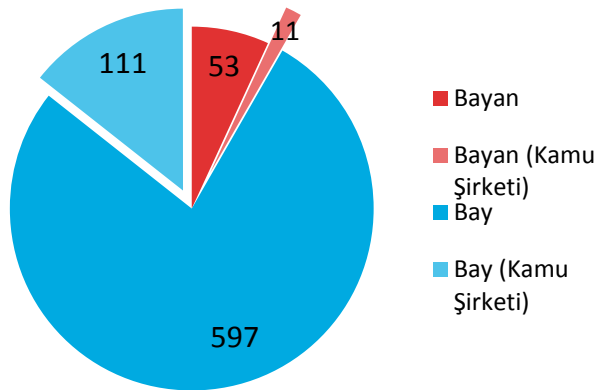
Kurumsal Üyelik (88)



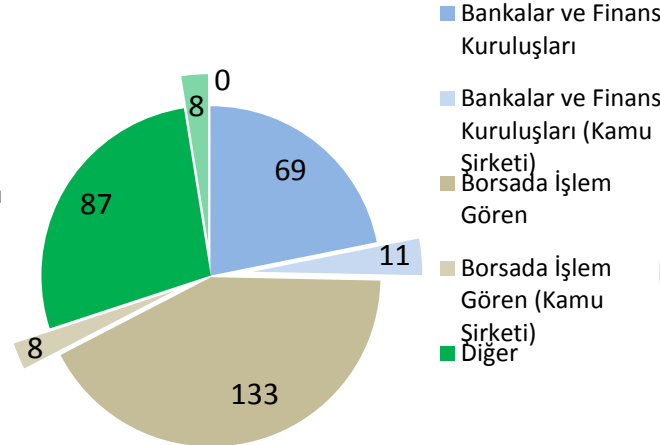
Kurucu Üyeler (16)



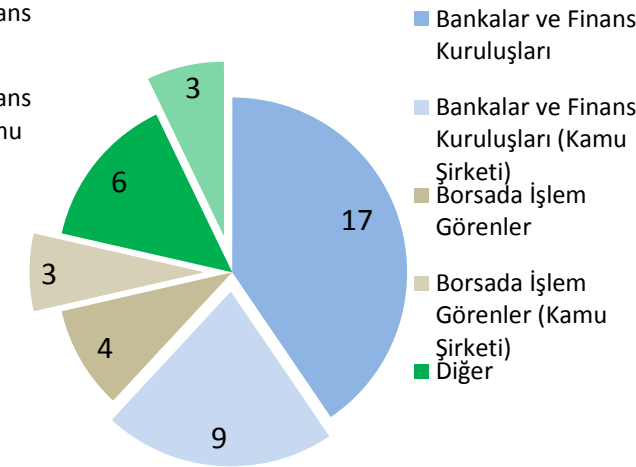
Yönetici Eğitim Programı – Katılımcı Kişiler (177 Oturum, 772 Katılımcı)*



Yönetici Eğitim Programı – Katılımcı Şirketler (177 Oturum, 316 Şirket)*



Yönetici İntibak Çalıştayı – Katılımcı Şirketler (55 Oturum, 42 Şirket)



***2007 yılından günümüze – Yönetici Eğitim Sertifika Programı'na (84'ü KSİ'lerden olmak üzere) 512 kişi katılmış olup bunların 185'ini üyeler oluşturmaktadır**

PAKİSTAN'DAKİ KŞİ'LERİN GENEL BOYUTLARI

- Toplam 190 Kamu Sermayeli İşletme ;
 - 140 tanesi ticari faaliyetlerle iřtigal etmektedir
 - 50 tanesi enerji, ulařtırma ve finans gibi stratejik sektörlerde faaliyet göstermektedir
- Yukarıda sayılanlardan;
 - 80 tanesi özelleştirme kapsamına alınmıştır
 - 16 tanesi borsada işlem gören řirketlerdir ve borsada işlem gören şirketlerin piyasa değerinin 1/3'ünü temsil etmektedirler
- Borsada işlem gören KŞİ'ler GSYİH'nin %10'na katkı sağlamaktadır

PIYASA DEĞERİ – PAKİSTAN

57,37 milyar US \$

- Toplam Piyasa Değeri

18,87 milyar US \$

- Çok Uluslu Şirketlerin Piyasa Değeri
(\approx %33)

