
Türkiye'de Faaliyet
Gösteren Şirketler
İçin Yönetim
Kurulu Aday
Gösterme Rehberi

Hazırlayanlar: Aslı Selçuk
Dr. Muzaffer Erođlu
Cemile Avşar



Bu projenin finansal desteđi The EBRD Shareholder
Special Fund tarafından sağlanmıştır.

Mart 2024

İçindekiler

Giriş	3
BÖLÜM I: Türkiye’de Yönetim Kuruluna İlişkin Yasal Düzenlemeler	5
BÖLÜM II: Yönetim Kurulunun Yapısı ve Etkinliği	9
<i>Yönetim Kurulunun Üye Sayısı</i>	10
<i>Üyelerin Sektörel ve Fonksiyonel Yetkinlik ve Deneyimi</i>	11
<i>Bağımsız Üyeler</i>	11
<i>Görev Süreleri</i>	12
<i>Yönetim Kurulunda Çeşitlilik, Hakkaniyet ve Kapsayıcılık</i>	14
<i>Uluslararası Tecrübe</i>	16
BÖLÜM III: Başarılı Bir Yönetim Kurulunun Oluşturulması: Yönetim Kurulu Profiline Belirlenmesi	
<i>Önemlilik</i>	17
<i>Aday Gösterme Süreci ve Politikası</i>	18
<i>Sürece İlişkin Adımlar ve Zamanlama</i>	22
<i>Devir Planlaması</i>	24
<i>Halka Açık Olmayan Şirketler için Önerilen Uygulamalar</i>	24
BÖLÜM IV: Aday Gösterme Komitesi (“Komite”)	28
<i>Komite’nin Görev ve Sorumlulukları</i>	29
<i>Komite’nin Oluşturulması ve Adaylık Kriterleri</i>	30
<i>Komite’nin Çalışma Prensipleri</i>	31
<i>Komite’nin Değerlendirilmesi</i>	
Ekler	
<i>Yönetim Kurulunda Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Kadın Temsiline Dair Gelişmeler ve Örnekler</i>	33
<i>Aday Havuzları</i>	35
<i>Yönetim Kurulu Üye Profiline Belirlenmesinde Kullanılabilecek Örnek Sorular</i>	36
<i>Yönetim Kurulu Üyeleri Yetkinlik Matrisi</i>	38

GİRİŞ

Yönetim kurulunun rolü günümüzün zorlu ve değişken faaliyet ortamında her zamankinden daha fazla önem taşımaktadır.

Günümüzün dinamik iş ortamında şirketler, teknolojik gelişmeler, piyasa dinamikleri, mevzuat ve düzenlemeler ile toplumsal değişimlerin etkilediği zorlu ve değişken bir ortamda faaliyet göstermektedir. Halka açık şirketlerde yatırımcılar şirket yönetimlerinden daha sık ve katılımcı bir iletişim talep etmektedir. Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) konularının giderek daha fazla gündeme gelmesi ve bu alanda yapılan düzenlemeler, çok boyutlu bir risk yönetimine duyulan ihtiyaç ve artan rekabetin getirdiği baskı kurumsal yönetimin önemini artırmıştır.

Söz konusu zorlu faaliyet ortamında şirketleri yönlendirmek için gerekli liderlik, vizyon ve karar alma yetkinliğini şirketin yönetim kurulu sağlar. Bir şirketin yönetim kurulunun oluşturulması, mevzuatın öngördüğü yükümlülükleri karşılamanın ötesinde şirketin stratejik yetkinliğini ve giderek çeşitlenen risklere karşı direncini artırarak performansını doğrudan etkileyen bir unsurdur. Stratejik olarak planlanmış ve çeşitlilik barındıran yönetim kurulları, daha etkin karar alabilirler. Farklı bakış açılarıyla objektif bir şekilde durum ve gündem analizi yapabilen bir yönetim kurulunun birbirine çok benzer profil ve görüşte üyelerden oluşan ve ortak karar alma güdüsünün bağımsız karar almayı baskıladığı yönetim kurullarına kıyasla çok daha etkin çalıştığını söylemek mümkündür. Yönetim kurullarında çeşitliliğe yer veren şirketlerin emsallerine göre daha güçlü finansal performans elde ettikleri¹ gözlenmektedir.

Türkiye'de, yönetim kurullarının atama, görev ve sorumlulukları Türk Ticaret Kanunu (No. 6102) ("TTK"), Sermaye Piyasası Kanunu ("SPK") (No. 6362) ve Bankacılık Kanunu (No. 5411) ile düzenlenmektedir. Kamu işletmelerinin uluslararası düzeyde kabul görmüş kurumsal yönetim ilkeleri ve anlayışı çerçevesinde faaliyet göstermesini sağlamak T. C. Hazine ve Maliye Bakanlığı'nın sorumluluğundadır.²

“

Şirket ve kurumlarda yönetim kurulunun oluşturulması, atama süreci, değerlendirilmesi ve performansı paydaşların yakından takip ettiği bir konu haline gelmiş, şirketlerin bu süreçleri şeffaf ve etkin bir şekilde yönetmesinin önemi artmıştır.

”

1 - Diversity wins – How inclusion matters. McKinsey & Company, 2023

2 - 2022 Kamu İşletmeleri Raporu

“Şirketler açısından uzun vadeli ve sürdürülebilir büyüme elde etmenin yollarından biri yönetim kurulunu stratejik olarak yapılandırmak ve çeşitliliğe önem vermektir.”

Türkiye'de şirket yönetim kurullarında çeşitliliğin ve kadın temsilinin artırılmasını teşvik etmeyi amaçlayan EBRD destekli proje kapsamında, Türkiye'de Şirket Yönetim Kurullarında Kadınların Temsilinin Teşvik Edilmesine İlişkin Yol Haritası ("Yol Haritası") 2021 yılında paydaşlar tarafından onaylanmıştır. Söz konusu Yol Haritası, yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliğinin artırılmasından fayda sağlayacak temel paydaşlar tarafından kapsamlı ve koordineli bir plan uygulanmasını öngörmektedir. Bu plan, aşağıdaki hedeflere yönelik olarak dört yapı taşını içermektedir:

- 01 Yönetim kurullarındaki çeşitliliğin ve özellikle cinsiyet çeşitliliğinin faydaları hakkında farkındalık yaratmak,
- 02 “Yönetim kurulunda görev almaya hazır” olan kadın adayların havuzunu eğitim, sertifikasyon ve yönetim kurulu stajı ile artırmak ve bu adayları görünür kılmak,
- 03 Şirketlere yönetim kurulu adaylık süreçlerinde "yönetim kurulunda görev almaya hazır" olan kadınların karşılayabileceği beceri ve yetkinlik gereksinimlerini dikkate alan bir “yönetim kurulu aday gösterme rehberi” geliştirmek, ve
- 04 Cinsiyet çeşitliliği bakış açısıyla daha güçlü yönetim kurullarını teşvik edebilecek düzenleyici ve yasal araçları belirlemek.

Bu bağlamda, Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (European Bank for Reconstruction and Development – EBRD) ve iş birliği yaptığı kamu ve özel sektör kuruluşları³ Türk şirketlerinin yönetim kurullarında daha yüksek verimlilik, bağımsızlık ve çeşitlilik sağlamayı amaçlamaktadır. Yönetim Kurulu Aday Gösterme Rehberi'nin ("Rehber") bilgi sağlaması ve etkili yönetim kurulları oluşturmak için yönetim kurulu adaylık ve atama sürecinde bir rehber olması amaçlanmaktadır. Tüm kurum ve şirketlere uygun standart bir yönetim kurulu yapısı bulunmamaktadır. Bununla birlikte yönetim kurulu süreçlerinde dünyada ve ülkemizdeki en iyi uygulamalar ve kabul görmüş kurumsal yönetim anlayışını benimsemek kurumsallığı ve şeffaflığı önemli ölçüde artıracak ve şirketlere önemli bir rekabet avantajı kazandıracaktır.

3 - T.C. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Sermaye Piyasası Kurulu, Borsa İstanbul, International Finance Corporation, TÜSIAD, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), %30 Klübü Türkiye, UN Global Compact Türkiye, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Türkiye Kadın Girişimciler Derneği (KAGIDER), Women Corporate Directors (WCD), Sabancı Üniversitesi Bağımsız Kadın Direktörler Platformu, Yönetim Kurulunda Kadın Derneği (YKKD), Professional Women Network (PWN)

BÖLÜM I

TÜRKİYE'DE YÖNETİM KURULUNA İLİŞKİN YASAL DÜZENLEMELER

Türkiye'de yönetim kurullarının atanması, görevleri ve sorumluluklarını düzenleyen temel düzenleyici çerçeveler Türk Ticaret Kanunu (No. 6102) ("TTK"), Sermaye Piyasası Kanunu (No. 6362) ("SPK"), Bankacılık Kanunu (No. 5411) ve diğer sektöre özgü yönetmeliklerdir.



Bağımsızlık

Kanun kapsamında, yönetim kurulu üyeleri en fazla üç yıl süreyle atanabilir ve şirketin ana sözleşmesinde aksi belirtilmedikçe, aynı yönetim kurulu üyesi tekrar atanabilir. Bağımsız olmayan bir yönetim kurulu üyesinin kaç kez tekrar atanabileceğine dair düzenleyici bir kısıtlama bulunmamasıyla birlikte, bağımsız üyeler, bağımsızlık statülerini korumak amacıyla on yıllık bir dönem içinde azami altı yıl ile sınırlandırılmıştır.

Mevcut düzenleyici ortamdaki başlıca yasal araçlar, ana sözleşmeler aracılığıyla öz düzenleme, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından getirilen gönüllü kota gereksinimleri ve açıklama gereksinimleridir.

Türk Ticaret Kanunu (TTK)

TTK, tüm şirketlere uygulanabilir olan başlıca düzenleyici çerçeve olarak hizmet etmektedir. Yönetim kurulu üyeleri için oldukça geniş kriterler belirlerken, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin atanmasını zorunlu kılmamaktadır. TTK hükümlerine göre, bir şirketin yönetim kurulu ya tek bir üyeden oluşabilir ya da birden fazla üyeden, üye sayısı konusunda belirli bir üst sınır belirtmemektedir. Ayrıca, TTK, yönetim kurulunun azami görev süresine dair herhangi bir zaman kısıtlaması getirmemektedir. Tüzel kişiler yönetici olarak atanabilir. Bu durumda, kuruluşun toplantılara katılmak ve adına oy kullanmak üzere bir kişi belirlemesi gerekmektedir.

Sermaye Piyasası Kanunu (SPKn.)

Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) ("Tebliğ") ve Kurumsal Yönetim İlkeleri ("İlkeler") Tebliğ ve Tebliğe ekli İlkeler, Türkiye'deki kurumsal yönetim kodunu oluşturmaktadır. SPK kapsamına giren şirketler, belirli yönetim kurulu kompozisyonu kriterlerine uymak zorundadır.



İlkeler, şirketlere her biri bir oy hakkına sahip en az beş yönetim kurulu üyesi bulundurma zorunluluğu getirir ve çoğunluğun icracı olmayan üyelere olmasını gerektirir. Bağımsız yönetim kurulu üyeleri, toplam yönetim kurulu üye sayısının üçte birinden az olmamak üzere, her durumda en az iki üye olmalıdır. Bankalar, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin sayısını belirleme hakkına sahip olup, en az üç üyeyi içeren bir alt sınırı sağlamakla yükümlüdür.

