

AİLE  
ŞİRKETLERİNDE,  
KURULLAR ve  
YÖNETİM  
KURULU  
OLUŞUMU,  
İŞLEYİŞİ

Dr. Murat KÜÇÜKBEZİRCİ  
Aile Şirketleri Hizmetler Lideri  
Yönetim Danışmanlığı Koordinatörü



## İÇİNDEKİLER

AİLE ŞİRKETLERİNDE, KURULLAR VE YÖNETİM KURULU OLUŞUMU, İŞLEYİŞİ .

A. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURULLARIN OLUŞUMU .....	3
•Kurullara Neden İhtiyaç Vardır? .....	3
•Oluşacak Kurulların Tanımı ve Görevi .....	4
•Oluşacak Kurulların Yapısı .....	5
•Oluşacak Kurulların Gerekliliği Kapsamında Avantajları Nedir? Dezavantajları Nedir?.....	5
B. YÖNETİM KURULU .....	7
•Yönetim Kurulunun Görevi .....	9
•Yönetim Kurulunun Yapısı .....	11
•Yönetim Kurulu Üyelerinin Görevleri .....	13
•Yönetim Kurulunun Toplantıları ve Raporlama Planlaması .....	14
•Yönetim Kurulunun ve İcra Başkanının Performansının Değerlendirilmesi.....	15
C. BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELERİ .....	16
•Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin Önemi ve Kriterleri .....	16
•Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri Şirkete Ne Kazandırır? (Verimliliğe, Gelişime, Kurumsal Yapılanmaya Etkisi) .....	20

# AİLE ŞİRKETLERİNDE, KURULLAR ve YÖNETİM KURULU OLUŞUMU, İŞLEYİŞİ

## A. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURULLARIN OLUŞUMU

Aile şirketlerinin, şirket stratejisinin biçimlendirilmesinde şirketin bugün ve gelecek değerliliğinde fonksiyonlarının oluşturulabilmesi, her bir şirket, kurum için farklılık arz eden yönetim yapısına, şekline göre kurulların oluşturulması zorunluluktur. Bu yapıların doğru yönetilmesi yön verilmesi neticesinde fark oluşmaktadır. Her aile şirketine göre farklı kurullar oluşturulur.

- **Kurullara Neden İhtiyaç Vardır?**

Aile şirketlerinde en yetkili kurulun aile üyeleri ve üst düzey yöneticilerden oluşması durumu veya sadece aile üyelerinden oluşması durumunda farklı bakış açılarına ihtiyaç duyulabilmektedir. Şirketin, finans, pazar yönetimi, insan kaynakları yönetimi, stratejik planlama, uluslararası ilişkiler, uluslararası pazarlama yönetimi gibi konularda eksik bakış açıları olabilir. Farklı bir bakış açısının olması gerekmektedir. Bunun için bir üst kurulun olması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu kurul Yönetim Kurulunun üstünde oluşacak bir kuruldur. Şirketin kurumsal gelişimi için bir kurulun varlığı, kurumsal gelişiminin hem ailenin hem şirketin farklılaşmasını sağlar. Üst kurulların faaliyetlerinin denetlenmesi amacına yönelik, stratejik hataların önlenmesi için kurullar oluşturulabilir. İhtiyaç duyulan her türlü kurulun oluşumu mümkündür. Ancak nitelik ve nicelik olarak iyi belirlenmeli ve uygulaması etkin ve yetkin bir şekilde olmalıdır.

- **Oluşacak Kurulların Tanımı ve Görevi**

Aile şirketlerinde şirket stratejileri için hedefleri vardır. Hedeflerin oluşumu, gelişimi, sonuçlandırılması gerçekliliği vardır. Bu hedeflere ulaşmak için belirli zorluklar yaşanacaktır. Yapılacak faaliyetlerle ilgili derin bilgiye, stratejiye ihtiyaç duyulacaktır. Aynı zamanda kurumsallaşma (ailenin ve şirketin) devam edecek, sürekliliği sağlanacaktır. Yapılan faaliyetlerin her yönüyle denetiminin yapılması gerekecektir.

Farklı bakış açıları ile kritik başarı faktörleri daima dinamik ve dinç tutulmak zorundadır. Bunların etkinliği ölçülmek, raporlanmak, kayıt altına alınarak senkronize bir çalışma içerisinde olunmalıdır. Ancak şunu iyi bilmeliyiz, her bir kuruma, şirkete göre kurulların oluşumunun farklılık arz ettiğini, gerekliliklerinin her bir şirkete, kuruma göre değişiklik gösterdiğini bilmeliyiz. Kurumsallaşmak için bu kurullar gereklidir ama şirketiniz için neyin gerekli olduğunu iyi bilmeniz gereklidir.

Oluşumunu sağladığınız kurulun üyelerinin tarafsızlığının teminini sağlamak, tarafsız olmaları, yetkin ve etkin tecrübe sahibi olmaları, ilgili alanında uzman ve liyakatli olmaları gerekmektedir. Kurul üyelerinin tarafsızlığının temini için şartlarını doğru planlamaları, yazılı hale getirmelisiniz. Oluşumu sağlanan kurulun uygulama esas ve usulleri protokolü detaylıca yazılmalıdır. Kurulun tanımı, içeriği, görevleri her yönüyle işlerliğe katkı sağlayacak ilke ve kuralları yazılı hale getirilmelidir. Aile yönetimi ve şirket yönetiminin kurumsallaşma ilke ve gerekliliği ile yürürlüğe, uygulamaya alınmalıdır.