16,27 milyar US \$

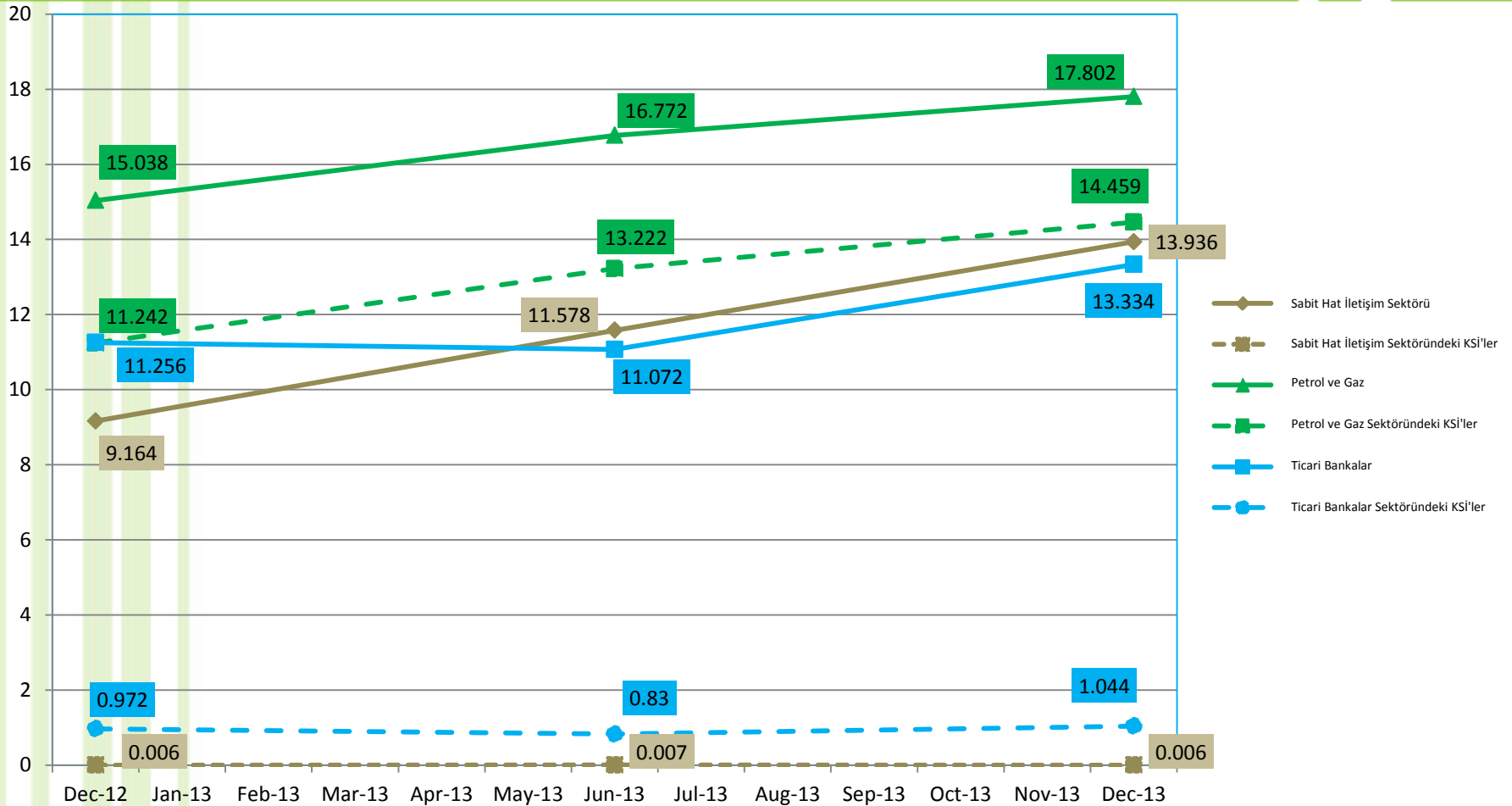
- Kamu Sermayeli İşletmelerin Piyasa Değeri (\approx %28)

22,23 milyar US \$

- Diğer Şirketlerin Piyasa Değeri (\approx %39)

- 31 Aralık 2013 itibariyle

KAMU SERMAYELİ İŞLETMELER - ENDÜSTRİ SEKTÖRÜ KARŞILAŞTIRMASI – 2013 EĞİLİMİ



- Tüm rakamlar milyar US\$ cinsindedir.
- KSI'lere ilişkin veriler KSI'lerin toplam piyasa değerinin %95'ini temsil etmektedir