Bağımsızlık

Şirketlerin, yönetim kurulu üyeleri için bağımsızlık koşullarını içeren bir bağımsızlık beyanına sahip olmaları gerekmektedir. Bağımsız yönetim kurulu üyeleri, Sermaye Piyasası Kurulu ("SPK") tarafından denetime tabidir. Bağımsız bir yönetim kurulu üyesinin bağımsızlığını etkileyen bir olayın meydana gelmesi durumunda, yönetim kurulu derhal bilgilendirilmeli ve Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda açıklama yapılmalıdır. Bağımsız yönetim kurulu üyesi, "bağımsız" niteliğini kaybettiğinde görevinden istifa etmekle yükümlüdür.

İlkeler, bağımsızlığın kapsamlı bir tanımını içermekte olup, bu tanım, bir dizi bağlantısızlık ve negatif kriteri içermekte ve bağımsız yönetim kurulu üyesinin göstermesi gereken güçlü etik standartlar ve tarafsızlık gibi olumlu özelliklerle desteklenmektedir.⁴

Cinsiyet Çeşitliliği

İlkeler, borsada işlem gören şirketlerin cinsiyet çeşitliliği için en az %25 olmak üzere bir hedef oran⁵ belirlemelerini ve bu hedefe ulaşma konusundaki ilerlemenin yönetim kurulu tarafından belirlenen bir hedef tarihe, uygulama politikasına ve yıllık değerlendirmeye yönelik bir takvim belirlemelerini şart koşar. Şirketler, bu hükme uygunluğunu veya uygunluğunun eksikliğini yıllık zorunlu Kurumsal Yönetim Uyum Raporlarında "uy ya da açıkla" ilkesine göre açıklamak zorundadır, yani hedefin kendisi zorunlu değildir. Uyum sağlamama nedeniyle nitelikli bir açıklama sunmak zorunludur.

“

Kurumsal Yönetim İlkeleri'nce yönetim kurulu başkanı ile icra başkanı/genel müdürün yetkilerinin net bir biçimde ayrıştırılarak esas sözleşmede belirtilmesi gerekir. Aksi halde söz konusu husus, gerekçesiyle birlikte genel kurulda ortakların bilgisine sunulur ve faaliyet raporunda açıklanır.

”

4 - SPK Kurumsal Yönetim Tebliği

5 - 22 Kasım 2022'de şirket yönetim kurullarında cinsiyet eşitliğinin sağlanmasına ilişkin direktif Avrupa Parlamentosu tarafından kabul edildi. 30 Haziran 2026'ya kadar, halka açık şirketlerin yönetim kurullarında, icra kurulu üyesi olmayan yönetim kurulu üyelerinin %40'ının veya tüm yönetim kurulu üyelerinin %33'ünün yeterli ölçüde temsil edilmeyen cinsiyetten olması gerekecek. Türkiye, AB için bir aday ülkedir ve genellikle AB yasalarını ve düzenlemelerini takip eder, ancak yakın gelecekte kurumsal yönetim kurullarında cinsiyet dengesi hedefleriyle uyum sağlama konusunda ne kadar ilerleme kaydedeceği henüz netleşmemiştir.



Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ çerçevesinde bir **Aday Gösterme Komitesi ("Komite")** kurulması öngörülmektedir. Buna göre Komite'nin sorumlulukları aşağıdaki gibidir:

- Yönetim Kurulu'na uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi ve eğitilmesi konularında şeffaf bir sistemin oluşturularak bu hususta strateji ve politikalar belirlenmesi konularında çalışmalar yapmak.
- Yönetim Kurulu'nun yapısı ve verimliliği hakkında düzenli bir şekilde değerlendirmeler yaparak, yapılabilecek değişiklikler hakkında Yönetim Kurulu'na tavsiyelerini sunmak.
- Yönetimin ve yatırımcıların da dahil olmak üzere bağımsız üyelik için aday tekliflerini, adayın bağımsızlık ölçütlerini taşıyıp taşıyamaması hususunu dikkate alarak değerlendirmek ve buna ilişkin değerlendirmesini bir rapora bağlayarak yönetim kurulu onayına sunmak.

Komite'nin yapısı ve işleyişi:

- Komite'nin en az iki üyeden oluşması gerekir. İki üyeden oluşması halinde her ikisinin, ikiden fazla üyesinin bulunması halinde üyelerin çoğunluğunun, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşması zorunludur.
- Komite'nin başkanı, bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir. CEO/Genel Müdür Komite'de görev alamaz.
- Yapılan tüm çalışmaları yazılı hale getirir ve kaydını tutar.
- Çalışmaların etkinliği için gerekli görülen ve çalışma ilkelerinde açıklanan sıklıkta toplanır.
- Çalışmaları hakkındaki bilgiyi ve toplantı sonuçlarını içeren raporları yönetim kuruluna sunar

Yönetim kurulu üyelerinden herhangi biri birden fazla komitede görev alamaz.

Yönetim kurulunun yeterli büyüklükte olmaması sebebiyle Aday Gösterme Komitesi'nin olmadığı hallerde Komite'nin görev ve sorumluluklarını Kurumsal Yönetim Komitesi gerçekleştirir.

Bankacılık Kanunu

Bankacılık Kanunu kapsamında bankaların yönetim kurulları genel müdür dahil beş kişiden az olamaz. Genel müdürlük ile yönetim kurulu başkanlığı görevleri aynı kişi tarafından icra edilemez. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu ("BDDK") banka yönetim kurullarının bankanın ölçeğine, risk profiline ve faaliyet yapısına uygun olarak oluşturulmasını ve faaliyet göstermesini sağlamak için güçlü bir denetim ve gözlem çerçevesi kullanmaktadır.

BDDK tarafından yayımlanan Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik'te yönetim kurulunu ele alan hükümler bulunmakta ancak Komite açık bir şekilde düzenlenmemektedir. Genel uygulama olarak Komite'nin görev ve sorumluluklarını Kurumsal Yönetim Komitesi gerçekleştirir.

Kamu İşletmeleri ("KİT")

Kamu İşletmeleri çoğu Türkiye Cumhuriyeti Hazine ve Maliye Bakanlığı ("HMB") bünyesindeki Kamu İktisadi Teşebbüsleri Genel Müdürlüğü'ne aittir. Özelleştirme İdaresi ("Öİ") ise KİTlerin özelleştirme sürecini yönlendiren yürütme organıdır. Öİ, kendi portföyündeki KİTlerin tek sahibidir ancak HMB, sahiplik fonksiyonlarını ilgili bakanlıklarla yakın danışma içinde yerine getirir. Son dönemde, Türkiye Varlık Fonu ("TVF"), belirli KİTlerde sahiplik haklarını etkin bir şekilde kullanmaya başlamıştır.

- 01 HMB'nin portföyündeki KİTler için, KİT yönetim kurulları bir başkan ve beş üyeden oluşur. Yönetim kurulu üyeleri hem kamudan hem de özel sektörden seçilebilir. Bağımsız yönetim kurulu üyeleri veya Aday Gösterme Komitesi bulundurma zorunluluğu yoktur, ancak hukuki çerçevede bunları engelleyecek herhangi bir unsur bulunmamaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin görev süresi üç yıldır ve görev süresini tamamlayanlar yeniden atanabilir veya görevden alınabilirler. İlgili Bakan dört üye ve yönetim kurulu başkanı için, HMB ise bir üye için aday gösterir. Cumhurbaşkanı atamaları yapar.
- 02 Öİ, portföyündeki KİTlerin yönetim kurulu üyeleri için önerilerde bulunur ve Hazine ve Maliye Bakanı atamaları yapar. Varlık Fonu kapsamındaki KİTler için, Varlık Fonu yönetim kurulu atamalarında öneride bulunur ve oy kullanma haklarını kullanır. Ana sözleşmeden veya özel yasalardan kaynaklanan herhangi bir ayrıcalık olması halinde bu uygulanır.
- 03 Halka açık KİTlerde, yönetim kurulu atamaları, pay sahiplerinin sahiplik haklarının kullanılmasına dayanarak genel kurul tarafından yapılır.

Aile Şirketleri ve Diğer Halka Açık Olmayan Şirketler

Aile şirketleri de dahil olmak üzere özel şirketler, sermaye piyasası mevzuatına tabi değildir; bu nedenle genel TTK kuralları uygulanır.

Ortak girişimler ve bağlı kuruluşlar

Türkiye'de ortak girişimler veya bağlı kuruluşlar için özel bir mevzuat bulunmamaktadır. Ortak girişim anlaşması, hissedar yapılanması ve ana sözleşme, ayrıca şirketin halka açık olup olmadığı, yönetim kuruluyla ilgili süreçlerde kritik bir rol oynar.

BÖLÜM II

YÖNETİM KURULUNUN YAPISI VE ETKİNLİĞİ

Yönetim kurulu, şirketin stratejik gidişatını belirleyen, yönetim ve performansını denetleyen beyin takımıdır. Yetkin ve tecrübeli yöneticilerden oluşan, stratejik olarak tasarlanmış, çeşitliliğe sahip bir yönetim kurulu, şirkete önemli bir rekabet avantajı sunar.

Günümüzün sürekli değişen iş ortamında, yönetim kurulu üyelerinin rolü, finansal gözlemcilik odağından stratejik rehberlik ve liderliğe doğru evriliyor. Üyelerin birden fazla yönetim kurulu komitesinde görev alması ve yönetim ekibi, hissedarlar ve hatta düzenleyici kuruluşlarla daha fazla etkileşimde bulunması bekleniyor. Görev kapsamı yapay zekâ, inorganik büyüme, çeşitlilik, sosyal eşitlik ve insan sermayesi yönetimi gibi konuları kapsayacak şekilde genişliyor. Kurumsal yatırımcıların, yatırım yaptıkları şirketlerden mükemmel kurumsal yönetim standartları ve sürdürülebilirlik konularında yönetim kurulu seviyesinde sorumluluk alınmasını bekledikleri görülüyor. Sonuç olarak, yönetim kurulu üyelerinin görevlerine ayırdıkları zaman, sorumluluklarının kapsamı ve bu görevi yapmak için gerekli yetkinlik düzeyi oldukça genişlemiş bulunuyor.



Güçlü şirketlerin yönetim kurulları incelendiğinde aşağıdaki özelliklere sahip oldukları görülüyor:

- Yönetişimdeki rollerini anlamak,
- Paydaşlarla etkileşime geçerek beklentilerini anlamaya hazır olmak,
- Hissedarlara karşı sorumluluk almak,
- Yönetim kurulu komitelerini etkili bir şekilde kullanmak,
- Kurumun stratejisine aktif katkıda bulunmak,
- Yönetim kurulunun stratejik etkinliğini yakından gözlemlemek,
- Sürekli gelişimle kurumu etkileyen tüm dinamikleri aktif olarak değerlendirebilmek ve yönetebilmek.

Etkin bir yönetim kurulu oluşturmak için bilgi, uzmanlık ve deneyimi kapsayan beşeri sermaye ile sosyal sermaye arasındaki dengenin gözetilmesi yerinde olacaktır. Böylece yönetim kurulunun, şirketin çıkarlarını gözetken bir danışma kurulu gibi değer yaratabilmesine imkan sağlanmış oluyor. Şirketlerin yönetim kurullarını yapı ve etkinlik olarak daha ileri seviyeye taşıyabilmeleri için ülkemizde ve dünyada güçlü ve önde gelen şirket yönetim kurullarını yakından inceleyerek benzer uygulamaları benimsemesi büyük önem arz ediyor.