- **Oluşacak Kurulların Yapısı**

Kurumsal yapıda, oluşumu sağlanan, karar verilen, uygulama usul ve esasları yazılı hale getirilen kurulun en önemli yapısal durumu yetki ve sorumluluk yapısı ile kaç kişiden oluşacağıdır. Bu durum çok iyi analiz edilmelidir. Hukuki ve mali yapı değerlendirilmelidir. Yönetişim fonksiyonları detaylı olarak hazırlanmalıdır. Kurullar oluşturulurken, kurulun kapasitesinin küçük ölçekte tutulması önerimizdir. Bu adım kurulun etkinliğinin korunmasına etki edecek, yardımcı olacaktır. Oluşturulan kurulun daha etkin ve verimli çalışması sağlanmış olacaktır.

- **Oluşacak Kurulların Gerekliliği Kapsamında Avantajları Nedir? Dezavantajları Nedir?**

Aile şirketlerinde, kurumlarda oluşturulan kurulların avantaj ve dezavantajlarını şu şekliyle belirtebiliriz. Kurul üyelerinin avantajlarına baktığımızda;

- Alanında uzman, etkin ve yetkin kişilerin, üyelerin şirkete maliyetlerinin yüksek olmaması,
- Şirketimize, kurumumuza, yönetimimize, yönetim kurulumuzda eksik olan, ek becerileri ve görüşleri, yetenekleri, teknik uzmanlıkları, bilgileri kazandırmış oluyoruz, faydalanıyoruz,
- İlgili konularla ilgili görüşlerinin farklılığı, tarafsız görüş, çözüm bildirimleri sağlamaları,
- Kurul üyeleri şirketimize, kurumumuza ek satışlar, sermaye kaynakları, iş ortaklıkları gibi alternatif imkanların oluşmasını sağlayabilirler,
- Üyeler bağımsız olmalarından dolayı sürekli farklı bilgiler ve tecrübeler edinmektedirler. Bunlardan da farklı faydalar elde edilebilmektedir,
- Üyesi olduğu kurulda derin bilgisi ile şirketin uzun sürede alacağı mesafenin daha kısa sürede alınmasını sağlarlar,
- Üyesi olduğu kurula, kurulun niteliğine göre geliştiricidir, denetleyicidir, kontrol edicidir, farklılaştırıcıdır.

Kurul üyelerinin dezavantajların baktığımızda ise şunları görmekteyiz;

- Kurul üyeleri, nitelikli e iş yeteneği zayıf kişilerden oluşturulur ise şirketin yönetim kurulu ile koordineli çalışamazlar, etkin rol üstlenemezler, yeterli faydayı, etkiyi sağlayamazlar,
- Kurul üyeleri, yönetim kurulu kadar şirket içerisinde gerekli ciddiyeti, hassasiyeti göremeyebilirler. Bu durum etkinliklerini azaltır,
- Kurulların, yönetimden bilgi isteme hakları, yetkileri yoktur. Bu durum iyi konumlandırılmalı, fayda maliyet etkinliği dikkatle oluşturulmalıdır. Aksi halde olumsuzluk yapısı oluşacaktır,
- Bazı kurul üyeleri görevlerindeki etkiyi gerektiği şekliyle ciddiye almayıp, eksik konumlandırma ile kurul üyeliğini devam ettirebilir.

Aile şirketinizde oluşumu sağlayacağınız kurulların etkinlikleri ve koordinasyonu yönetim yapınız ile doğrudan ilişkilidir.

Bu yapının fayda sağlaması, kurumsallaşmanızdaki düşünceniz, gelişiminiz, danışmanınızın yetkinliği, tecrübesi ile doğrudan orantılıdır.

Bunun için bu tip hassasiyeti olan konuları danışma kurulunuz, danışmanınız ile planlayınız.

## B. YÖNETİM KURULU

Yönetim Kurulları, günümüzün modern dünyasında, gelişmelere ayak uyduran, uyum sağlayan ve odağında şirketin bugün ve gelecek stratejileri olan bir yapıda karşımıza çıkmaktadır. Yönetim Kurulu'nun yapısı, görevlendirme şekli, işleyişi, oluşumu her bir şirkette farklılıklar göstermektedir. Bu yapıyı şirketin durumu belirlemektedir. Yönetim anlayışı ile bütünleştirilerek bu süreç belirlendiği için şirketin büyüklüğü, karmaşıklığı, hissedarlık yapısı, aile şirket yapısı gibi faktörler en önemli belirleyici unsurlar olmaktadır. Oluşturulan birçok aile şirketinde kuruluş aşamasında yönetim kurulu yasal, hukuki bir gereklilik olarak oluşturulur. Bu yapı etkin ve efektif bir şekilde işler hale getirilmez. Sadece bilgi olarak vardır, temsil makamı olarak kullanılmaktadır. Kurulda kâğıt üzerinde bilinen yönetim kurulunun görevi, işlevi yasal prosedürler gereği uygulamaları, genel konular üzerinde şirketin devamlılığı için onaylamaları gerçekleştirmektir.