PAKİSTAN'DAKİ KŞİ'ler HAKKINDA KURUMSAL YÖNETİM KANUNUNUN HAZIRLANMASI

2007

KŞİ'ler

(Kurumsal Yönetim)
Yönetmelik taslağı SECP
tarafından hazırlandı

2009/2011

Taslak güncellendi

Taslak metin (Maliye
Bakanlığı) Özel Görev
Komitesi'nin Ekonomik
Reform Birimi tarafından
gözden geçirildi

2012

Yönetmeliğin ilk taslak
metni kamuoyunun
görüşüne sunuldu.
İstişari belge çeşitli
paydaşların katılımıyla
kamuoyunda tartışıldı

8 Mart 2013

KŞİ'ler

(Kurumsal Yönetim)
Yönetmeliği çıkartıldı.
8 Ağustos 2013 tarihinde
yürürlüğe girdi



Yönetmelik; Meclis Özel
Kanunu ile kurulmuş
olanlar hariç, borsada
işlem görüp görmediğine
bakılmaksızın tüm
KŞİ'lerne
uygulanmaktadır

KŞİ'ler

(Kurumsal Yönetim
Uyum) İlkeleri, 2013

- Uygunluk beyanı
- Harici denetçilerden
inceleme raporu

KAMU SEKTÖRÜNDE KURUMSAL YÖNETİME İLİŞKİN ENDİŞELER

Özel mülkiyet eksikliği

- Uygun olmayan hesap verme mekanizması
- Karar verme sürecinde atalet

ÇIKARTILAN DERSLER

İyi yönetimle ilgili dikkat eksikliği

- Politikacıların eğitilmemesi.
- Uzun vadeli sürdürülebilirlik üzerine odaklanılmaması

Şeffaflık yoksunluğu

- Etik, menfaat çatışması ve yolsuzlukla mücadele vb. konularda politikaların bulunmayışı.
- Borsa dışı KŞİ'lerin mali tablolarını yayınlamaktan kaçınmaları

Yönetim kurullarının yetkilendirilmemesi

- CEO yönetim kurullarıyla istişare edilmeden Hükümet tarafından atanmaktadır

TANIMLANAN VE ELE ALINMAKTA OLAN ÖNCELİKLER

- Kamu Sermayeli İşletme yönetim kurullarının yeterliliklerinin arttırılması
- CEO seçimi
- Yönetim kurulu üyelerine intibak eğitimi dâhil uygun eğitim verilmesi

,GLOCAL'LEŐMEK'

Önemli Kazanımlar



- **Yönetim kurullarının yapısının ve bileşiminin daha etkin olması sağlanmıştır**
 - Yönetim kurulu üyeleri için yerindelik ve uygunluk testi şartı
 - Bağımsız yönetim kurulu üyeleri çoğunlukta olacaktır
 - Yönetim Kurulu Başkanı/CEO ayrımı
- **Siyasi müdahale minimuma indirilmiştir**
- **Yıllık mali tabloları da içeren Faaliyet Raporunun web sitesinde yayınlanması**

MÜNFERİT KŞİ'LERİN YÖNETİM KURULLARININ PERFORMANSI

Eksiklikler:

- Yönetim kurulu üyelerinin atanması ve seçilmesi süreçlerinde şeffaflık eksikliği
- Formüle edilmiş bir strateji oluşturma sürecinin bulunmayışı
- Yönetim kurullarının bağımsız olmayışı

Yapılması gerekenler:

- Yönetim kurulu üyelerinin atanmasına ilişkin yapılandırılmış ve şeffaf bir sürecin geliştirilmesi
- Yönetim kurullarının stratejinin belirlenmesi sürecinde aktif şekilde yer almalarının sağlanması
- Yönetim kurullarının bağımsızlıklarının arttırılması