“

Yönetim kurulundaki üye sayısı, üyelerin sektörel ve fonksiyonel yetkinlik ve tecrübelerinin yanı sıra bağımsızlık ve çeşitliliğin sağlanması zorlu faaliyet ortamını yönetmek ve uzun vadede kalıcı rekabet avantajı ve başarı sağlamak için gerekli temel unsurlardır.

”

Bu Rehber, varsa Komite aracılığıyla, etkin bir yönetim kurulu oluşturmayı ve düzenli olarak değerlendirmeyi sağlamak amacıyla hazırlanmış bir kılavuzdur. Aday Gösterme Komitesi'nin bulunmadığı durumlarda bu görevi yönetim kurulunun üstlenmesi tavsiye edilmektedir.

Türkiye'de yönetim kurullarında üye sayısı genelde sınırlı olmakla birlikte, burada bahsi geçen kriterlerin bir kısmını veya tamamını karşılayabilecek yeni üyelerin atanması ve aday gösterme sürecinin işletilmesiyle daha yüksek kurumsal yönetim standartlarına, daha dengeli ve etkin bir yönetim kurulu yapısına ulaşmak söz konusu olabilecektir.

Yönetim Kurulu Üye Sayısı

Yönetim kurulları için ideal bir üye sayısı bulunmamaktadır. Yönetim kurulundaki üye sayısı şirketin faaliyet gösterdiği sektör, hissedar yapısı ve kültürü gibi dinamiklere bağlı olarak belirlenmelidir. Daha küçük yönetim kurulları genellikle daha hızlı kararlar alma eğilimindedir ve toplantıların daha yüksek katılımı ile gerçekleştirilmesi söz konusu olabilir. Ancak Komitelere yeterli sayıda üye yerleştirmek zorlaşabilir. Daha büyük bir yönetim kurulu, şirketin stratejik konumuna değer katmak için daha fazla bağımsız üyeyi barındırabilir, daha adil bir görev dağılımı olabilir ancak verimsizlik bir risk olarak öne çıkar. Bu nedenle dengeyi sağlamak oldukça önemlidir.



Yönetim kurullarında etkinliği sağlamak için hedeflenen üye sayısına aşağıda belirtilen temel unsurlara dayanarak, Komite'nin değerlendirmesi ve önerisiyle karar verilmelidir:

- Yasal çerçeve ve faaliyet ortamı,
- Şirketin büyüklüğü ve faaliyetleri,
- Hedeflenen yetkinlik seviyesinde, çeşitliliğe sahip, icracı ve icracı olmayan üyelerden oluşan bir yönetim kurulu ve ilgili komiteleri oluşturma hedefi
- Oy kullanırken eşitliği önlemek açısından yönetim kurullarında üye sayısının tek sayı olması önerilir.

Yönetim Kurulu Üyelerinin Sektörel ve Fonksiyonel Yetkinlik ve Deneyimi

Yönetim kurulu üyelerinin, stratejik kararlar alabilmek, potansiyel riskleri öngörebilmek ve ortaya çıkan fırsatlardan yararlanabilmek için engin sektörel ve fonksiyonel yetkinlik ve deneyime sahip ve piyasa dinamiklerine en iyi şekilde hakim olması gerekir. Doğru uzmanlığa ve tecrübeye sahip yönetim kurulları, şirket üst düzey yönetim ekibinin performansını da etkin bir şekilde değerlendirebilir.



Dijital bilgi (yapay zeka, veri analitiği, dijital dönüşüm, siber güvenlik), ÇSY, uyum ve etik ve risk yönetimi bir şirketin sürdürülebilir büyümesi için kritik öneme sahiptir. Son yıllarda giderek artan yetenek açığı, yetenek çekme ve elde tutma konularında yaşanan zorluklar sonucunda yetenek yönetimi hissedarlar nezdinde oldukça önemli bir konu haline gelmiştir⁶. Bunun yanı sıra yönetim kurulu üyelerinin tecrübe ve yetkinliklerinin belirlenmesinde şirketin yeni pazarlara açılma, yeni ürün ve hizmetler, inorganik büyüme gibi stratejik ihtiyaçları da göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu kapsamda ilgili sektörde üst düzey yöneticilik tecrübesi olanlar, akademisyenler, danışmanlar yönetim kurulu üyeliği için değerlendirilebilir.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri

Bağımsız yönetim kurulu üyeleri, son 5 yılda şirkette görev almamış, şirketin ana hissedarları, tedarikçileri veya müşterileri ile ilişkili olmayan kişiler arasından seçilir. Yönetim kuruluna tartışmasız objektif bakış açılarıyla şirketin çıkarlarını her şeyin üzerinde tutarak tüm paydaşlar açısından tarafsız bir noktada konumlanmaları beklenir. Tecrübe ve niteliklerinin yönetim kurulunun ihtiyaçlarına uygun olması gerekir.



Bağımsız üyeler:

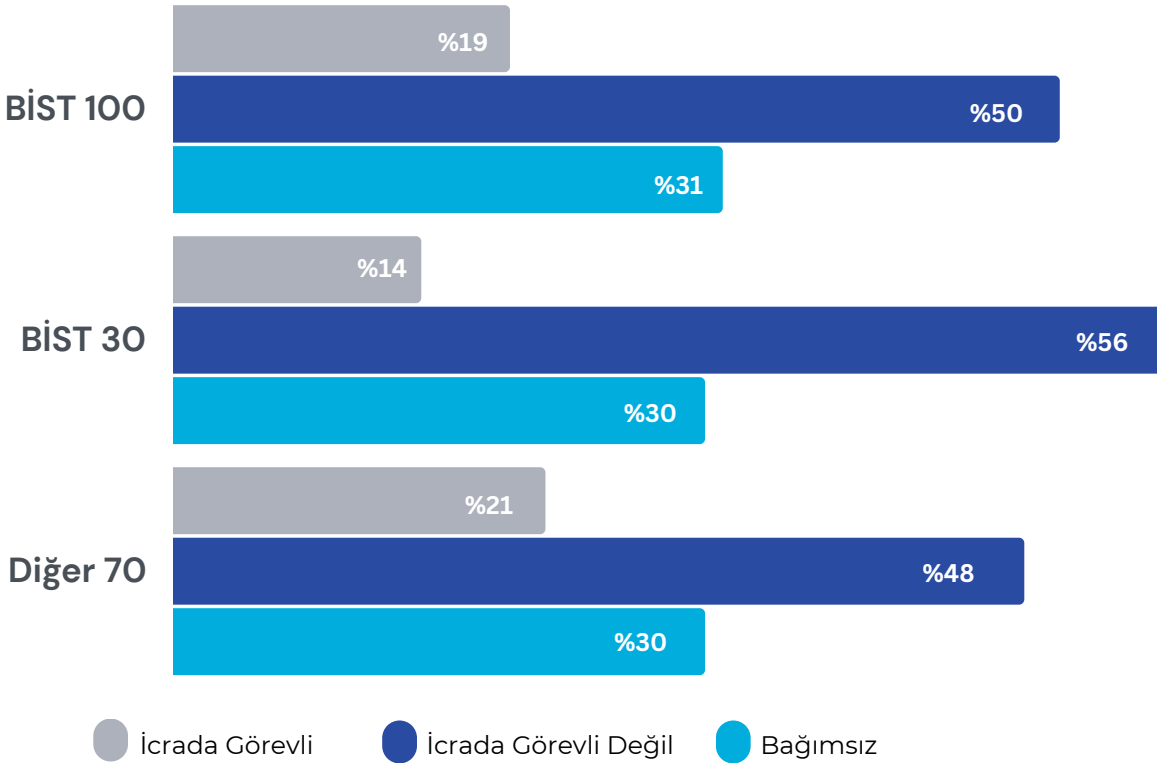
- Farklı bir bakış açısı getirerek icracı yönetim kurulu üyeleri ve icra kurulunun karar ve faaliyetlerini yapıcı bir yaklaşımla değerlendirir.
- Güçler dengesini gözetmek suretiyle hesap verebilirlik ve şeffaflığın teminini sağlar. Bu kapsamda kurumsal yönetimde kritik bir rol oynar.
- Çıkar çatışmalarını adil ve şeffaf bir şekilde çözmekte kilit bir rol oynar.
- Tüm paydaşların hakkını gözeterek karar alınmasını temin eder.
- Bağımsız bakış açılarıyla etkin risk yönetimine katkıda bulunur.

⁶ <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2023-pdfs/2023-the-value-of-people-expertise.pdf>

Türkiye’de Yönetim Kurulunun Yapısı ve Bağımsız Üyeler

Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İzleme Raporu⁷ , Borsa İstanbul BİST 100 şirketleri arasında bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, Kurumsal Yönetim İlkeleri ile zorunlu tutulan asgari düzeyin ötesinde bir yaygınlık kazanmadığını ortaya koymaktadır. BİST 100 şirketleri arasında bağımsız yönetim kurulu üye oranı %31 olarak gerçekleşirken, yönetim kurullarındaki yetersiz bağımsız üye sayısı ve kadın üye sayısının azlığı ile yönetim kurulu üyelerinin nispeten uzun görev sürelerine dikkat çekilmektedir.

Yönetim Kurulu Yapısı



Kaynak: Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İzleme Raporu 2019

Etkin yönetim kurulları oluşturmanın en önemli aşamalarından biri, Komite’nin seçim yapabileceği geniş bir aday havuzu oluşturmaktır. Bu havuz, üst düzey yönetim geçmişine sahip profesyonelleri içermelidir. Potansiyel adaylardan oluşan bir aday portföyü, gelecekteki yönetim kurulu adaylarının değerlendirilmesini için bir fırsattır. Ayrıca yönetim kurulu üyelerinden birinin görev süresi sona ermeden ayrılması durumunda yerine geçecek üyenin hızla tespit edilmesine imkan tanır.



Aday havuzlarına ilişkin detaylı bir listeyi Ek1’de bulabilirsiniz.

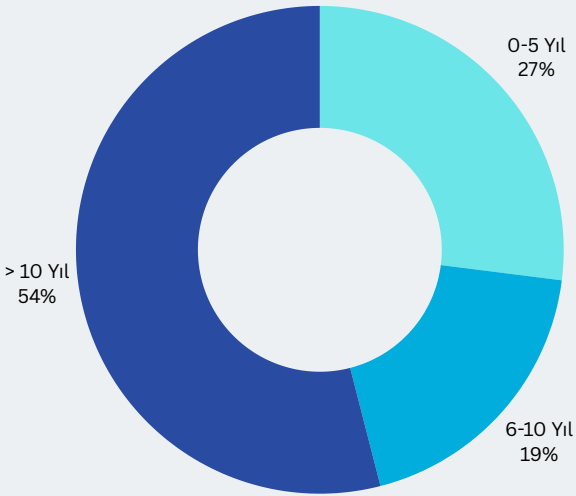
⁷ [Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İzleme Raporu 2019](#)

Görev Süresi

Kurumsal yönetim kapsamında en iyi uygulamalar ve yatırımcı beklentileri, yönetim kurullarının yeni görüşlere yer vermek amacıyla tazelenmesini ön plana çıkarmaktadır. Durağan bir yönetim kurulu, bağımsızlık, yeni bilgi ve bakış açıları ile çeşitlilik konularında yetersiz kalarak uzun vadeli performans ve etkin karar mekanizması açısından önemli risklere yol açabilir. Yönetim kurulunun görev süresi belirlenirken, istikrar ve süreklilik ile kuruluşun temel değerlerini korurken yeniliğe de imkân tanıyacak şekilde bir denge gözetilmelidir.