Kurul hukuki gerekçe, gereklilikten dolayı yılda bir veya iki defa, olağan veya olağan üstü toplantılarda bir araya gelir ve bu toplantılar çok kısa sürer. Aile şirketlerinde yönetim kurulu ağırlıklı olarak aile üyelerinden ve sınırlı olmakla birlikte aile üyesi olmayan üst düzey yöneticilerden oluşabilmektedir. Aile üyelerinin hissedarlık yapıları ile birlikte yönetim kurulu üyeliği görevini sürdürmeleri aile şirketlerinde sıkça rastlanan bir husustur. Bu durum şirketin yönetişim, karar, büyüme, gelişme stratejilerinde etkin bir faktördür. Yönetim kurulu, şirket yönetimi ve aile entegrasyonunda daha farklı, etken, aktif bir rol oynaması mümkün iken, şirket yönetiminin bu yapıda rolleri yönetmedeki eksikliği, aile şirketinin gelişimine kattığı etkisi de olumsuz yönde olmaktadır. Bu durumda şirket içi çatışmalar; farklı görüşler ile şirketin yönetilme düşünceleri, denetimi, stratejik kararlarının alınamaması (stratejilerdeki çatışmalar), aile şirketindeki karmaşık rol yapıları olarak, yönetişim farklılığı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aile şirketlerinde yönetim kurulları yeterince etkin rol almalıdırlar. Artık şirketler büyümekte, gelişmekte, daha karmaşık bir hal almaktadırlar. Şirketin stratejilerinin belirlenmesi, geleceğinin şekillendirilmesi konularında yönetim kuruluna oldukça büyük görevler düşer. Bu yapıların oluşturulması, etkinliğinin artırılması için yönetim kurulunun planlı bir şekliyle daha sık aralıklarla toplanması gerekmektedir. Şirket yönetiminin etkinliğinin sorgulanabilmesi için daha farklı görüş, bilgiye ve uzmanlığa, bağımsız görüşe sahip bir yönetim kurulunun oluşturulması gerekir. Yönetim kurulları, üyelerinin stratejik sezgiye, analitik yapıya sahip olması gerekliliği vardır. Artık yönetim kuruluna yeni üyeler alınırken bu kriterlere dikkat edilmelidir. Aile şirketlerinin yönetim kurullarının daha etkin, daha organize, daha odaklanmış olabilmesi için dışarıdan bağımsız yönetim kurulu üyelerine, bağımsız yöneticilere açık olması, görüş derinliğini arttırması ile mümkündür.

Şirketin yönetim kurulunun profesyonel bir hale getirilmeden önce yapılması gereken bir husus daha vardır. Şirketin çıkarları doğrultusunda, yönetimde olan ve hissedarlardan (yönetimde yetkili olan) bağımsız hareket edebilen, aile şirketi tarafından var olan yönetim kurulu üyelerin eksik kalmış olduğu beceri ve nitelikleri tamamlayabilen bir danışma kurulu oluşturulmalıdır. Bu kurul, yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilerle birlikte çalışma yapan bir kurul olmalıdır. Bu kurul şirketin kritik, stratejik kararlarında, konularında etkin olan bir yapıyı temsil eder. Danışma kurulu, aile şirketinin yönetim kurulunun sadece aile bireylerinden ve üst düzey yöneticilerden oluşması neticesinde sektörde deneyimli, tecrübeli kişilerden oluşturulan bir kuruldur. Bu kurul; yönetim kurulu üyelerinin pazarlama, finans, uluslararası piyasa, insan kaynakları yönetimi, sektörde stratejik planlama alanlarında eksik kaldığı konuların tamamlanmasını sağlayan, destek olan bir kuruldur.



Danışma kurulu, yönetim kurulunun bu eksik alanlarının tamamlanması ile kararların daha etkin alınmasını sağlar. Danışma kurulu üyesinin sahip olduğu sektörel bağlantılar ve iş bağlantıları aile şirketine değer oluşturur. Danışma kurulu, ailenin ağırlıklı olduğu yönetim kurullarında, yönetim kurulunun bağımsızlığını, sahiplenme duygularını koruyarak, kararların etkili alınmasını sağlayacaktır. Aile şirketlerinin birçoğu bağımsız üyelerinde olduğu yönetim kurulu yapısını kolayca benimseyememektedirler. Bu yapının oluşması farklı kurumsallaşma bilincini, kabullenmeyi gerektirmektedir.

Birçok aile şirketinin bağımsız üyelerinin olduğu profesyonel şekilde çalışan, uygulamaları oluşturan yönetim kurulunu kabul etmeden önceki bir aşama olarak danışma kurulu uygulaması çalışmaları ile süreci götürmeleri aile şirketleri adına gereklilik olacaktır. Bu aşama sonrası artık aile şirketi bağımsız bir yönetim kuruluna ihtiyaç duyacak (aile, yönetim kurulu üyeleri hassas şirket bilgilerinin paylaşılmasından, yabancılardan oluşan bir gurubun karar almasından, karar alma gücünden rahatsızlıkları da kademeli olarak azalmaya başlamış olacaktır, inançları ve güvenleri gelecektir.) Danışma kurulu üyelerinin aile şirketine kattığı değeri görünce, fark edildiğinde, bu kurulun üyelerini şirket yönetim kurulu üyeliğine dahil etmek için davet eder, farklı bir yönetim kurulu, bağımsız bir yönetim kurulu oluşması için artık değişim başlamış olur. Daha etkin, bilgi bütünlüğü sağlanmış bir yönetim kuruluna sahip olur.

## • Yönetim Kurulunun Görevi

Yönetim kurulu aile şirketinin en önemli stratejik bir yapısıdır, organıdır. Yönetim kurulu aile şirketinin stratejik karar alma, temsil etme ve en üst seviyede yürütme, strateji belirleyen, yönetimin performansını denetleyen bir organdır. Yönetim kurulu şirketi temsil eden ve idare eden kuruldur.

## **Yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını şu şekilde belirtebiliriz;**

- Aile şirketinin dönemsel hedeflerini belirlemek, bu hedeflerin yönetimini üstlenmek,
- Aile şirketlerinin hedeflerle yönetim stratejilerini, kritik başarı faktörlerini belirleyerek, gelişimini, uygulanmasını sağlamak,
- Aile şirketlerinin belirlenen hedeflerle yönetim stratejileri bütünlüğünde, mali performansını analiz etmek, geliştirici ve farklılaştırıcı önlemler almak, sonuçlandırmak.

