



Headhunter'lar 'bağımsız üye' arıyor

SPK tebliği ile birlikte yeni Türk Ticaret Kanunu'nun da yürürlüğe girmesi, şirketlere bağımsız yönetim kurulu üyeliğini şart koşuyor. Temmuz ayında yürürlüğe girmesi gereken uygulama için headhunter'lar (beyin avcısı) şimdiden arayışlara başladı. SPK'nın tebliği gereği İMKB'deki 371 halka açık şirket, yönetimlerinin üçte birini 'bağımsız üye'lerden seçecek.

Gerek yeni Türk Ticaret Kanunu, gerekse Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) 2011'in son iş gününde yayınladığı tebliğ, bağımsız yönetim kurulu üyeliği konusunda önemli düzenlemeler getirdi. SPK tebliğine göre bankalar dahil halka açık 371 şirkette yönetimin üçte biri bağımsız üyelere oluşacak. SPK'nın getirdiği bu düzenlemeyle birlikte, özellikle nisan ve mayıs aylarında yapılan şirket genel kurullarında seçilecek bağımsız üye sayısının 700 ile bin arasında olacağı tahmin ediliyor. Yeni düzenlemeye yıl sonuna kadar uyması istenen bankalar da katıldığında, yönetim kurullarında yer alan 'bağımsız üye' sayısı daha da artacak.

Yeni TTK'da bağımsız üyelik konusunda şirketleri bağlayıcı zorlayıcı bir hüküm olmasa da kurumsal yönetimin gereği, yönetim kurullarında en az üçte bir oranında bağımsız üyeye yer verilmesinin pek çok şirkette söz konusu olması bekleniyor.

Bunun en önemli göstergesi ise beyin avcısı olarak tabir edilen yönetici seçme ve yerleştirme hizmeti veren danışmanlık şirketlerine bu pozisyon için gelen talepler. Taleplerin artarak gelmeye başladığını ifade eden danışmanlık şirketi yöneticileri eğer kanunun yürürlüğe giriş tarihi ertelenmezse, 2012'de seçme ve yerleştirme yapacakları pozisyonların toplam yüzde 20'sinin bağımsız yönetim kurulu (BYK) üyeliği olacağını söylüyorlar.

Uzmanlar, SPK'nın şirketlerin bağımsız yönetim kurulu adayı bulma açısından ise sıkıntı yaşanacağını düşün-

müyor. Zira Türkiye'de çok deneyimli, çok iyi eğitilmiş, yüksek yetkinlikte, üst düzey yöneticilik yapmış profesyonellerin sayısı hiç de az değil. Ayrıca uzun süreler yönetici pozisyonlarda çalıştıktan sonra, artık icra görevinden çok yönetim kurullarında görev yapmayı tercih eden pek çok profesyonel olduğu söyleniyor. Hatta bu konuda düzenlenmeye başlayan eğitim ve workshoplara katılımın yüksek olması arzın da oldukça yüksek olacağını gösteriyor.

Seçim nasıl yapılmalı?

MY Executive Yönetici Ortağı Müge Yalçın, geçen yıl yaptıkları araştırmada Türkiye'nin önemli markalarının da bulunduğu 48 şirketin yönetim kurullarını incelediklerini ve bu şirketlerin yalnızca yüzde 35'inin yönetim kurullarında bağımsız üye bulunduğunu gördüklerini söylüyor. Yalçın, yapılan yeni düzenlemeler paralelinde Türkiye'de bağımsız yönetim kurulu üyesine sahip şirket sayısının bu oranın çok daha üzerine çıkacağını belirtiyor.

Odgers Berndtson Yönetim Kurulu Başkanı Ayşe Öztuna, seçim sürecinin başarılı ilerlemesi ve zorunluluktan ziyade bir avantaja dönüşmesi için kurumun stratejisinin ve ihtiyacının tam olarak tanımlanması gerektiğini altını çiziyor.

Profesyonel yönetim kurulu üyele-

BAĞIMSIZ ÜYE'LER İÇİN ARANAN KOŞULLAR

- Kurumsal yapılarda görev yapmış olması,
- Başarılı bir risk-kriz yönetimi geçmişi,
- Finansal verilere hakimiyet,
- İş ve operasyon modellerini iyi anlayıp değerlendirebilmesi,
- Risk ve fırsat analizinde yetkinlik,
- Makul bir süre belirli bir yapıda üst düzey yönetici olarak görev yapmış olması,
- Stratejik bakış açısı ile birlikte analitik düşünme yeteneği.



Müge Yalçın



Çağrı Akkaya

rinde, çeşitli menfaat sahiplerinin temsil edilmemesi ilkesi olduğunu söyleyen Stanton Chase Kurucu Ortağı

Çağrı Akkaya,

dolayısıyla yönetim kurulunda yer alacak bağımsız üyelerde sermayeden bağımsız, piyasanın ve işin gereklerine göre hareket edebilen, karar alabilen, iç denetim mekanizmalarını işletebilen kişiler olmasına dikkat edildiğini vurguluyor.

Referanslar öne çıkacak

Bu kişilerin seçilmesinde en önemli kaynağın referanslar olduğunu söyleyen Fortune Danışmanlık Genel Müdürü Aşen Arıduru, bilinen ve arzu edilen isimlere bizzat ulaşarak, referans yolu ile ve headhunter'lar (beyin avcıları) vasıtasıyla 'Bağımsız Yönetim Kurulları' oluşturmaya gidildiğini belirtiyor.