Eski ve yeni yönetim kurulu üyeleri arasında doğru bir denge kurmayı başaran şirketlerin emsallerine göre daha güçlü finansal performansa ve daha düşük bir risk profiline sahip oldukları gözlenmektedir. Şirketler, yönetim kurulunda deneyim ve yeni bakış açılarını dengeleyerek büyük fayda sağlayabilmektedir. Kurumsal hafıza ve kurum kültürünün korunması amacıyla, şirket her seferinde sadece belli bir yüzde veya sayıda yönetim kurulu üyesini değiştirmeye karar verebilir.

Türkiye’de Yönetim Kurullarının Görev Süreleri



Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İzleme Raporu'na göre BIST 100 şirketlerinde ortalama görev süresi 10 yılın üstünde olan yönetim kurullarının oranı %54'tür. Bu ortalama, bağımsız üyeler için azami görev süresinin 6 yıl olduğu göz önüne alındığında, yönetim kurulunun geri kalan üyeleri için görev süresinin 10 yılın üstünde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kapsamda, yönetim kurulunun yetkinliklerinin, yeni üyelerin dâhil edilmesi suretiyle, değişen iş modellerine, teknolojik gelişime, çevresel ve sosyal gereksinimlere göre güncellenmesi konusunda gelişim alanı bulunduğu değerlendirilmektedir.

Kaynak: Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İzleme Raporu 2019

Yönetim kurulu görev süresi, süreklilik, bağımsızlık ve yenileme arasında iyi hesaplanmış bir denge gerektirir. Şirketler, yönetim kurulu üyelerinin ortalama görev süresini kamuya açıklamalıdır.



Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık

İyi bir kurumsal karar alma süreci, konuları farklı perspektiflerden değerlendirme becerisini gerektirir. Çeşitlilik içeren bir yönetim kurulu, grup düşüncesini önleyen, daha iyi karar almayı, etkin risk yönetimini ve daha yenilikçi bir kurumsal kültürü destekleyen bir ortam oluşturur. Çeşitlilik, etkin bir yönetim kurulu oluşturmanın yanı sıra hem yatırımcı beklentilerini karşılamak hem de en iyi insan kaynağını çekmek ve elde tutmak açısından giderek daha fazla önem kazanıyor. Türkiye'de çeşitliliğin temel boyutları yaş ve cinsiyet olarak öne çıkıyor.

Cinsiyet Çeşitliliğine Sahip Yönetim Kurullarının Önemi

Yönetim kurullarında ve üst düzey yönetimde cinsiyet dengesi, yalnızca daha iyi liderlik ve kurumsal yönetimi teşvik etmekle kalmaz, yönetim kurulunun genel performansını artırarak şirket ve hissedarlar için değer yaratır.⁸

Yönetim kurullarının cinsiyet açısından dengeli gösterilmesinin şirketlerin performansını artırdığına ve onları iş dünyasının güvenini sarsabilecek yönetim skandallarına karşı koruduğunu gösteren önemli kanıtlar bulunmaktadır.⁹



Toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin küresel en iyi uygulamalarda şirketlerin aşağıdaki konulara odaklandığı görülmektedir:

- Şirketin yönetim kurulunda kadın üye oranını artırmak.
- Yönetim Kurulu Başkanı, CEO, İcra Kurulu üst düzey pozisyonlara kadın yöneticiler atamak.
- Şirkette giriş seviyesi, orta ve üst düzey yöneticiler dahil olmak üzere tüm pozisyonlarda değerlendirmek üzere cinsiyet çeşitliliği gözetilerek bir aday listesi oluşturmak.
- İşe alımlarda kadın sayısını artırmak amacıyla bir strateji oluşturmak.
- Kadınların yönetim kurulunda ve üst düzey pozisyonlarda temsilini artırmak için ölçülebilir hedefler ve zaman planını içeren bir eylem planı oluşturmak.
- Ücret eşitliğini kapsayan bir Ücret Politikası benimsemek.
- Söz konusu amaçlara ilişkin ölçülebilir hedefler belirlemek ve sonuçları yıllık olarak kamuya açıklamak.

Şirketler, yönetim kurullarındaki kadın oranını ve kadınların üst düzey rollerdeki temsilini artırmaya yönelik hedefleri ve zamana bağlı eylem planlarını kamuya açıklamalıdır.



8 <https://www.internationalwomensday.com/Activity/3775/30-Club-Calling-for-better-gender-balance>

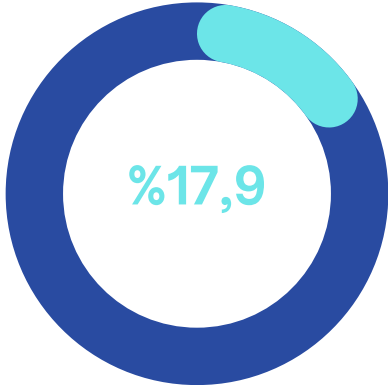
9 MSCI Women on Boards Progress Report, 2023

Türkiye'de Yönetim Kurullarında Kadın Temsili

İlkeler, halka açık şirketlerin yönetim kurullarında en az %25 kadın temsili önerse de 2023'te halka açık şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın üye oranı %17,9 olarak gerçekleşmiştir. Halka açık olmayan şirketlere ait veriler de benzer eğilimleri göstermektedir.

Ancak ülkemizde kadın temsili konusunda Alarko Holding, Sabancı Holding ve Koç Holding gibi dikkate değer istisnalar bulunmaktadır.

Yönetim Kurullarında Kadın Oranı, 2023



Borsa İstanbul



FTSE



%43-%58



%44



%33



Yönetim kurullarında kadın temsiline ilişkin global gelişmeler ve en iyi uygulamalarla ilgili daha fazla bilgi Ekler bölümünde bulunmaktadır.

Uluslararası Tecrübe

Günümüzün küresel ve birbirine bağlı iş dünyasında uluslararası deneyime sahip bir yönetim kuruluna sahip olmak bir şirketin başarısına ve büyümesine katkıda bulunacak etkenlerden biridir.

Uluslararası deneyime sahip yönetim kurulu üyeleri:

- Farklı pazarlar, kültürler ve tüketici davranışları konusunda içgörüler sunar.
- Dünyada farklı bölgelerdeki jeopolitik, ekonomik ve düzenleyici faktörlerin iş stratejisini nasıl etkileyebileceği konusunda perspektif sunar.
- Politik etkenler, döviz kurundaki dalgalanmalar ve yasal düzenlemeler konusundaki tecrübe ve bakış açılarıyla risk değerlendirmesine ve yönetim stratejilerine katkıda bulunur.
- Uluslararası bağlantılarıyla farklı bölgelerde iş geliştirme ve büyüme fırsatlarını kolaylaştırmak için şirketin ortaklıklar, iş birlikleri ve ittifaklar kurmasına yardımcı olur.
- Dünyanın farklı yerlerinde müşteri beklentilerini etkileyen kültürel nüanslara ilişkin içgörü sağlar.

“

Çeşitliliğe sahip bir yönetim kurulu, grup düşüncesini önleyen, daha iyi karar almayı, etkin risk yönetimini ve daha yenilikçi bir kurumsal kültürü destekleyen bir ortam oluşturarak şirketlere önemli bir katkı sağlar.

”

BÖLÜM III

BAŞARILI BİR YÖNETİM KURULUNUN OLUŞTURULMASI: YÖNETİM KURULU PROFİLİNİN BELİRLENMESİ

Önemlilik

Komite, yetkinlik ve tecrübesini kullanarak şirketin faaliyet gösterdiği ortamı ve bu dinamiklerin şirket üzerindeki etkisini değerlendirmeli, elde edilen sonuçları şirket hedeflerinin kısa ve uzun vadeli değer ve etkileri açısından önceliklendirmek üzere analiz etmelidir. Yönetim kurulunun profili oluşturulurken şirketin söz konusu ihtiyaçlarıyla ilişkilendirilmesi etkin bir yapı elde edilmesinde kritik bir noktadır.



Yasal ve düzenleyici gerekliliklerin yanı sıra, şirket, arzu edilen yönetim kurulu kompozisyonunu, strateji, vizyon, uzun vadeli iş modeli ve küresel en iyi uygulamalarla uyumlu hale getirmek için çeşitli dinamikleri dikkate almalıdır. Bu dinamikler arasında şunlar değerlendirilmelidir:

- Ortaklık yapısı
- Strateji
- Jeopolitik ve makroekonomik ortam
- Mevzuat, düzenlemeler ve risk
- Sürdürülebilirlik
- Paydaş beklentileri

“Yönetim kurulunun yapısı ve profilinin düzenli olarak ve en az yılda bir kere olmak üzere gözden geçirilmesi hem yönetim kurulunun verimli çalışması hem de devir planlaması açısından temel ve kritik bir adımdır.”



Yönetim kurulu üyelerinde aranan profilin belirlenmesinde kullanılabilecek soru örneklerine Ek II'de yer verilmiştir.

Yönetim Kurulu Profili ve Yönetim Kurulu Üyeleri Yetkinlik Matrisi (Matris), şirketin ihtiyaçları ile yönetim kurulunu hizalarken olası boşlukların belirlenmesi için kullanılabilecek dinamik araçlardır.

Matris, yönetim kurulu üye adaylığı ve devir planlama sürecinin temel aracı olarak tasarlanmıştır. Bu kapsamda:

- Önemlilik analizinde elde edilen sonuçlar ışığında, yönetim kurulu üyelerinde olması beklenen özgeçmiş, bilgi, yetkinlik ve deneyim setinin ve ilgili kriterlerin tanımlanması;
- Mevcut ve hedeflenen yönetim kurulu yapısı arasındaki boşluğun net ve objektif bir şekilde tespit edilebilmesini teminen yönetim kurulu yapısının kapsamlı olarak analiz edilmesi;
- Yapılan analizler ışığında yönetim kurulu aday havuzunun genişletilmesi, aday profillerinin net olarak tanımlanması, yönetim kurulu üyelerinin atama, eğitim, gelişim ve devir planlamasının yapılması için kullanılması tavsiye edilmektedir.

Matris şirketlerin stratejik hedeflerine, değişen faaliyet ortamına ve önceliklerine uyum sağlayacak şekilde özelleştirilebilecek esneklikte tasarlanmıştır. Yönetim kurulu yapısı sürekli olarak analiz edilerek boşluklar tespit edilmeli ve Matris'te tanımlanan özgeçmiş, bilgi, yetkinlik ve deneyim seti, şirketin gündemi ve stratejik yönüyle uyumlu kalmasını teminen, en az yılda bir kez gözden geçirilmelidir. Böylece bunların şirketin gündemi ve stratejik yönüyle uyumlu kalması amaçlanmaktadır.



Yönetim Kurulu Üyeleri Yetkinlik Matrisi format ve örneklerine Ek III'te yer verilmiştir.

Aday Gösterme Süreci ve Politikası

Komite, yönetim kurulunun güçlü ve zayıf yönlerini, yetkinlik ve deneyimlerini, yaş ve cinsiyet kompozisyonunu, vizyonunu ve hedeflerini detaylı bir şekilde gözden geçirmelidir. Komite, yönetim kurulu atamalarında sistematik ve şeffaf bir yaklaşım benimseyen, uygun adayları belirleyen ve bir devir planı içeren bir Aday Gösterme Süreci ve Politikası benimsemelidir.