Aile şirketlerinin, şirketlerin icra dan sorumlu başkanını seçmek, çalışma ilke ve kriterlerini ortaya koymak, belirli performans değerliliklerine, **kriterlerine göre değerlendirmek, analiz etmek, ücretlendirilme yapısını belirlemek,**

- İcra başkanı ile icra kurulunun oluşumunu etkin çalışmasını sağlamak, diğer üst düzey yöneticiler ile icranın çalışma koordinasyonundaki önerileri dinlemek, rapor almak, değerlendirmek, onay vermek,
- Aile şirketinin, mali ve idari organlarının denetimi ve denetim sisteminin oluşumunu sağlamak, onay vermek,
- Aile şirketinin, yönetim kurulunun, alt kurullar ve üst düzey yöneticilerin etkin ve verimli çalışmalarını sağlayacak, sistemlerin oluşmasını sağlamak, performans kriterlerini belirlemek, uygulamaya alınmasını sağlamak,
- Aile şirketini, aile meclisi, aile yönetimi bütünlüğünde, aile ilişkileri ile şirket ilişkilerinin koordinasyonunu sağlamak,
- Aile şirketini hissedarlara ve paydaşlara karşı, iletişim ve ilişki yönetimini yapmak,
- Aile şirketinin iş etiklerini, iş değerlerini belirlemek, tüm organizasyon kapsamında uygulamaya alınmasını sağlamak,

Yönetim kurulunun yetki ve sorumlulukları, bu alanların her biri için çalışması, ayırmış olduğu zaman, çaba aile şirketinin yapısına ve karmaşıklığına göre değişim, farklılık gösterecektir. Bir aile şirketinin yönetim kurulu şirketin geleceğinin farklılaştırılması için değer katmalı ve fonksiyonlarını yerine getirmeli ve kayıt altına alıp, takip etmelidir. Şirketin diğer organlarının yürüttüğü operasyonel faaliyetlere karışmamalıdır. Operasyonun içinde olmamalıdır. Yönetim kurulu, ana kural olarak; şirket yönetiminin görevi olan günlük faaliyetlere öneri vermek, görüş beyan etmek olabilir, kesinlikle operasyona müdahil olamaz, müdahale edemez. Yönetim kurulu, sürekli farklılaştırılmalı ve gelişimi sağlamalıdır, işte o zaman aile şirketinin değerliliği artmış olacaktır.

- **Yönetim Kurulunun Yapısı**

Aile şirketlerinde, kurumsallaşma yapısında yönetim kurulunun yapısı ve kapsamı, şirketin büyüklüğü, faaliyetlerinin boyutu ve sektörel yapısına göre değişiklik gösterecektir. Yönetim kurulu sayısının, aile şirketinin en iyi yönetebileceği, farklılaşmasını sağlayabileceği sayının olması gerekmektedir. Bu sayı aile şirketinin fonksiyonel yapısına göre değişiklik arz edecektir.

Aile şirketinde en iyi koordinasyonu sağlanabilecek yönetim kurulu üyesi sayı aralığı en az üç ile dokuz kişi aralığında olmalı, en fazla kişilik yönetim kurulu üyeliği oluşturulmalıdır. Yönetim kurulu üyelerini seçerken, şirket vizyonuna değer katacak, yönetim yetkinliği üst düzeyde olan, stratejik yönetim kabiliyeti güçlü olan, sahip olan bireyler olmalıdır. Yönetim kurulunun oluşumunda kimlerin olması gerektiğine baktığımızda, şirketin iç bünyesinde veya dışarıdan hizmet veren, avukatları, muhasebecileri, finansörlerinden kişiler, hizmet sağlayıcılar olmamalıdır. Ayrıca icra başkanının, ailenin ve üst düzey yöneticilerinin tanıdıkları da olmamalıdır.

Şirketin içindeki yöneticilerde de şu konular oluşmaktadır, yönetim kurulu toplantılarında tartışmaları operasyonel konulara çekmeye çalışırlar, o yönde zaman harcatırlar, yönetim kurulunda hedeflenen durum uzun vadeli stratejik planlama, stratejik düşünme, farklı bakış açısı getirme, derinliği arttırmak olmalıdır. Eğer yönetim kurulunuzda bu yapılar var ise yönetim kurulu toplantılarının verimliliğini analiz edilmesinde yarar vardır. Yönetim kurulu üyesinin sahip olması gereken niteliklerini, bazı özelliklerini şu şekliyle belirtebiliriz.

#### Yönetim Kurulu Üyesinin / Kişisel Nitelikleri

- Aile ve iş yönetiminde olumlu ilişki yönetimi,
- Kişisel bilinç, olgunluk ve sorumluluk yeteneği,
- Bireyin analitik düşüncesini uygulamaya alabilme yeteneği,
- Ekipte öne çıkabilme gücü, yetkinliği, liderlik özelliğinin olması,
- Kişinin kendine özgüveni, cesareti, aile üyelerini, üst düzey yöneticileri yönetme, yönlendirme becerisi, onların onlarla mücadele edebilme yetkinliği.

#### Yönetim Kurulu Üyesinin / Yetkinlik Nitelikleri

- Sektörel bilgi ve tecrübe sahibi olmak,
- Sektörde ilişkileri kurabilme becerisi, faydalı sektörel ilişkilerinin olması,
- Alanıyla ilgili (yönetim kurulunda verilecek sorumlulukla ilgili) yetkin ve etken uzman bilgi sahibi olmak,
- Yönetim toplantılarında farklı bakış açısı getirebilmek,
- Şirketi ve aileyi iyi analiz edebilme, aileyi tanıma, şirketin yapısını tanımlayabilme.

Bu nitelikte oluşumunu sağlayacak bir yönetim kurulu her zaman şirketini farklılaştırır ve geliştirir.