Çözüm- *KŞİ'lernin sağlam bir denetim sistemine tabi olmalarının sağlanması*

BİZİ NELER BEKLİYOR? – DEVLET MÜLKİYET FONLARININ SEVK VE İDARESİ

- 1/2

- Kamu Sermayeli İşletmeler'in tamamına ilişkin şeffaf ve net bir stratejik yaklaşıma sahip olunmalıdır
- Kurumsallaşma süreci tamamlanmalı ve yasal statüler uyumlaştırılmalıdır
- Kamusal menfaatleri önemli derecede etkileyen büyük ölçekli KİT'lerin borsada işlem gören şirketler gibi şeffaf olması şartı getirilmelidir
- İş hedefleri açıklanmalı ve (kamusal politikalardan ötürü) ticari olmayanlar belirgin hale getirilmelidir
- Hükümetin Kamu Sermayeli İşletme yönetimine müdahalesi önlenmelidir
- Kamu Sermayeli İşletme'ler, devlete ait bankalar ve diğer finans kuruluşları arasındaki ilişkilerde emsallere uygunluk ilkesinin gözetilmesi sağlanmalıdır

BİZİ NELER BEKLİYOR ? – DEVLET MÜLKİYET FONLARININ SEVK VE İDARESİ

- 2/2

- Devlet mülkiyeti hakkında toplu rapor yayınlanmalıdır
- Mülkiyete sahip kuruma parlamentoya karşı ayrıca hesap verme sorumluluğu getirilmeli ve devlet denetimine tabi kılınmalıdır
- Kamu sektörü ve özel sektöre arasında etkin rekabetin sağlanması için piyasada eşit şartlar oluşturulmalı ve pazar mekanizmalarının bozulması önlenmelidir
- Devlet Kamu Sermayeli İşletmeler'in şeffaf ve etkin bir şekilde işleyişini sağlayabilmek için net mülkiyet politikasına sahip, bilgili ve aktif bir mülkiyet sahibi olarak hareket etmelidir

PAKİSTAN'DAKİ KŞİ'ler BAKIMINDAN DEVAMLILIK GÖSTEREN MESELELER

YÖNETİM KURULU KOMİTELERİNİN OLUŞUMU

- Komitelere başkanlık yapacak yeterliliği haiz İcrada Görevli Olmayan Yönetim Kurulu Üyesi bulunmayışı
- İcrada Görevli Olmayan Yönetim Kurulu Üyelerine görevleriyle orantılı ücret ödenmesi

BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELERİ

- Yönetim kurulu üye sayısının %40'ı iki yıl içersinde, ekseriyeti ise ondan sonra – başlangıç tarihi ertelenmiş midir?

CEO ATAMASI- (YERİNDELİK VE UYGUNLUK KRİTERİ)

- Adayların Kurul tarafından seçilmesi, seçim kriterleri arasında, deneyim ve tutarlı bir vizyon ve strateji sergileme becerisine sahip olmak da yer almalıdır
- Hükümetin teklif edilen üç aday arasından seçim yapma opsiyonuna sahip olması
- Hükümetin seçeceği aday üzerinde Kurul nihai karar yetkisine sahiptir

İYİ YÖNETİŞİM TAAHHÜDÜ

- Yönetim kurulu üyelik sayısının şirketlerin iştiraklerini kapsamaması. Doğru bir odaklanma için yeterli zaman bulunmayışı ?

VE GERÇEK DEĞİŞİM

- Akılda ve ruhta davranış değişikliği
- Uzun dönemde sürdürülebilir değeri arttırıcı siyasi irade
- Kuralların ve mevzuatın ötesinde uygulama



OECD KAMU SERMAYELİ İŞLETMELER ÜZERİNE KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ İLE AYNI DÜZEYDEKİ PAKİSTAN KSi'ler KURALLARI

[KAMUOYUNUN GÖRÜŞÜ İÇİN HAZIRLANMIŞ TASLAK– MAYIS 2014]

Odaklanılan Alanlar –II, IV, V, VI, VII Sayılı İlkeler
(16 ila 28) arası slaytlar

II. İŞLETME SAHİBİ OLARAK DEVLET

Devlet, bilgili ve aktif bir işletme sahibi olarak hareket etmeli, yeterli profesyonellik ve etkinlik düzeyini sağlayarak ve KSI'leri şeffaf ve hesap verebilir bir şekilde yöneterek, açık ve tutarlı bir işletme sahipliği politikası benimsemelidir.

KSI'ler (Kurumsal Yönetim) Kuralları, 2013

Kural 16

- Tüm KSI'ler Kararname Madde 234, paragraf (3), bent (i) uyarınca Komisyon tarafından bildirilen Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'nı benimserler.