Aday Gösterme Politikası ("Politika")'nın temel unsurları aşağıdaki maddeleri içerecek şekilde düzenlenmeli ve Politika kamuoyuna açıklanmalıdır:

- Adaylık sürecini tetikleyen durumlar ve yönetim kurulu yapısında herhangi bir değişiklik önerisi getirmeden önce gözden geçirilmesi gereken temel koşullar tanımlanmalıdır.
- Adaylık kriterlerini, ihtiyaç duyulan aday sayısını ve zaman çizelgesini belirtmelidir.
- Potansiyel adayların belirlemede kullanılmalıdır.
- Geçmiş sorgulaması, mülakat, referans kontrolleri ve adaylara sorulabilecek soru örneklerini içermelidir.
- Adaylık sürecini, oy kullanma sistemini ve çözümsüzlük durumunda atılacak adımları detaylandırmalıdır.
- Seçilen adayların üyelik için aday gösterilmesi sürecini tanımlamalıdır.



Komite, aday gösterme sürecini resmileştirmek için süreci başından sonuna kadar belgelemeli, önerilerini yazılı olarak yönetim kuruluna göndermeli ve destekleyici nedenleri detaylı bir şekilde anlatmalıdır. Küresel en iyi uygulamalarda, şirketler adayların yönetim kurulu üyesi olarak seçilmelerini nedenleriyle birlikte açıklayarak ilgili yetkinlik ve deneyimlere referans verir. Böylece iş stratejisi ile yönetim kurulu atamaları arasındaki bağı kurarken süreci de kurumsal ve şeffaf bir şekilde yönetmiş olur.

“

Belirli pay gruplarına yönetim kurulunda temsil edilme, yönetim kuruluna aday gösterme, yönetim kurulu üyelerinin belirli pay sahipleri arasından seçilmesi ve benzeri imtiyazlar tanınmış olması halinde bu imtiyaz Komite'nin, yönetim kurulunun ihtiyaçları kapsamında belirlenen tecrübe ve yetkinlik profilini temel alarak yaptığı değerlendirmeye göre kullanılmalıdır.

”

Türkiye'de halka açık şirketlerin pay sahiplerinin genel kurul toplantısına katılma ve genel kurul tarafından yönetim kurulu üyeliğine önerilen adayların dışında aday teklif etme hakları bulunmaktadır. Kurumsal yönetim ve şeffaflığın artırılması amacıyla bazı ülkelerde olduğu gibi uzun vadeli büyük yatırımcılara¹⁰ genel kurul tarafından yönetim kurulu üyeliğine önerilecek adaylar hakkında yorum yapma veya alternatif aday önerme hakkı verilmesi değerlendirilebilir.

10 Amerika Birleşik Devletleri'nde bu oran 3 yıl boyunca %3 ve üzeri paya sahip olan hissedarlara tanınmaktadır.

► İdeal olarak adaylık süreci başlamadan önce şirket ile hissedarları arasında bir iletişim başlatılmalıdır. Hissedarlara kapsamlı bir yönetim kurulu profili oluşturmanın ve adayların hem Komite tarafından belirlenen kriterlerle hem de söz konusu profille uyumlu olmasının önemi anlatılmalıdır.

► **Seçilen adaylarla yönetim kurulu üyeliği ile ilgilendiklerini teyit etmek ve süreç hakkında bilgi vermek için iletişime geçilmesi önerilir.**

► Her türlü özgeçmiş kontrolü adayın yazılı izni alınarak, adayın özgeçmişinin verilen bilgilerle (eğitim, iş deneyimi vb.) uyumlu olduğunu ve adayın yönetim kurulu üyesi olmasının önünde herhangi bir engel olmadığını teyit etmek amacıyla gerçekleştirilmelidir.

► **Tüm adaylar adil ve eşit muamele görmeli, Komite tarafından açıklanan kriterlere dayalı şeffaf ve adil bir değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Bu değerlendirmenin sonuçları bilgiye dayalı karar verebilmeleri amacıyla pay sahipleriyle paylaşılmalıdır.**

► Yönetim kurulu, halka açık şirketlerde SPK'nın, bankalarda ise BDDK'nın onayı sonrasında adayları açıklamakla yükümlüdür.

► **Yönetim kurulu adaylarının onay süreci halka açık şirketler için zaman açısından oldukça kritiktir. Adayın herhangi bir nedenle düzenleyicilerden onay alamaması, örneğin bağımsızlık kriterlerini sağlayamaması veya adaylıktan çekilmesi ihtimaline karşın bir veya birkaç tane yedek aday seçilmesi önerilmektedir.** Genel kurul öncesi dönemdeki yoğun takvim göz önüne alındığında, mevzuat gerekliliklerinin zamanında karşılanması açısından bu madde kritik önem taşımaktadır.

► Yeni atanan üyelerin diğer kurul üyeleri ve şirket yönetimiyle daha uyumlu çalışmasını sağlamak amacıyla şirket sekreteri, yatırımcı ilişkileri yetkilisi veya seçilen yönetim kurulu üyesi tarafından bir oryantasyon programı düzenlenmesi tavsiye edilmektedir.

► Aday gösterme Komitesi bulunmayan şirketler yukarıdaki süreçleri doğrudan Yönetim Kurulu aracılığıyla yürütmelidir.



Aday Mülakatlarında Kullanılabilecek Soru Örnekleri:

- Şirketimiz hakkındaki görüşleriniz nedir? Strateji, finansal ve operasyonel performans, kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik detayında paylaşmanızı rica ederiz.
- Şirketle ilgili düzenlemeler hakkında bilgi sahibi misiniz?
- Size göre neyi daha farklı yapabiliriz?
- Hangi yetkinlik veya uzmanlığınızla şirketimize katkıda bulunabilirsiniz?
- Yönetim kurulu üyesi olarak görevinizden beklentiniz nedir?
- Yönetim kurulunun diğer üyeleri ve CEO ile nasıl çalışmayı bekliyorsunuz?
- En büyük risk ve fırsatlar olarak neleri görüyorsunuz (makro, jeopolitik, sektör, şirket)?
- Şirketi gelecek birkaç yıl boyunca etkileyecek en büyük yeni trendleri neler olarak görüyorsunuz? Kendimizi nasıl konumlandırmalıyız?
- Başka görev aldığınız yönetim kurulu var mı?
- Yönetim kurulu üyeliğinin getirdiği görev ve sorumluluklarınıza yeterli zaman ayırabiliyor musunuz?
- Yönetim kurulunda çeşitlilik ve katılım konusundaki görüşünüz nedir? Diğer rollerinizde çeşitliliği teşvik etmek için ne gibi adımlar attınız?

SÜRECE İLİŞKİN AŞAMALAR VE ZAMANLAMA

Aday Gösterme Komitesi'nin (ya da Komite'nin olmadığı durumlarda Kurumsal Yönetim Komitesi'nin ya da yönetim kurulunun) yönetim kurulu üyeliği için en uygun adayları belirlemek amacıyla atması gereken adımlar aşağıda gösterilmektedir:

01 **Yönetim kurulunda bir pozisyon boşaldığında veya olağan genel kurul toplantısına altı ay kala** yönetim kurulu profili güncellenmeli ve şirketin ihtiyaçlarına en uygun özgeçmiş, yetkinlik ve tecrübe seti belirlenerek ele alınması gereken cinsiyet dengesi/çeşitlilik boşluklarının olup olmadığı değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmenin sonuçları, yönetim kurulu üyesi profili veya pozisyon tanımı şeklinde özetlenmelidir.

02 **1. adımı takip eden 1 ay içinde** potansiyel adayların belirlenmesi için kullanılacak yaklaşıma karar verilmelidir. Şirket bir insan kaynakları şirketiyle çalışmayı, şirket dışı hazır aday havuzlarını değerlendirmeyi veya potansiyel adaylarla doğrudan iletişime geçmeyi tercih edebilir. Bu sayede yönetim kurulu üye profiline en uygun birkaç aday alternatifi belirlenmelidir.

03 **2. adımı takip eden 1 ay içinde** adayların itibarı, mesleki başarıları, olası çıkar çatışmaları, bağımsız yönetim kurulu üye adayı ise bağımsızlık kriterlerine uyup uymadığını netleştirmek açısından durum tespiti yapılmalıdır. Eğer aday yeniden atanması düşünülen mevcut bir yönetim kurulu üyesi ise görev süresince yönetim kurulu ve komitelerine yaptığı katkılar ve her türlü performans değerlendirmesi de dahil edilmelidir. Bu değerlendirmeleri geçemeyen kişiler adaylıktan çıkarılmalıdır.

04 **3. Adımı takip eden iki hafta içinde** Komite veya yönetim kurulu tarafından adaylarla mülakatlar yapılmalı ve özgeçmiş, yetkinlik ve deneyim ile çeşitlilik ihtiyacına en uygun iki ila dört adaydan oluşan bir kısa liste hazırlanmalıdır. Sonuç ve öneriler, süreci Komite'nin yürüttüğü durumlarda yönetim kuruluna sunulmalıdır. Eğer süreç yönetim kurulu tarafından yönetiliyorsa bir yönetim kurulu karar taslağı hazırlanmalıdır.

05 **4. Adımla eş zamanlı veya sonrasında** olmak üzere; hissedarlar tarafından önerilen bir yönetim kurulu üye adayı olması halinde 2. ve 3. adımlardaki değerlendirmeler ve 4. Adımdaki mülakatlar gerçekleştirilerek adayın olumlu olması halinde kısa liste revize edilmelidir.

06 4. ve 5. Adımlar tamamlanır tamamlanmaz ve her halükarda genel kurul bildiriminden en az iki hafta önce genel kurulda önerilecek adaylara ilişkin Yönetim Kurulu kararı alınmalıdır.

07 Halka açık şirketler için; Yönetim kurulu, Komite raporu doğrultusunda bağımsız üye aday listesini hazırlayarak **genel kurul toplantısından en az 60 gün önce** bu listeyi Komite raporu ve yönetim kurulu kararıyla birlikte SPK'ya gönderir. SPK, yaptığı değerlendirme sonucunda olumsuz görüş vermesi halinde 30 gün içinde ortaklığa bildirimde bulunur.

08 1.Adayların genel kurul tarihinden **en az üç hafta önce** Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda ilan edilmesi ve genel kurul toplantısında onaya sunulması karara bağlanması gerekmektedir.

Sürecin etkin yürütülmesi açısından yukarıdaki adımların takip edilmesi tavsiye edilse de şirketin iç süreçlerine ve hakim hissedarların bu süreçlere katılımına bağlı olarak uygulamada farklılık görülebilmektedir.



Hakim pay sahipleri, yönetim kurulu adaylarını önerirken yönetim kurulunu veya Komite'yi atlamamalıdır. Nitelikli ve çeşitlilik içeren bir yönetim kuruluna sahip olmak şirketin ve tüm paydaşların en yüksek çıkarınıdır ve bu nedenle aday inceleme sürecine ilişkin kurallara uyulmalıdır. Bu, yönetim kurulu oluşumu ve etkinliği açısından şirketin ihtiyaçları ve öncelikleri konusunda ortak bir anlayış oluşturulmasına yardımcı olur.