- **Yönetim Kurulu Üyelerinin Görevleri**

Yönetim kurulunun bütünlüğü bir aile şirketi, kurum için çok önem arz etmektedir. Yönetim kurulu üyeleri, şirket hissedarları tarafından seçilirler. Yönetim kurulu üyelerinin şirketin farklılaştırılması, stratejik kararların etkin olması amacıyla yönelik olarak, özen gösterme yükümlülükleri, sorumlulukları vardır. Bir yönetim kurulunun, birey olarak yetkin ve etkin kişilerden oluşması yeterli bir husus değildir. Bir bütün olarak, kolektif olarak çalışmaları, birbirlerini tamamlamaları, takım ruhu ile hareket etmeleri gerekmektedir. Aile şirketlerinde etkili bir yönetim kurulundan bahsedebilmemiz için stratejik, hassas, derinlik isteyen konular ve kararlarda birlikte düşünebilme, birlikte yorumlayabilme, derinliğini görebilme adına görüş birliğine ulaşmaya aynı yöne bakabilmeyi becerebilmeleridir.

Bu bakış açısına ek olarak aile şirketinin yönetim kurulunda olan, yönetim kurulu üyeleri, aile şirketinin geleceği hususunda, şirket hissedarlarının menfaatleri, aile yapısının gerekliliği ve olması gereken ihtiyaçları konusunda da farklı bakış açıları getiren, uygulamaya alan, analitik farklı çözümler getiren, bakış açısı olan kişilerden oluşur. Hassas bir algı güçleri vardır. Konuşulanlar kadar, konuşulmayanları da hissederek. Buna göre gerekli çalışmaları yaptıran kişilerdir. Hızlı akış içerisinde olan dengelerin yönetiminde, iletişimleri güçlü kişilerdir. Etkin yönetim kurulu üyelerinden sorumlu olduğu alanlarla ilgili beklentiler oldukça yüksektir. Yetkinlik ve bilgilerini şirket lehine etkin kullanmalıdırlar. Kararlarda bilgi sahibi olarak ve bilinçli olarak karar vermelidirler. Yönetim kurulu toplantılarında herhangi bir karar almadan önce alınacak karar üzerinde somut bilgiler üzerinde hazırlıklı olunmalı, bu süreci dikkat ile verilerle çalışarak kararları vermelidirler. Yönetim kurulu toplantılarına katılmalı, sürekliliği sağlamalıdırlar, kopuklukları olmamalıdır, toplantı kapsam ve içeriklerine hâkim olmalıdırlar. Yönetim kurulu şirketin etkin ve geleceğini belirleyen bir organdır. Bu sebepten dolayı şirkete bağlılıkları, sadakatleri çok önemlidir.

Yönetim kurulu üyeleri şirketten hiçbir şekilde kişisel menfaatler adına faydalanmamalıdır. Kendi çıkarlarına göre kararları yönlendirmemelidirler. Şirket çıkarlarını kendi kişisel çıkarları veya başka çıkarlardan üstte tutmamalıdır, eğer herhangi bir çıkar çatışması varlığını hissetmeleri, tespit etmeleri halinde derhal diğer üyeler ve aile ile bu hususu detaylı paylaşmalıdırlar. Yönetim kurulu üyeleri eğer şirket içerisinde oluşmuş veya oluşabilecek kişisel çıkar çatışmasına sebebiyet verebilecek bir hususun varlığı söz konusu ise, kendisi yetkisini kullanarak çekimser olmalı ve çözümü kolektif yapı ile çözümlenmek için kararların alınmasını sağlamalıdır.

- **Yönetim Kurulunun Toplantıları ve Raporlama Planlaması**

Yönetim kurulu şirketin en etkin yapısı olan karar merciidir. Bu sebepten dolayı toplantılarında etkin kararların alınması gerekmektedir. Bu sebep ile yönetim kurulunun toplantı planlaması çok açık ve net olarak planlanmalıdır. Bu yönetim kurulunda iş bölümünün etkinliği ile doğrudan ilgilidir. Toplantının nasıl olacağı, nasıl karar alınacağı, karar nisapları, hukuki yapı, mali yapı derinliği önem arz etmektedir. Yönetim kurulu hangi yapıya doğru ağırlık kazanmıştır? Bu süreçte bilgi derinliği hangi aşamadır? Toplantının bütünlüğünde, karar derinliği ve icra ya yön verme aşaması hangi düzeyde oluşmaktadır? Sonuçları nedir? Nasıl takip edilmekte, değerlendirilmektedir? Bunların toplantı etkinliğinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Yönetim kurulu şirket yönetim toplantıları ile stratejik gelecek planlama toplantılarını da etkin olarak yapmalıdırlar. Bugün ve gelecek planlamaları etken olarak uygulamaya kararlar ile alınmalıdır. Toplantıda alınan kararların uygulama süreçleri de yönetim kuruluna bir plan dahilinde sonuçları, çıktıkları rapor şekliyle planlanan adımlarla sunulmalıdır. Bu raporlamaların kapsamlı, detayları yapılandırılarak belirlenen zaman dilimleri içerisinde icradan sorumlu olan kişiler tarafından sunulmalıdır, sonuçları analiz edilmeli kararı değerlendirilmelidir. Bu adımlar icra ve yönetim kurulunun etkinliğinin, verimliliğinin sonuçlarını ortaya koyacaktır.