IV. HİSSEDARLARIN VE HARİCİ YATIRIMCILARIN ADİL MUAMELEYE TABİ TUTULMASI

Kamu Sermayeli İşletmeler'in menkul kıymetler borsasında işlem görmeleri halinde ya da pay sahipleri arasında kamu sektörü dışından yatırımcıların bulunması halinde, devlet ve işletmeler, bütün hissedarların haklarını tanımalı ve hissedarlara adil muamele yapılmasını ve kurumsal bilgilere ulaşımında eşit olanaklar tanınmasını güvence altına almalıdır.

KSi'ler (Kurumsal Yönetim) Kuralları, 2013

Kural 3 (6)

- Kamu Şirketi, gerektiğinde, azınlık pay sahiplerine bir sınıf olarak vekil talep etme kolaylığı sağlanmasını garanti altına almak için gerekli adımları atar

V. PAYDAŞLARLA İLİŞKİLER VE SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ

Kamu Sermayeli İşletmeler’de devletin sahiplik politikası, KŞİ’lerin paydaşlarına karşı sorumluluklarını tam anlamıyla tanımalı ve onlardan paydaşlarıyla ilişkileri hakkında rapor vermelerini talep etmelidir. Politikada, devletin, Kamu Sermayeli İşletmeler’in işlerini sorumlu şekilde yürütmelerine dair tüm beklentileri açıklanmalıdır.

KŞİ'ler (Kurumsal Yönetim) Kuralları, 2013

Kural 5 (5)

•Yönetim Kurulu, temel ilkeler olan yerindelik ve uygunluk, nesnellik, doğruluk ve dürüstlük ilkelerine uygunluğu ve paydaşlarla ilişkileri garanti altına almak maksadıyla, Kamu Şirketinin tüm kademelerinde etkili bir şekilde uygulanacak sağlıklı bir iç kontrol sistemi oluşturur

•Kural 5 (7)

•Yönetim Kurulu Kamu Şirketi için önemli politikaları formüle etmelidir. Bu politikalar arasında aşağıda sayılan politika da yer alabilir:-

b) Kamu Şirketinin tüm paydaşlarıyla etkili bir iletişim politikasının uygulanması

VI. ŞEFFAFLIK VE KAMUOYUNA AÇIKLAMA YAPMA

Kamu Sermayeli İşletmeler'in şeffaflık ve kamuyu aydınlatma konularında yüksek standartlara riayet etmeli ve borsada işlem gören şirketlerle aynı derecede yüksek muhasebe ve denetim standartlarına tabi olmalıdırlar.

A. Kamu Sermayeli İşletmeler etkili iç denetim yöntemleri geliştirmeli ve doğrudan yönetim kuruluna ve denetim komitesine ya da eşdeğerde bir şirket organına bağlı ve bunlar tarafından izlenen bir iç denetim departmanı kurmalıdır.

KSi'ler (Kurumsal Yönetim) Kuralları, 2013

Kural 22 (1)

•Her Kamu Şirketi iç denetime sahip olur. Kamu Şirketi iç denetim fonksiyonunun başı olan baş iç denetçi denetim komitesine karşı hesap verme sorumluluğuna ve denetim komitesine kısıtlama olmaksızın erişim yetkisine sahiptir.

VI. ŞEFFAFLIK VE KAMUOYUNA AÇIKLAMA YAPMA

Kamu Sermayeli İşletmeler şeffaflık ve kamuyu aydınlatma konularında yüksek standartlara riayet etmeli ve borsada işlem gören şirketlerle aynı derecede yüksek muhasebe ve denetim standartlarına tabi olmalıdırlar.

B. KSi'ler her yıl uluslararası kabul görmüş standartlara uygun şekilde bağımsız dış denetime tabi tutulmalıdır. Spesifik devlet denetim yöntemlerinin varlığı, bağımsız dış denetimin yerine geçmez.

KSi'ler (Kurumsal Yönetim) Kuralları, 2013

Kural 23 (1)

•Tüm KSi'ler yıllık hesaplarının Kararname Madde 252'de öngörüldüğü şekilde dış denetçiler tarafından denetlenmesini sağlarlar. Dış denetçiler bir Kamu Şirketinde denetim faaliyeti gerçekleştirirken, denetim faaliyetini etkileyen ilgili diğer düzenleyici yönetmeliklerin, kararnamelerin veya bakanlık yönergelerinin özel gerekliliklerini ve her türlü özel denetim gerekliliğini dikkate alırlar.