Bununla birlikte, teklifte bulunan hissedarın Komite veya yönetim kuruluna adayları inceleme fırsatı vermemesi halinde, yönetim kurulu bu kısıtlamaları tüm hissedarlara açıkça ifade edebilmelidir.

Devir Planlaması

Yönetim kurulu devir planı, Komite'ye yönetim kurulunda görev almak için yetişmiş ve hazır olan profesyonellerin oluşturduğu bir aday havuzu sağlar. Aynı zamanda yönetim kurulundan istifa, iş değişikliği ve benzer nedenlerle plansız bir ayrılma olması durumunda yeni bir yönetim kurulu üyesi atama sürecinin sorunsuzca gerçekleştirilmesine fırsat tanır. Komite, devir planlamasını yönetim kurulu süreçlerinin devamlı ve proaktif bir parçası haline getirdiğinde gerek acil gerek planlanmış bir atama yapılması gerektiğinde önemli bir avantaj yaratmış olur. Bu hazırlık, şirketi liderlik risklerinden korur ve olası yasal ve operasyonel sorunları engelleyerek kesintisiz bir görev devri olmasını sağlar.

Etkin yönetim kurulları, mevcut faaliyet ortamının yanı sıra gelecekte oluşması beklenen koşullar ışığında yönetim kurulunun yetkinlik, uzmanlık ve çeşitlilik gereksinimlerini değerlendirir ve şirketin stratejisi, vizyonu ve hedefleriyle uyumlu olarak liderlik ihtiyaçlarına göre yönetim kurulunu şekillendirir. Yönetim kurulu üyelerinde herhangi bir ayrılık veya değişiklik olması halinde, yetkinlik, çeşitlilik ve verimliliği artırmak için bir fırsat olarak değerlendirilmelidir.

Global bazda en iyi örnekler incelendiğinde şirketlerin, icracı olmayan yönetim kurulu üyeleri için devir planlama sürecini ve söz konusu raporlama yılı için üyelerde aranan belirli niteliklerin ne olduğu açıkladıkları gözlenmektedir.



Halka Açık Olmayan Şirketler için Önerilen Uygulamalar

Yukarıda bahsi geçen ilkeler ve prensipler evrensel niteliktedir ve şirketlerin statüsü ve kurumsal yönetim uygulamalarına bakılmaksızın uygulanabilmektedir. Amaç şirketlerin ihtiyaçlarına yanıt verebilecek etkin bir yönetim kurulu oluşturmaktır. Bu kapsamda halka açık olmayan şirketlerin süreçleri Borsa'da işlem görenlere göre sadeleştirilerek temel uygulamaları baz alacak şekilde benimsenebilir.

01 Aile şirketleri ve halka açık olmayan şirketler

Aile şirketleri de dahil olmak üzere özel şirketlerde genellikle aday gösterme komiteleri veya aday gösterme politikaları bulunmamaktadır. Bu koşullarda, Komite'nin görev ve sorumluluklarını şirket yönetim kurulunun üstlenmesi gerekmektedir.



Aile şirketleri söz konusu olduğunda hem aile mensubu olan hem de aile ile bağlantılı olmayan profesyonel yöneticilerden oluşan yönetim kurulu üye adayları için detaylı bir planlama yapılması önem taşımaktadır.

Bir aile şirketinde aile mensubu olmak hissedarlığı getirirse de şirketin kalıcılığı ve başarısı açısından yönetim kurulu üyeliği için liyakat ve yetkinliğe bağlantılı karar verilmesi gerekmektedir.

İyi tanımlanmış ve stratejik olarak hazırlanmış bir yönetim kurulu profili, yönetim kurulunda aile mensupları ile profesyonel yöneticiler arasında iyi bir denge kurulmasına temel oluşturacaktır.

Aile mensuplarını objektif bir şekilde analiz etmek, özgeçmiş, yetkinlik ve tecrübeleri ışığında yönetim kuruluna potansiyel katkılarını değerlendirmek ve profesyonel yöneticilere de yer vermek en etkin yönetim kurulunu oluşturmak için gerekli koşullardır.

02 Ortak girişimler ve bağılı kuruluşlar

Ortak girişimler ve bağılı kuruluşlar için özel yasal düzenlemeler bulunmadığı durumlarda, yönetim kuruluyla ilgili süreçlerde ortak girişim anlaşması, hissedar yapısı ve ana sözleşme kritik bir rol oynar. Bu durumda genellikle yönetim kurulu üye adaylarına, bağımsız üyeler de dahil olmak üzere, ortak girişimin ortakları tarafından karar verildiği gözlenmektedir. Eğer süreçte bağımsız bir üçüncü taraf bulunmuyorsa, bu uygulama özellikle aday gösterilen yöneticilerin bağımsızlığı konusunda soru işaretlerine yol açabilmektedir.



Ortak girişimler ve bağılı kuruluşlar için bağımsız yönetim kurulu üye adaylarının profesyonel kuruluşlardan hizmet almak suretiyle belirlenmesi veya bağımsız bir aday gösterme komitesi bulunuyorsa adayların ayrıntılı değerlendirme için aday gösterme komitesine sunulması tavsiye edilmektedir.

Bir topluluğa ait bağılı kuruluşlarda veya kontrol edilen şirketlerde, "atanan" yönetim kurulu üyeleri aday gösterme sürecine tabi olmayabilmektedir. Hatta kendilerini atayan belirli grubu temsil etmekle görevlendirilebilmektedirler. Söz konusu yönetim kurulu üyelerinin bağımsız olduğu düşünülmemelidir ve "kurumsal temsilci" olarak belirtilmeleri önerilmektedir.

Şirketlerin ve hissedarların, şirketin ve tüm paydaşlarının en yüksek faydasına olacak şekilde yönetim kurulunda ihtiyaç duyulan nitelikleri, bağımsızlığı ve çeşitliliği oluşturmayı hedefleyerek üye seçimini buna göre yapmaları önem taşımaktadır.

03 Kamu İşletmeleri

Bir KİT'in, borsada işlem görmesi durumundan bağımsız olarak, hissedarı olarak devletin, yönetim kurulu çeşitliliğine katkıda bulunan güçlü ve şeffaf aday belirleme süreçleri geliştirmesi önerilmektedir.



Devlete ait işletmelerin Kurumsal Yönetimine İlişkin OECD İlkeleri, KİT yönetim kurullarının şeffaf ve açık bir yapı ile çeşitli yetkinlik ve tecrübelerin değerlendirilmesine dayanması gerektiğini önermektedir. Yetkinlik ve deneyim gereksinimleri, mevcut yönetim kurulunun değerlendirmesi ve kurumun uzun vadeli stratejisi ile ilgili ihtiyaçlara dayandırılmalıdır.

BÖLÜM IV

ADAY GÖSTERME KOMİTESİ (“KOMİTE”)

Her şirket, kurumsal yönetim uygulamalarında en yüksek standartlara ulaşmayı hedeflemelidir ve Komite bu hedefe ulaşmada kilit bir rol oynamaktadır. Komite'nin şirket içindeki rolü İlkeler'de nispeten sınırlı olmasına rağmen, küresel en iyi uygulamalarda oldukça geniştir. Türkiye'de Komite'nin sorumlulukları genellikle Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından yürütülmektedir.

Komite'nin amaç, kuruluş, sorumluluklar ve prosedürlere ilişkin ayrıntılı görev tanımıyla birlikte Kurumsal Tüzük veya Ana Sözleşme ile kurulması ve yetkilendirilmesi tavsiye edilmektedir.

Bu bölümde Komite'nin yönetim kurulu ve yönetim kurulu üyelerine ilişkin görev ve sorumluluklarına yer verilmektedir.

Komite'nin Yönetim Kurulu ve Üst Yönetim Atamalarına İlişkin Görev ve Sorumlulukları

Komite, yönetim kuruluna destek olmak ve aşağıdaki konularda yönetim kuruluna öneri ve tavsiyeler sunmakla görevlendirilir:

Yönetim Kurulunun Etkinliği

- Yönetim kurulunun en etkin şekilde çalışmasını teminen yönetim kurulu ve her yönetim kurulu üyesi için profil geliştirerek yönetim kuruluna öneride bulunmak.
- CEO ve Yönetim Kurulu Başkanı için devir planlamasını takip etmek.
- Şirketin bağlı şirketlerinin yönetim kurullarına kurumsal temsilci atanması kapsamında öneride bulunmak.
- Yönetim kurulu üyesi olarak görev yapmaya uygun adayları belirlemek ve değerlendirmek. Komite'nin bu havuzu oluşturmak, genişletmek ve güncel tutmak için profesyonel olarak hizmet veren şirketleri veya bağımsız uzmanları kullanması önerilir.
- Özgeçmiş kontrolleri, mülakatlar, referans kontrolleri ve amacı doğrultusunda hazırlanmış soru setlerini içeren, bağımsız, objektif ve liyakat temelli bir aday filtreleme ve değerlendirme süreci uygulamak.
- Yeni atanan yönetim kurulu üyelerinin kurumu yakından tanıyarak kültürünü, vizyonunu ve hikayesini daha iyi anlamasını sağlamak için yeni üyelerin oryantasyon sürecini tasarlamak.

Mevzuat ve Düzenlemelere Uyum

- Yönetim kurulu üyelerinin mevzuat kapsamında tanımlanmış bağımsızlık ve lisanslama gibi yükümlülüklerine tam uyum sağladığını kontrol etmek.
- Halka açık olmayan şirketlerde yönetim kurulu üyeleri için bağımsızlık şartlarını küresel en iyi uygulamalara dayalı olarak geliştirmek.
- Yönetim kurulu üyelerinin statüsünde meydana gelebilecek değişiklikleri tespit ederek varsa alınacak önlemleri önermek.

Performans Değerlendirmesi

- Yönetim kurulu değerlendirme kriterlerinin geliştirilmesinde yönetim kurulu başkanına destek olmak

Komite'nin Yapısı ve Üyelik Kriterleri

- İlkeler, Komite'nin en az iki üyeden oluşmasını önermektedir. Komite'de iki üye bulunması halinde her ikisi de, ikiden fazla üye bulunması halinde ise çoğunluğu icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşmalıdır.
- Komite Başkanı bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir. İcra Kurulu Başkanı/Genel Müdür Komite'de yer almaz.
- Komite üyeleri başka bir yönetim kurulu komitesinde görev almaz.



İlkeler'de belirtilen gerekliliklerin yanı sıra, küresel en iyi uygulamalar doğrultusunda Komite'ye yönelik öneriler aşağıda yer almaktadır:

- Karar alırken oylamada eşitliğin önüne geçmek için tek sayıda üye olması önerilmektedir.
- Üyelere Komite üyeliğine yönelik oryantasyon eğitimi verilmelidir.
- Üyeler, özellikle yönetim kurulunun yetkinlik ve yapısını geliştirmek amacıyla yedekleme planlaması konusunda düzenli olarak mesleki eğitim ve öğretime tabi olmalıdır.
- Komite farklı yetkinlik ve tecrübeye sahip bağımsız yöneticilerden oluşacaktır. Kendileri de yönetim kurulu üyesi olan Komite üyeleri, son derece hassas konuları tartışacakları için objektif olabilmek çok önemlidir. Ayrıca İnsan Kaynakları ve işe alım sürecinde önemli tecrübe ve uzmanlığa sahip bir üyeye bulunması büyük bir avantaj olacaktır.
- Üyeler yönetim kurulu tarafından atanır.
- Üye adaylarının belirlenmesinde üst yönetimin veya ana hissedarların etkisi minimum düzeyde olacak veya hiç olmayacaktır.