- **Yönetim Kurulunun ve İcra Başkanının Performansının Değerlendirilmesi**

Yönetim kurulu şirketin gelecek planlamasında ne yapacağını, nasıl yapacağını, hangi performans ile hedeflerine ulaşacağından sorumlu olan en üst yetkili organdır. Bu hedefler mali değerler ve hedeflenen diğer çıktılardan oluşmaktadır. Sonuç değerleri kapsar. Yönetim kurulu bir bütün olarak ve bireysel olarak üyelerinin hiçbir değer yargısı olmadan, objektif olarak değerlendirmesi için bir üst kurul oluşumu, komite oluşumu sağlanır. Oluşturulan bu kurul, komite değerlendirme ilke ve şartları ile çalışmalarını yapar. Yönetim kurulunun bütünsel ve bireysel üyelerin performans değerlendirmesini yapar.

Tarafsızlık ilkesi ile çalışmalar yürütülür. Bu çalışmalar neticesinde, şirketin yönetim kurulunun verimliliği ve etkinliği ortaya objektif olarak konular, verimsiz olan üyeler azledilir, yönetim kurulunun etkinliği için, şirketin geleceği için bu bir zorunluluktur. Ayrıca başarılı yönetim kurulunun ödüllendirilmesi sağlanır. Bu sürecin yürütülmesi, icra başkanının, icra kurulunun etkinliğinin analizi ve verimliliği sorgulanır. Bu süreç zincirleme olarak, bir bütün olarak işler. Yönetim kurulu belirlediği yıllık hedeflerin uygulanmasını icra başkanı ile yapar. Bunun performans değerlilikleri ile hedeflerini ortaya koyarlar.

Bunun sonuçlarına göre de yönetim kurulu, icra kurulu başkanının performansını belirler, bu süreçte icra kurulu başkanının verimliliği, performansına göre ücretlendirilmesi, gelecekteki durumu ile ilgili kararları alır. Bu adımların olması şirketin sürekliliği farklılığı ve hızlılığı için önemlidir. Böylece dinamik bir takım ortaya çıkar.

## C. BAĞIMSIZ YÖNETİM KURULU ÜYELERİ

Dünyadaki aile şirketlerine baktığımızda, ülkemizdeki aile şirketlerini analiz ettiğimizde, aile şirketleri farklılaşmak adına, şirket hacminin ve aile şirketi olarak karmaşıklığa ulaşmadan önce bağımsız bir yönetim kurulu oluşturma kararını almaktadırlar. Bu süreçten de anlaşıldığı gibi, bağımsız üyeler tanımı hem aileden hem de icradan bağımsız üyelerden oluşan kurulun tanımını vermektedir. Bu yapı ile güçlü ve bağımsız bir yönetim kurulu oluşturulmaktadır.

### • Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin Önemi ve Kriterleri

Bağımsız yönetim kurulu üyeliği, dünyada aile şirketlerinde ülkelere göre değişiklik göstermekle birlikte, hem şirket içi kurumsallaşmanın, değişimlerin daha açık davranışların oluşması, kararların daha etkin alınabilmesinin sağlanması için, şeffaflığın oluşması, yerleşmesi amacıyla yönelik olarak, yatırımcılara güven oluşturabilmek için, şirketin yatırımcıları ile daha etkin olabilmesine yönelik bağımsız yönetim kurulu üyeliği oluşumu sağlanmaktadır. Bağımsız yönetim kurulu üyeleri, alanında yetkin kişilerden oluşmaktadır, oluşturulmaktadır. Bu yetkinlikleri icrada da etkin olabilmektedir. Şirketin üst yöneticilerine bilgi, donanım, tecrübelerinden dolayı daha etkili davranabildikleri için, şirketin hedeflerine ulaşmasında etkin rol oynayabilmektedirler. Şirkete önemli katkılar sağlayabilmektedirler. Aile şirketlerinde yönetim kurulu üyeliği söz konusu olduğunda, aile şirketlerinde çoğunlukla şu yönetim izlenmektedir. Aile şirketlerinde yönetim kurulu üyeliğine ağırlıklı olarak aile üyelerine, az da olsa güvenilir aile üyesi olmayan yöneticiler, kişiler alınırlar. Bunun amacı ağırlığın aile üyelerinde olmasını korumaktır. Aile hakimiyetini hiçbir şekilde yok etmemek, vazgeçmemektir. Eğer belirli bir düzeye gelmiş, aile şirketlerinde bağımsız yönetim kurulu üyelerinin olmaması, bilgi ve uzmanlığın eksik kalmasına sebebiyet verebilmektedir. Bu durum da şirketin gelişim ve büyümesinde olumsuz etki oluşturabilmektedir.



Bağımsız yönetim kurulunun etkin biçimde çalışabilmesi için şirkette kimin, nasıl, ne şekliyle yönetim kurulu üyesi olacağını, hangi şartlar ve görevde yer alacağını, ne kazandıracağını planlamasını önceden yapmalıdır. Bu soruları yöneltmelidir;

- Şirketimiz içinde yönetim kurulumuz etkin ve etken çalışmıyor mu? Aldığınız kararlar neticesinde başarımız hangi düzeydedir?
- Kurumsal Yönetim yapımızda yönetim kurulu kimdir? Bugün kimlerden oluşmuştur? Gelecekte kimlerden oluşacaktır, oluşmalıdır?
- Yönetim kurulu toplantısında yaşadığımız sıkıntılar, tikanlıklar, hatalarımız, eksiklerimiz nedir? Nereden, nelerden kaynaklanmaktadır? (Yönetim ve karar alma becerilerimizin oranı nedir?)
- Yönetim kurulumuzun performans değerliliği, oranı nedir? Değerlendirme yapıyor muyuz? Sorguluyor muyuz? Görmezden mi geliyoruz? Nasıl bir yönetim kurulumuz olmalı, neyi hedefliyoruz, geleceğimizi nasıl şekillendirmeyi planlıyoruz? Gelecek planlamamız nedir? Bu planlamaları mevcut yönetim kurulu üyeleri ile yapabilir miyiz?