VI. ŞEFFAFLIK VE KAMUOYUNA AÇIKLAMA YAPMA

Kamu Sermayeli İşletmeler şeffaflık ve kamuyu aydınlatma konularında yüksek standartlara riayet etmeli ve borsada işlem gören şirketlerle aynı derecede yüksek muhasebe ve denetim standartlarına tabi olmalıdırlar.

C. Kamu Sermayeli İşletmeler, uluslararası kabul görmüş yüksek nitelikli standartlara uygun olarak, şirketle ilgili kamuoyunun ve pay sahibi olarak devletin nezdinde daha fazla öneme sahip olan konuları içeren mali ve mali olmayan bilgiler hakkında açıklama yapmalıdırlar. Bu konulara kamu yararına yürütülen özel KŞİ faaliyetleri dâhildir.

KŞİ'ler (Kurumsal Yönetim) Kuralları, 2013

Kural 16

•Tüm KŞİ'ler Kararname Madde 234, paragraf (3), bent (i) uyarınca Komisyon tarafından bildirilen Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'nı benimserler.

VI. ŞEFFAFLIK VE KAMUOYUNA AŐIKLAMA YAPMA

Kamu Sermayeli Őġletmeler Őeffaflık ve kamuyu aydınlatma konularında yųksek standartlara riayet etmeli ve borsada iŐlem gųren Őirketlerle aynı derecede yųksek muhasebe ve denetim standartlarına tabi olmalıdırlar.

C. 4. Yųnetim kurulu ųyelerinin ųcret politikaları ve seviyelerinin yanı sıra ųyelerin yeterlilikleri, seŐim sųreci, Őirketin diŐer kurulları ųzerindeki rolleri ve bunların KİT kurulu tarafından baŐımsız olarak gųrųlųp gųrųlmedikleri hakkında bilgiler;

KŐİ'ler (Kurumsal Yųnetim) Kuralları, 2013

Kural 19 (1)

•Mųnferit yųnetim kurulu ųyelerinin ųcret paketlerinin belirlenmesiyle ilgili resmi ve Őeffaf bir usul olacaktır. HiŐ bir yųnetim kurulu ųyesi kendi ųcretinin belirlendiŐi kararda yer almayacaktır.

VII. KŞİ'LERİN YÖNETİM KURULLARININ SORUMLULUKLARI

KŞİ'lerin yönetim kurulları, şirket yönetimine stratejik konularda yol gösterme ve izleme işlevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli yetkiye, uzmanlığa ve objektifliğe sahip olmalıdır. Yönetim kurulları dürüstlük içerisinde hareket etmeli ve davranışlarına ilişkin hesap verebilir olmalıdırlar.

- Kamu Sermayeli İşletmeler'in yönetim kurullarının görev ve sorumlulukları açık bir şekilde belirlenmeli, şirket performansı konusunda açık bir şekilde yetkilendirilmeli ve şirket performansından nihai olarak yönetim kurulları sorumlu tutulmalıdır. KŞİ'lerin yönetim kurullarının rolü, tercihen şirketler kanununa uygun şekilde, mevzuatta açıkça tanımlanmalıdır. Yönetim kurulu şirket sahiplerine eksiksiz hesap verebilir konumda olmalı, şirketin çıkarları doğrultusunda hareket etmeli ve bütün hissedarlara adil muamele etmelidir.

KŞİ'ler (Kurumsal Yönetim) Kuralları, 2013

Kural 5 (1)

- Yönetim Kurulu yetkilerini ve temsil görevlerini nesnel muhakemeye ve bağımsız şekilde ve şirketin menfaatlerine uygun olarak icra eder.

Kural 5 (3)

- Yönetim Kurulu tüm pay sahiplerine karşı yükümlülüklerinin yerine getirilmesini ve önemli nitelikteki tüm olaylar hakkında pay sahiplerinin toplantılar ve gerekli görülen diğer iletişim yöntemleriyle usulüne uygun şekilde zamanında bilgilendirilmelerini sağlar.

VII. KİT'LERİN YÖNETİM KURULLARININ SORUMLULUKLARI

Kamu Sermayeli İşletmeler 'in yönetim kurulları, şirket yönetimine stratejik konularda yol gösterme ve izleme işlevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli yetkiye, uzmanlığa ve objektifliğe sahip olmalıdır. Yönetim kurulları dürüstlük içerisinde hareket etmeli ve davranışlarına ilişkin hesap verebilir olmalıdırlar.