Genellikle CEO, CFO, danışmanlık ve denetim kökenli, deneyimli, şirketlere yönetim danışmanlığı yapan kişiler, BYK üyesi olarak aday gösteriliyor. Eski CEO'ların bağımsız yönetim kurulu üyeliği söz konusu olduğunda akla gelen ilk isimler olduğunu belirten Müge Yalçın, CEO'ların da belli yaşlardan itibaren kariyerlerinde yeni fırsatlar aramaya başladıklarına değiniyor. Yalçın sözlerini şöyle sürdürüyor:



Aşen Arıduru

"Bağımsız yönetim kurulu üyeliği de onların bu arayışlarını karşılayan en uygun pozisyonlardan biri. Birikimli ve hala enerjisi yerinde olan, yurt içi ve yurt dışında önemli ilişkileri bulunan tecrübeli CEO'lar, bu birikimlerini kullanmak istiyorlar. CEO'lar dışındaki üst düzey yöneticilerse daha farklı bir kademe geçmeyi, bazen birden fazla şirketin yönetim kurulunda olmayı amaçlayabiliyorlar. Farklı sektörlerde farklı işlerin tepe yönetiminde yer almak iste-

"Tamamlayıcı olacaklar"

Fikret Sebilcioğlu

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Üyesi



"Etkin bir şekilde konumlandırılacak bağımsız yönetim kurulu üyeliği fonksiyonunun, şirketlerdeki kurumsal yönetim uygulamalarına katkısı kritik ve önemli.

Bağımsız yönetim kurulu üyeleri, yönetim kurullarında eksik kalabilecek uzmanlık alanlarını tamamlayabilecekleri gibi, alınacak bir kararın farklı bakış açıları ve tecrübeler ile irdelenmesine katkıda bulunacaklardır. Strateji ve vizyona dair konuların tartışılmasını hedeflediğimiz yönetim kurullarında ideal ortamını bulacak bağımsız üyeler gerektiğinde eleştiri getirebilecek, fırsatlara işaret edecek ve bağımsız bir bakış açısı ile kurumsal yönetim uygulamalarının içselleştirilmesi ve kurum kültürü olarak benimsenmesi konusunda önemli bir rol üstleneceklerdir."

yen yöneticiler de olabiliyor. Özellikle bağımsız yönetim kurulu üyeliğinin sıklıkla gündeme gelmesiyle bu tür gelişmeler de ilgi çekmeye başladı."

Maksimum dört şirket

Bir şirkette bağımsız yönetim kurulu üyesi iken başka bir şirkette de aynı görevi yapma konusunda kanunda kısıtlayıcı ya da bağlayıcı bir hüküm yok. Bir bağımsız yönetim kurulu üyesinin kurumsal yönetim ilkelerini ve kendi verimli çalışma temposu açısından performans dengelerini gözetererek birkaç şirkette görev alabileceğini söyleyen Müge Yalçın'ın bu konuda bazı tereddütlerini de belirtmeden edemiyor:

"Her ne kadar tam zamanlı icracı bir pozisyonda bulunmuyor olsa da olağan toplantılar, yönetim stratejilerinin belirlenmesi ve karar süreçleri için ciddi hazırlıklar yaparak bir mesai harcaması gerekiyor. Dolayısıyla çok fazla kurumda bağımsız üye olarak çalışması kendi verimliliğini etkileyecektir."

Bir şirketin sahibi ise veya hali hazırda üst yönetimde rolü varsa, farklı şirketlerde bağımsız yönetim kurulu üyesi de olunabiliyor. Ancak profesyonel bir yönetici ise kişinin mutlaka bulunduğu firmadan onay alması gerekiyor. Bu noktada en önemli konu kişinin rakip bir firmada YK Üyeliği olmaması. Aşen Arıduru, bir bağımsız yönetim kurulu üyesinin maksimum farklı dört şirkette BYK üyesi olabileceği görüşünde. Aksi takdirde performansın düşebileceğini söyleyen Arıduru, konsantrasyon ve odaklanmanın

önemli bir faktör olduğunun ise altını çiziyor.

Gelir ve prestij

BYK üyelerinin mesaiyeri tahmin edildiği gibi yönetim kurulu toplantılarıyla, genel kurullarla sınırlı. Zaten kanunlarda yönetim kurulu toplantılarının ne zaman ve hangi sıklıkla yapılacağına dair bir hüküm yok. Bu yüzden şirketler bunu kendi ana sözleşmeleriyle belirliyor.

Çok özellikli ve farklı uzmanlıklar isteyen bir pozisyon değilse bağımsız yönetim kurulu üyelerinin toplantı başına bin 500 ile 5 bin Euro arasında bir gelir elde ettiği söyleniyor. Fakat bunun yanında tam zamanlı bir çalışma yapmayıp, sahada terlemeyen, yıllarca erteledikleri uğraşlara, hobilerine, aile-



Ayşe Öztuna

lerine ve çocuklarına zaman ayırma fırsatı da bulmuş oluyorlar. Primler ve sosyal hakları da mevcut. Ancak bunu her şirket kendi ödeme, sosyal haklar ve primlendirme politikasına göre düzenleyebiliyor.

Aşen Arıduru, Avrupa ülkelerinde BYK üyelerinin ortalama yıllık gelirlerinin 150 bin - 200 bin dolar civarında olduğunu Türkiye'de ise bu rakamın 25 bin - 35 bin dolar aralığında seyrettiğini anlatıyor. Arıduru'ya göre Türkiye'de BYK üyeliği maddi getiriden çok prestij sağlaması sebebiyle önemseniyor.