Aile şirketimizin yapısına, ölçeğine göre “Yönetim Kurulu yapısı, gelişim ve gelecek” çalışmasını, detaylı çalışma ile oluşturmalsınız.

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olmasının sağlayacağı katkılar şunlar olacaktır;

- Şirketinizin stratejik gelişim yönüne farklılık getirmesi, farklı bakış açısı sağlamak,
- Şirketinizin iç kontrol ve iç denetim fonksiyonlarında daha objektif olmak, duygularla hareket edilmesini ortadan kaldırmak, uygulamanın objektif olması ile ilgili kararların alınmasını sağlamak, (Aile üyeleri ve profesyonel çalışanlar kapsamında,)

- Aile üyelerinin duygusal bakış açısından uzak olması, bağımsız ve objektif bir karar, bakış açısı geliştirmek, oluşturmak,
- Aile şirketi için gerekli bilgi ve donanımın eksik olması, eksik olan yapının tamamlayıcısı olmak,
- Şirket içi terfilerde, atamalarda (aile bireyleri ve profesyonel) daha objektif olunmasını sağlamak,
- Şirkette çalışan aile bireylerinin, üyelerinin arasındaki denge unsuru olması, buna göre davranması, aile üyeleri ve profesyoneller, yöneticiler arasındaki uyumsuzluklarda, anlaşmazlıklarda tarafsız davranmak bütünleyici dengeleyici bir görev üstlenmek,
- Şirketin gelişimi için çevresi ve bağlantıları sayesinde yeni iş imkânlarının oluşmasını sağlamak.

Bu yapının aile şirketlerinde var olması, olabilmesi ülkemizde, Türkiye’de şu an itibariyle başlangıç aşamasındadır. Bağımsız yönetim kurulu üyeliği artık vazgeçilmez bir yapı olmaya, gelişmeye başlamıştır. Aile şirketi halka açık durumda olsun veya halka açık olmayan durumda olsun, aile kontrolünde olan şirketlerde de artan bir şekilde, farklı Yönetim Kurulu oluşumları başlamıştır. Her bir şirket kendi kriterlerini kendileri belirlemektedir. Yönetim kurulu üyeliğinin dünyada belirli bir kriteri yoktur. Bu iyi bilinmemektedir. Buna göre yukarıda belirttiğimiz sorular, detaylı olarak şirket ölçeğine ve yapısına göre belirlenmeli, detaylanmalı, detaylı çalışmalar yapılmalı Yönetim Kurulumuz ve Yönetim Kurulunda görev alacak Bağımsız üye sayısı belirlenmelidir.

Bağımsız yönetim kurulu üyesi seçiminde şirketin yapısı çok önemlidir, hata yapma durumumuz söz konusu olamaz. Şirket öncelikle açık, şeffaf olarak yönetim kurulunu her yönüyle analiz etmelidir. Analiz sonrası nasıl bir üyeye ihtiyaç olduğu ortaya çıkacaktır. (Yönetim Kurulu Yapısı Gelişim ve Gelecek Çalışması) yapılmalıdır. Üyenin hangi vasıflara sahip olması gerektiği belirlenmelidir.

Bunun neticesinde diğer bir aşama Yönetim Kurulunda kaç bağımsız üye yer alacaktır. (Bu üye sayısının kademeli artışı sağlanmalıdır.) seçilen üyenin kim, nasıl, ne kadar zaman ayıracağı gibi kriterler, görüşmeler detaylandırılmalıdır. Şirkette düşünölen, karar verilmiş bir Bağımsız Yönetim Kurulu üyesinin ayıracağı ve katkı sağlayacağı konularda etkin, etkenlik yapısı önemlidir. Bu üyelik öncesi detaylandırılması gereken en önemli konulardan bir tanesidir. Yetkin olabilir, ancak gerekli zamanı ayıramayacak bir yönetim kurulu üyesi olacak ise üye olarak dahil etmemek daha uygun olacaktır.

Çünkü; yönetim kurulunun performansına ve etkinliğine olumsuz durum içerisinde, kapsamda Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi şirketiniz hangi Bağımsız Yönetici Tanımında olmalıdır? (Bağımsızlık ilke ve şartları, kuralları ne olmalıdır?)

- Bağımsız yönetim kurulu üyesi olacağı şirket ile ilişkisi olan, ilişkili şirkette veya şirket ile bağlantılı, ilişkili yapıda geçmişte ve bugün de istihdam edilmemiş olmalı,
- Bağımsız yönetim kurulu üyesi olacağı şirket ile ilişkisi olan, ilişkili şirketlere, taraflara hizmet vermemiş olması, onlarla bağlantısının olmaması,
- Bağımsız yönetim kurulu üyesi olacağı şirkette ve ilişkisi olan şirketlere müşteri sağlamış olması, ilişkisinin olmaması,
- Bağımsız yönetim kurulu üyesi olacağı şirkete, ilişkili taraflara kredi, fon sağlayan kurullar ile ilişkisinin menfaat kapsamında olup, olmadığının tespitinin, analizinin yapılması,
- Bağımsız yönetim kurulu üyesi olacağı şirket veya ilişkili taraflarca, yakın akrabasının istihdam edilmiş olup, olmadığının analiz yapılmalı,
- Bağımsız yönetim kurulu üyesi olacağı şirketin ve ilişkili taraflarca var olan veya eski denetim yapanlar ile ortaklığının olmaması, bunlar tarafından istihdam edilmemiş olması,

- Bağımsız yönetim kurulu üyesi olacağı şirketin ve ilişkin tarafların üst düzey yönetici personeli, şirket üzerinde etkisi olan kişiler ile akrabalık ilişkisinin, yapısının ne olduğu iyi analiz edilmelidir. Bu yapı detaylandırılmalıdır. Bu yapıya haiz ise olmamalıdır.