B. Kamu Sermayeli İşletmeler 'in Yönetim Kurulları strateji belirlemek ve yönetimi sevk ve idare etmek konularındaki işlevlerini hükümet tarafından çizilmiş geniş görev ve yetki kapsamına dayalı olarak etkin bir şekilde yerine getirmelidir. Yönetim kurulu, CEO'yu atama ve görevden alma yetkisine sahip olmalıdır

KSİ'ler (Kurumsal Yönetim) Kuralları, 2013

Kural 5 (2)

- Yönetim Kurulu, adayları uygunluk ve yerindelik kriterine ve icra müdürünün atanmasına ilişkin Komisyon tarafından belirlenmiş esaslara dayalı şekilde değerlendirir...
- Yönetim Kurulu ayrıca icra müdürünün gelişim ve halefiyet planlamasından da sorumludur.

Kural 5 (6)

- Yönetim Kurulu Kamu Şirketi için bir vizyon veya misyon beyanı ve kurumsal strateji belirler.

Kural 7 (1)

- Yönetim Kurulu rolünü etkin bir şekilde yürütebilmek için gerekli bilgi, tavsiye ve kaynakların tamamına erişebilme adına uygun düzenlemeleri gerçekleştirir. Önemli konular, kurumsal karar alma sürecini resmileştirmek ve güçlendirmek amacıyla, bilgilendirme ve değerlendirme için Yönetim Kuruluna sunulur.

Kural 8 (2)

- Yönetim Kurulu kıdemli yönetiminin performansını düzenli aralıklarla, yılda en az bir kez, izler ve değerlendirir ve amaçlara, hedeflere ulaşılması ve bu amaçla belirlenen kilit performans göstergeleri bakımından sorumlu tutar.

VII. KŞİ'LERİN YÖNETİM KURULLARININ SORUMLULUKLARI

KŞİ'lerin yönetim kurulları, şirket yönetimine stratejik konularda yol gösterme ve izleme işlevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli yetkiye, uzmanlığa ve objektifliğe sahip olmalıdır. Yönetim kurulları dürüstlük içerisinde hareket etmeli ve davranışlarına ilişkin hesap verebilir olmalıdırlar.

C. Kamu Sermayeli İşletmeler'in Yönetim Kurullarının bileşimi nesnel ve bağımsız hüküm icra edilebilmesine izin vermelidir. Devlet görevlileri dâhil Yönetim Kurulunun bütün üyeleri liyakat esasıyla atanmalı ve aynı yasal sorumluluklara sahip olmalıdırlar.

F. Yönetim Kurulu Başkanı kurul toplantılarının etkinliğini sağlamalı ve gerekirse diğer kurul üyeleriyle birlikte kamu iktisadi teşebbüsüyle gerçekleştirilecek iletişimde irtibatı sağlamalıdır. CEO ve Yönetim Kurulu Başkanının rolleri ayrı olmalıdır.

KŞİ'ler (Kurumsal Yönetim) Kuralları, 2013

Kural 3

•Yönetim Kurulu, bağımsız ve azınlık pay sahiplerini temsil edenler dâhil icrada görevli olan ve olmayan, gerekli becerileri, yeterlilikleri, bilgi birikimini, deneyimi ve yaklaşımı haiz üyelerden oluşur. Bu niteliğiyle Yönetim Kurulu, bir grup olarak, Kamu Şirketinin faaliyetleri bağlamında geçerli kabul edilen temel yeterlilikleri ve çeşitliliği haiz olacaktır.

Kural 3 (2)

•Bu bildirimde ilk iki yılında Yönetim Kurulu üye tam sayısının yüzde kırkı bağımsız üyelerden oluşacak olup, sonraki iki yıl içerisinde bağımsız üyelerin sayısı üye tam sayısının ekseriyetine çıkartılacak ve bu ekseriyet müteakiben muhafaza edilecektir. Kamu Şirketi, icrada görevli olmayan, görevli olan ve bağımsız üyelerini yıllık faaliyet raporunda açıklar.

Kural 4

- Yönetim Kurulu Başkanlığı görevi İcra Müdürününkinden ayrı olup, sorumlulukları da onunkilerden farklıdır.