Komite'nin Çalışma Prensipleri

- Komite, sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirebilmek için yılda en az üç kez veya ihtiyaca bağlı olarak daha sık toplanmalıdır. Toplantılar, koşullara ve komite üyelerinin tercihlerine bağlı olarak yüz yüze veya dijital ortamda gerçekleştirilebilir. Tüm üyelerin etkin bir şekilde plan yapabilmesi ve katılım sağlayabilmesini teminen toplantı programı önceden oluşturulmalıdır.
- Üyelerin çoğunluğu Komite yeter sayısını temsil edecektir. Komite fiziksel bir toplantı yapılmısa da yazılı onaya dayalı olarak karar alabilir.
- Komite üyelerinin bir yıllık yönetim kurulu süresi boyunca toplantılara %75 oranında katılım şartı bulunmaktadır. Bu şartı karşılamayan üyeler, görevden alınma veya yeniden atanmama riskiyle karşı karşıya kalabilir.
- Toplantı çağrısı Komite başkanı veya herhangi iki Komite üyesi tarafından yapılabilir.
- Herhangi bir gündem maddesi Komite'nin bir üyesini ilgilendiriyorsa, bu üyenin Komite'nin görüşüne ilişkin oy kullanmasına izin verilmeyecektir.
- Komite, bir yönetim kurulu üyesinin görev süresinin dolması, yönetim kuruluna adayların önerilmesi, yönetim kurulu değerlendirme yaklaşımı ve yönteminin belirlenmesi gibi önemli olaylardan önce toplanmalıdır. Her durumda, Komite, genel kurul toplantısından önce, yönetim kurulu üyeliği için potansiyel adayların kapsamlı bir değerlendirmesini yapmak ve yönetim kuruluna görüş sunmak için toplanmalıdır.
- Komite, toplantılarının yazılı tutanaklarını tutmalı ve bunları yönetim kurulu toplantılarının tutanaklarıyla birlikte dosyalamalıdır.
- Komite tarafından alınacak her türlü resmi karar tutanaklardan ayrılarak Komite üyeleri tarafından yasal olarak hazırlanan ve onaylanan bir karara dönüştürülmelidir.
- Komite başkanı, Komite toplantısını takip eden yönetim kurulu toplantısında, Komite'yi ilgilendiren konular hakkında Komite'nin faaliyetlerini ve toplantı sonuçlarını bildirmelidir.

Komite'nin Değerlendirilmesi

Komite'nin sorumluluk ve hedeflerine ilişkin etkinliği ve performansı yönetim kurulu tarafından yıllık bazda değerlendirilecek, sonuç ve alınacak önlemlerin özeti ana hissedarlara raporlanacaktır. Böyle bir yönetim kurulu değerlendirme programına üçüncü bir tarafın düzenli olarak ve en azından birkaç yılda bir bağımsız bir değerlendirme yapması şeklinde harici bir bileşeni eklemek mümkündür.



Komite'nin Görev ve Sorumlulukları, Çalışma Esasları, Üyelik Kriterleri, Kuruluşu ve Değerlendirmesini içeren Komite tüzüğü kamuya açık olmalıdır.

-
- Yönetim Kurulunda Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Kadın Temsiline Dair Gelişmeler ve Örnekler
 - Aday Havuzları
 - Yönetim Kurulu Üye Profilinin Belirlenmesinde Kullanılabilecek Örnek Sorular
 - Yönetim Kurulu Üyeleri Yetkinlik Matrisi
-

EKLER



Çeşitlilik ve kapsayıcılık konularında global en iyi uygulamalardan bazı örneklere aşağıdaki linklerden ulaşabilirsiniz:

[S&P Global Diversity, Equity and Inclusion Report 2022](#)

[Diversity and Inclusion at F5](#)

[Inclusion and diversity at GE](#)

Yönetim Kurullarında Çeşitliliğin Artırılması İçin Hissedar Baskısı Artıyor

State Street Global Advisors:

Hem ekonomik hem de sosyal dinamiklerdeki değişim sonucunda, yatırımcılar yatırım yaptıkları şirketlerin yönetim kurullarında, üst yönetimlerinde ve yönetimin diğer kademelerinde cinsiyet çeşitliliğini teşvik etme konusuna giderek daha fazla odaklanmaya başladı. Bu kapsamda, State Street'in de içinde olduğu çeşitli varlık yöneticileri, yatırımcıların yatırım yaptıkları şirketlerde cinsiyet çeşitliliğini teşvik etmelerine olanak tanıyan yeni araçlar geliştiriyor.

"Hissedarlar olarak, şirketlerin yönetim kurulu adayları ve şirketi ilgilendiren diğer önemli konular hakkında genel kurullarda oy veriyoruz. Bu süreçte, yönetim kurullarında kadınların temsiliğini artırmak için gerekli adımları atmayan ve tamamı erkeklerden oluşan yönetim kurullarındaki adaylara ret oyu kullanıyoruz. Buna ek olarak, çeşitlilik ve diğer tematik çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) konuları hakkında şirketlerle doğrudan iletişim kuruyoruz ve kuruluşun her düzeyinde çeşitliliği artırmanın etkili yolları hakkında yönetim kurullarını eğitmek için yayınlar hazırlıyoruz. 2017 yılının Mart ayından bu yana yönetim kurullarında kadın üye bulunmayan 1200'ü aşkın şirkete çağrıda bulunduk. Bunların 300'den fazlasının kadın yönetim kurulu üyesi atadıklarını ve 28'den fazla şirketin de atama yapacakları yönünde beyanda bulduklarını memnuniyetle görmekteyiz. Bununla birlikte yapılacak çok daha fazla şey olduğunun farkındayız. 2018 yılının Eylül ayında, yatırım yaptığımız şirketlerin yönetim kurulu üye adaylarını oylama sürecimizde yönetim kurulunda çeşitliliği desteklemek üzere bir değişikliğe gittiğimizi açıkladık. Bu kapsamda 2020'den itibaren Avustralya, İngiltere ve ABD'de ve 2021'den itibaren Kanada, Japonya ve kıta Avrupası'nda, bir şirketin yönetim kurulunda en az bir kadın üye bulunmuyorsa ve üç yıl üst üste bu konuda bizimle başarılı bir diyaloga girilmemişse, o şirketin yönetim kurulu adaylarının tamamına ret oyu kullanıyoruz. Buna ek olarak şirketlere sadece yönetim kurullarında değil, tüm yönetim kademelerinde cinsiyet eşitliğini gözetmeleri ve raporlamaları için çağrıda bulunuyoruz. Bu şekilde artan şeffaflığın nitelikli kadın yönetim kurulu üye adayı havuzunun oluşturulmasına yardımcı olacağına inanıyoruz."

Goldman Sachs: Goldman Sachs, 2020 yılında yaptığı açıklamada çeşitliliğin önemini vurgulamak ve yönetim kurullarında çeşitliliğe sahip olmayan şirketlerin konuyla ilgili sorumluluk almalarını sağlamak amacıyla, en az bir kadın yönetim kurulu üyesi olmayan şirketlerin halka arzına aracılık etmeyeceklerini duyurdu.

<https://www.reuters.com/markets/us/blackrock-adds-diversity-target-us-boardrooms-2021-12-14/>



<https://parallelefinance.com/ei-asset-manager-gender-diversity/>

İngiltere'nin halka açık en büyük şirketleri cinsiyet eşitliği hedefine 3 yıl erken ulaştı.

Londra Borsası FTSE 350 endeksinde işlem gören şirketlerin yönetim kurullarının %40'ını kadın üyelerin oluşturduğu açıklandı. Böylece İngiltere yönetim kurullarında cinsiyet dengesi hedefine 3 yıl erken ulaşmış oldu.

İngiltere'nin Greggs, Severn Trent ve Vodafone gibi en büyük halka açık şirketleri yönetim kurulunda cinsiyet dengesi konusunda liderlik ediyorlar zira yönetim kurullarında erkekten daha fazla kadın yönetim kurulu üyesi bulunuyor.

FTSE Women Leaders Review tarafından açıklanan son verilere göre 2023 yılında FTSE 350'deki şirketlerin yönetim kurullarında kadın temsili bir önceki yıla göre %3 artarak %40,2 mertebesine ulaştı. Bu veriler gönüllülük esasına göre belirlenen ve 2025 sonuna kadar ulaşılması hedeflenen yönetim kurulu ve üst yönetimde asgari %40 kadın hedefinin aşıldığını kanıtlıyor.

FTSE'nin en son raporuna ulaşmak için lütfen [tıklayın](#).

Yönetim kurullarında cinsiyet eşitliğinde lider şirketlere örnekler

General Motors, Citigroup, Procter & Gamble, Nielsen ve Merck şirketlerinin yönetim kurullarında %40'ı aşan oranda kadın üye bulunmaktadır (%43-%58 aralığında). Söz konusu şirketlerde yönetim kurulu komitelerinden en az bir tanesinin başkanı kadındır. Bu şirketlerin aynı zamanda Çevre, Sosyal, Yönetişim (ÇSY) konularına odaklanan bir yönetim kurulu komitesi bulunmakta, söz konusu komitenin başkanlığı bu 5 şirketten 3'ünde bir kadın üye tarafından yürütülmektedir.

Konuyla ilgili daha detaylı bilgiye aşağıdaki linklerden ulaşabilirsiniz:

<https://justcapital.com/news/top-companies-for-board-gender-diversity-2022/>

<https://www.refinitiv.com/en/media-center/press-releases/2021/september/refinitiv-announces-the-2021-d-and-i-index-top-100-most-diverse-and-inclusive-organizations-globally>

Aday Havuzları



Türkiye’de ve yurt dışında yönetim kurulu üyeliğine hazır kadın adaylara ulaşmak için kullanılacak bazı kaynaklar aşağıdaki gibidir:

Yüzde 30 Klübü Türkiye

<https://30percentclub.org/chapters/turkey/>

Yönetim Kurulunda Kadın Derneği

<https://www.womenonboardturkey.org/page/wob-turkey-cv-album>

Türkiye Kadın Girişimciler Derneği (KAGIDER)

<https://kagider.org>

Women’s Corporate Directors

<https://www.womencorporatedirectors.org/>

Global Board Ready Women

https://www.fortefoundation.org/site/SPageServer/?pagename=women_boards

European Women on Boards

<https://europeanwomenonboards.eu/>

Board Ready Women

<https://boardreadywomen.com/>



Yönetim Kurulu Üye Profiline Belirlenmesinde Kullanılabilecek Örnek Sorular

Yönetim Kurulunun Yapısı ve Yetkinliği

- Şirketimizin stratejik hedefleri ve amaçlarına ulaşmak için Yönetim Kurulumuzda bulunması gereken temel yetkinlikler, sektörel ve fonksiyonel uzmanlık, yetkinlik ve deneyim seviyesi nedir?
- Yönetim kurulumuzun siber güvenlik, Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY), iklim riski ve yapay zekâ konularında uzman yöneticilere ihtiyacı var mıdır?
- Yasal düzenlemeler, global ve ülkemizdeki en iyi uygulamalar ışığında Yönetim kurulumuz için hedeflediğimiz çeşitlilik profili nedir?
- Yönetim kurulu üyelerimizin, temel değerlerimizi ve şirket kültürümüzü güçlendirmek ve teşvik etmek için hangi özelliklere sahip olması gerekmektedir?
- Yönetim kurulumuza en uygun düzeyde yerel ve uluslararası deneyimi nasıl buluruz? En çok hangi alanlarda uluslararası deneyime sahip bir yöneticinin deneyimlerinden faydalanabiliriz?