Yukarıda belirttiğimiz tanımlamaya uyan kişiler, bir kimse Bağımsız üye olarak kabul görebilir. Bağımsız yönetim kurulu üyeleri bu kapsam dahilinde şirketin ölçeğine ve yapısına göre kabul görmeli, istihdam edilmelidirler.

- **Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri Şirkete Ne Kazandırır? (Verimliliğe, Gelişime, Kurumsal Yapılanmaya Etkisi)**

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri, Yönetim Kuruluna atanması öncesinde, her bağımsız üye, yönetim kuruluna vereceği bir yazılı beyan ile bağımsızlığın tüm şartlarını yerine getireceğini açıklamalı ve kapsamlı, yazılı olarak vermelidir. Bu durum yukarıdaki açıklamalarda detay olarak verildiği şekliyle gerçekleşir ve oluşur. Bu kriterler ve şartlarda işleyiş sağlanır, uygulamaya alınır. Kurumsal Yapılanmada, Ailenin Kurumsal Yapılanması ve Şirketin Kurumsal Yapılanması söz konusudur.

**Şirket Yönetimi;** Yönetim Kurulu tarafından etkin hale getirilir, kararlar alınır ve uygulama için icra birimlerine yönlendirilir, sonuçları verimlilikleri takip edilir, gerekli önlemler alınır ve farklılaştırılması, geliştirilmesi sağlanır.

**Aile Yönetimi ise;** kurumsal yapılanma sürecine geçmiş ise Aile Kurulu ve/veya Aile Yönetimi olarak oluşumu sağlanmış, Aile Kurulu, Aile Meclisi, Aile Konseyi tarafından yönetilir ve yönlendirilir. Ailenin ve Şirketin Kurumsal Yapılanmasındaki kurumsallaşma düzeyi bu yapıyı belirler ve koordine eder. Hem ailenin hem de şirketin ömrü uzamış, gelişimi ve farklılaşması sağlanmış olacaktır.

Aile içi ve şirket içinde oluşan, oluşabilecek sorunların çözümü ve sonuçlandırılması kurumsal yapıda çözümlenmiş olacaktır. Aile ve şirkette kurumsallaşmanın etkin ve faydalı olabilmesi için Bağımsız Yöneticilerin ve Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin farklılığı, katacağı değerleri şu şekilde belirtebiliriz.

Bağımsız yöneticilere sahip olan şirketlerin elde edeceği avantajların bazıları **şu şekliyle belirtebiliriz;**

- Bağımsız yöneticiler şirkete gelişim, strateji ve denetleme, kontrol hususlarında farklılaşmanın ne şekilde olması gerektiği, neler yapılması gerektiği hususunda farklı bakış açısı sağlar,
- Bağımsız yöneticiler şirketin sahip olduğu değerlere, farklı kazanımlar elde edilmesini sağlar,
- Bağımsız yöneticiler, farklılık ortaya koyarak bilgi birikimlerini şirkete kazandırır,
- Bağımsız yöneticiler Aileden bağımsız bir bakış açısı ile hareket eder, farklı görüşlerini objektif olarak yansıtır, kararlara, uygulamalara objektif değer katar, duygusallığın dozajını etkin şekilde belirlemeye etki eder,
- Bağımsız yöneticiler, şirketin aile bireyleri ile profesyonellerin dengeli çalışmasını sağlar, kurumsal bilincin artmasına etki eder, yönetsel farklı bakış açılarının kazanılmasına katkı sağlar,
- Bağımsız yöneticiler, şirkete kariyer yönetiminde objektif bakış açısı ile değer katar, işe alımlarda şirket içi kariyer, terfi planlamalarında, aile ilişkileri ve bağlarından uzak hareket ederek, objektif değerlendirme ile işin gerekliliğine göre planlamaların gerçekleşmesini sağlar,

- Bağımsız yöneticiler, Aile – Şirket yapısında, aile üyeleri arasındaki uyumsuzluk, anlaşmazlık durumlarında, dengeleyici unsur olarak hareket eder, davranır. Bazen de aile üyeleri, aile üyesi yöneticiler arasında anlaşmazlıklarda tarafsızlık ilkesini koruyarak dengeleyici rol üstlenir, (Bu durum sadece şirket yönetimindeki kurumsal planlama için geçerlidir,)
- Bağımsız yöneticiler iş çevreleri, sektör ilişkileri, değerlilikleri kapsamında, iş bağlantılarını, iş çözümlerini, iş gelişimlerini farklı ilişkilerini kullanarak ilgili iletişim kanallarını kullanarak bu değerliliği, birikimlerini şirkete kazandırır.

İşte bazı değerliliklerini, katkılarını belirttiğimiz bağımsız yöneticiler, üyeler hem aile görüşünü sorgulayacak hem de yönetim kurulu toplantılarında daha etkin olup, etkin, etken, disiplinli bir yönetim anlayışını şirkete kazandıracaktır. Yönetim kurulu toplantılarında, bağımsız yöneticilerin var olması, aile üyelerinin değerli zamanlarını, aile içerisinde oluşmuş konulara harcamaları yerine, şirket stratejisine ve gelişimine, denetimine odaklanılmasını, kazanım sağlayacaktır. Bu değer kazanılacaktır.

Şirket yönetiminde stratejik değerliliğin artması ile şirketin değeri, yaşam değerliliği, süresi, farklılaşmış kurumsal değerliliği artarak devam etmiş olacaktır. Bu değerlilik süreklilik arz edecek şekilde gelişmeli ve farklılaşması için sürekli çalışmalar yapılmalıdır.