VII. KŞİ'LERİN YÖNETİM KURULLARININ SORUMLULUKLARI

KŞİ'lerin yönetim kurulları, şirket yönetimine stratejik konularda yol gösterme ve izleme işlevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli yetkiye, uzmanlığa ve objektifliğe sahip olmalıdır. Yönetim kurulları dürüstlük içerisinde hareket etmeli ve davranışlarına ilişkin hesap verebilir olmalıdırlar.

G. Eğer yönetim kurulunda çalışan temsilcisi bulunması düzenlenmiş ise, bu temsilin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini ve yönetim kurulunun beceri, bilgilendirme ve bağımsızlık düzeyinin yükseltilmesine katkıda bulunmasını sağlayacak mekanizmalar geliştirilmelidir.

KŞİ'ler (Kurumsal Yönetim) Kuralları, 2013

Kural 3 (7)

•Hükümet ve diğer pay sahipleri dâhil üyeleri atayıcı merciler Kararname hükmü kapsamında Yönetim Kurulu üyeliklerine seçilmek üzere aday gösterirlerken, öngörülen 'yerindelik ve uygunluk' kriterlerini uygularlar.

Kural 5 (5) (c)

•Paydaşlarla ilişkiler ilkesi;
(ii) atamalarda ve hizmet hüküm ve şartlarının belirlenmesinde açık ve adil usuller oluşturularak fırsat eşitliğinin sağlanmasını gerektirir. Yönetim Kurulları şirketin etik kurallarındaki her türlü sapmanın gerektiğinde gizlilik esasıyla araştırılması maksadıyla, bir komiteyi, üyelerinden birini ve üst düzey yöneticilerden birini atarlar.

VII. KŞİ'LERİN YÖNETİM KURULLARININ SORUMLULUKLARI

KŞİ'lerin yönetim kurulları, şirket yönetimine stratejik konularda yol gösterme ve izleme işlevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli yetkiye, uzmanlığa ve objektifliğe sahip olmalıdır. Yönetim kurulları dürüstlük içerisinde hareket etmeli ve davranışlarına ilişkin hesap verebilir olmalıdırlar.

H. KŞİ'lerin yönetim kurulları gerektiğinde, özellikle denetim, risk yönetimi ve ücretlendirme konularındaki işlevlerini yerine getirmek üzere yönetim kuruluna yardımcı olacak, bağımsız ve ehil üyelerden oluşan uzmanlık komiteleri kurmalıdır. Uzmanlık komitelerinin kurulması yönetim kurulunun verimliliğini arttırmalı ve yönetim kurulunu, sorumluluğundan uzaklaştırmamalıdır.

KŞİ'ler (Kurumsal Yönetim) Kuralları, 2013

Kural 12

- Yönetim Kurulu işlevlerini verimli bir şekilde yerine getirebilmek için destek almak ve karar alma sürecinde istişarede bulunmak amacıyla aşağıda belirtilen komiteleri kurar;

[Bu komiteler Kurallar'da şu şekilde tanımlanmışlardır: Denetim Komitesi, Risk Yönetim Komitesi, İnsan Kaynakları Komitesi, Satınalma Komitesi ve Atamalar Komitesi]

Kural 12 (2)

- Yönetim Kurulu komitelerine icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri başkanlık yaparlar ve üyelerinin ekseriyeti bağımsızdır.

VII. KŞİ'LERİN YÖNETİM KURULLARININ SORUMLULUKLARI

KŞİ'lerin yönetim kurulları, şirket yönetimine stratejik konularda yol gösterme ve izleme işlevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli yetkiye, uzmanlığa ve objektifliğe sahip olmalıdır. Yönetim kurulları dürüstlük içerisinde hareket etmeli ve davranışlarına ilişkin hesap verebilir olmalıdırlar.

I. KŞİ'lerin yönetim kurulları her yıl performanslarını gözden geçirmek amacı ile bir değerlendirme çalışması yapmalıdırlar. Yönetim kurulu değerlendirmesinin sonuçları kurul üyelikleri atama sürecini bilgilendirmelidir.

KŞİ'ler (Kurumsal Yönetim) Kuralları, 2013

Kural 8

•Yönetim Kurulu başkanı ve icra müdürü dâhil Yönetim Kurulu üyelerinin performans değerlendirmesi, Yönetim Kurulunun özel kriterlere dayalı şekilde geliştireceği bir sürece uygun olarak yürütülür. Yönetim Kurulu Başkanı söz konusu böyle bir değerlendirmeyi sahiplenir.