Yönetim Kurulunun Sorumlulukları ve Kuruldan Beklentiler

- Yönetim Kurulu üyelerimizin görevlerine ne kadar zaman ayırmasını beklemekteyiz?
- Yönetim Kurulu üyelerimizin sorumluluk sahibi olmalarını ve en yüksek etik ve bütünlük standartlarına bağlı kalmalarını nasıl sağlayabiliriz?

Seçim Süreci ve Değerlendirme Kriterleri

- Yönetim kurulu adaylarımızı belirlemek için çeşitli ve nitelikli bir aday havuzuna nasıl sahip olabiliriz?

Yönetim Kurulunun Dinamikleri ve İnsan İlişkileri

- Kurulumuzda devamlılık ve istikrar ihtiyacını, taze bakış açıları ve yeni fikirlerle dengelemek için nasıl bir yaklaşım izleyebiliriz?
- Yönetim kurulu üyelerimizi bir ekip olarak bir araya getirmek için nasıl motivasyon sağlayabiliriz?
- İç ve dış insan sermayesini nasıl dengeleyebiliriz?

Yönetim Kurulu Üyeleri Yetkinlik Matrisi

Sektörel ve Fonksiyonel Yetkinlik ve Deneyim	Statü*	Değerlendirme				
		Üye 1	Üye 2	Üye 3	Üye 4	Üye 5
Finans ve Muhasebe						
Denetim ve Risk Yönetimi						
Sektörel Bilgi ve Deneyim						
Uluslararası Tecrübe						
Hukuk ve Mevzuat						
Strateji ve İnovasyon						
Üst Düzey Yöneticilik						
Satış ve Pazarlama						
Bilgi Teknolojisi, Siber Güvenlik ve Dijital Dönüşüm						
İnsan Kaynakları, İş Sağlığı ve Güvenliği ve Endüstri İlişkileri						
Uyum ve Etik						
Sermaye Piyasaları ve Yatırımcı İlişkileri						
İletişim (şirketin tercih etmesi halinde)						
Kurumsal Yönetim						
İklim riskleri						
Çevre						
Sosyal (Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık)						
Lisan						
Eğitim						
Görev Süreleri						
Yönetim kurulunda görev yaptığı süre						
Üyenin yönetim kurulu üyesi olduğu şirket sayısı						
Çeşitlilik						
Yaş						
Cinsiyet **						
Uyruk						
Etnik köken ***						
Temsil Ettiği Paydaş Grubu						
Bağımsız ****						
Ana hissedar						
Aile						
Kamu						
İcrada görevli						
İcrada görevli olmayan						
Azınlık hissedar						
Üyelerin Sayısı ve Yüzdesi						
İcrada görevli						
İcrada görevli olmayan						
Bağımsız						
Yönetim kurulu toplam üye sayısı						

- * Gereklilik midir, tercih sebebi midir, harici hizmet sağlayıcı tarafından karşılanabilir nitelikte midir?
- ** SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri gereğince en az %25
- *** Türkiye’de kültürel veya yasal olarak etnik kökenin bir tanımı bulunmadığı için bu, yasal ve pratik olarak uygulanabilir değildir. Ancak, küresel pazarlarda faaliyet gösteren şirketlerin sürdürülebilirlik değerlendirmesi için bir gereklilik olabildiğinden bilgi amaçlı eklenmiştir.
- **** Türk hukukunda tanımlandığı şekliyle.

Yönetim Kurulu Üyeleri Yetkinlik Kriterleri

Yetkinlik	Tanım	Anahtar Performans Göstergeleri
Finans ve Muhasebe	Finans ve/veya muhasebe alanında nitelikler ve deneyim ile temel finansal tabloları analiz etme; finansal uygunluk ve performansı değerlendirme; stratejik finansal planlama; bütçe denetleme ve kaynakların verimli kullanımı; finansman konularının kontrolü ve sorumluluğu.	
Denetim ve Risk Yönetimi	Uyum konusunda mevzuat ve düzenlemelere hakim olma; finans ve/veya muhasebe bilgi ve deneyimi ile temel finansal tabloları analiz edebilme; ilgili sektöre özgü riskler hakkında bilgi ve deneyim.	
Sektör		
Hukuk ve Mevzuat	Yürürlükte bulunan ve kurumun tabi olduğu mevzuat, kurumsal yönetim ve uyum, iş hukuku, sözleşme hukuku, fikri mülkiyet hakları kanunu, veri gizliliği, kurumun faaliyet gösterdiği sektöre özgü mevzuat ve düzenlemeler ile siber güvenlik, veri gizliliği ve çevresel düzenlemeler gibi gelişen konulara ilişkin düzenlemelere hakim olma.	
Strateji ve İnovasyon	Piyasa trendlerin iyi analiz edebilme, kurumun iş modeli ve faaliyet gösterdiği sektör hakkında detaylı bilgi ve tecrübeyle fırsat ve tehditleri belirleme, kurumun rekabetçi ve yenilikçi kalması için harekete geçilmesini sağlama.	
Üst Düzey Yöneticilik		
Satış ve Pazarlama	Pazar araştırması, tüketici davranışı ve pazarlama strateji, dijital pazarlama, sosyal medya ve reklamcılık dahil olmak üzere çeşitli pazarlama kanallarına hakimiyet. Pazar araştırması, tüketici davranışı ve müşteri görüşleri konularında deneyim.	
Bilgi Teknolojisi, Siber Güvenlik ve Dijital Dönüşüm	Bilgi Teknolojileri yönetimi, risk yönetimi ve uyum konularına hakimiyet. Siber güvenlik konusunda en ileri uygulamalar, risk ve tehditler hakkında bilgi. Riskleri öngörmek, önlemek ve yönetmek için teknolojinin kullanımı.	
İnsan Kaynakları, İş Sağlığı ve Güvenliği ve Endüstri İlişkileri	İş kanunları, düzenlemeler ve uyum çerçevelerine hakimiyet. İş sağlığı ve güvenliği düzenlemeleri ve global çapta en iyi uygulamalar konusunda bilgi.	
Uyum ve Etik	Kurumla ilgili veri gizliliği, yolsuzlukla mücadele ve tüketiciyi koruma gibi mevzuat ve düzenleyici çerçeve konusunda bilgi ve deneyim. Risk yönetimine ilişkin prensip ve uygulamalara hakimiyet. Uyum çerçeveleri, standartlar ve global en iyi uygulamalar konusunda bilgi.	
Sermaye Piyasaları ve Yatırımcı İlişkileri	Sermaye piyasalarının işleyişi, mevzuat ve düzenlemelere hakimiyet.	
Çevresel, Sosyal, Yönetişim (Uzmanlığın hangi alan/alanlar olduğunu belirtiniz: Ç, S, Y)	Kurumu etkileyen çevresel, sosyal ve yönetişim riskleri ve fırsatları, ilgili mevzuat ve uyumluluk düzenlemeleri, paydaş katılımı, sosyal etki ve çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık konularına hakimiyet.	
İletişim (şirketin tercih etmesi halinde)		

Sektörde üst düzey yöneticilik, akademisyenlik, danışmanlık veya araştırma tecrübesi uzmanlık ve yetkinlik kapsamına girmektedir.

Örnekler: Yönetim Kurulu Üyeleri Yetkinlik Matrisi

Internally identified materially important areas of knowledge for Board members	Number of Board members with very strong expertise	Share of Board members with very strong expertise
Experience in insurance & financial markets • Knowledge and experience in the insurance business, as well as awareness of the wider business, economic and market environment in which Sampo Group operates.		100%
Business strategy and business model • Strategic planning and understanding of a business strategy, as well as accomplishment thereof.		80%
System of governance • Understanding of governance framework, including risk management, compliance and internal audit.		80%
Risk management • Awareness and understanding of an insurance group's risks (including sustainability-related risks) and ability to identify, assess, monitor, control and mitigate them.		60%
Capital management • Ability to oversee financial and capital management strategies and frameworks relevant to insurance groups, such as Solvency II, including understanding of internal models.		40%
Financial experience • Understanding and interpreting financial information (including analysis, accounting, reporting, auditing) and maintaining appropriate controls and measures.		80%
Non-financial experience • Ability to interpret a company's non-financial information (including information related to ESG matters), identify key issues, put in place appropriate controls, and take necessary measures based on this information. Understanding of a listed company's non-financial reporting requirements and auditing arrangements and ability to oversee them.		50%
Regulatory framework and legal requirements • Understanding the regulatory framework in which Sampo Group operates, including legal requirements, and capacity to adapt to changes in the regulatory framework.		70%
Practical experience in top management of a listed company • Ability to manage a listed company and to comply with the obligations of a listed company.		80%

Örnekler: Yönetim Kurulu Üyeleri Yetkinlik Matrisi

2. Corporate governance



2.7

Board skills and diversity matrix

Our board composition ensures the right balance of knowledge, capabilities, qualifications, diversity and experience.

BOARD SKILLS AND DIVERSITY MATRIX

	Executive Chair	CEO	Non-Executive Director	Non-Executive Director	Independent	Non-Executive	Independent	Independent	Independent	Independent	Independent	Non-Executive	Independent	Independent	Independent	
VERTICAL SKILLS																
SECTOR EXPERIENCE																
Banking (53.3%)																
Other financial services (36.7%)																
Accounting, auditing and financial literacy (100%)																
Retail (30%)																
Digital & information technology (84%)																
Risk management (36.7%)																
Business strategy (100%)																
Responsible business & sustainability (73.3%)																
Human resources, culture, talent & remuneration (53.3%)																
Legal and regulatory (13.3%)																
Governance and control (36.7%)																
International experience																
Continental Europe (73.3%)																
USA/UK (23.3%)																
Latin (36.7%)																
Others (4%)																
HORIZONTAL SKILLS																
Top management (100%)																
Government, regulatory and public policy (13.3%)																
Academia and education (8%)																
Significant directorship tenure (36.7%)																
DIVERSITY																
Female (50%)																
Country of origin/International education																
Continental Europe (84%)																
USA/UK (33.3%)																
Latin (3.3%)																
Others (1.7%)																
Age																
Less than 55 (2.7%)																
From 55 to 65 (84.7%)																
More than 65 (12.7%)																
BOARD TENURE																
0 to 3 years (46.7%)																
4 to 11 years (46.7%)																
12 years or more (13.3%)																



SKILLS MATRIX



	Independent	Consumer Goods key end-user segment	Industrials key end-user segment	Buildings & Infrastructure key end-user segment	Transportation key end-user segment	(international) business, commerce, finance / economics	Scientific / information technology experience	Public sector experience	Management experience	Business strategy planning	Investor Relations	Manufacturing experience	Supply chain / logistics experience	Social, environmental or sustainability experience	Finance expert	4 or less external Directorships	Dutch / EU National?	Non-EU National?	Pensions experience	Business to business sales experience	R&D experience	Legal experience	Industrial / Employment Relations	Risk management	Consulting
N.S. Andersen	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
J. Poots-Bijl	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
B. Grote	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
P. Kirby	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D. Sluimers	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
P. Thomas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓



