



Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

2023



BAIN & COMPANY 

İçindekiler

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company	3
Önsözler	5
Yönetici Özeti	8
Bölüm 1- Çevre Sosyal Yönetişim (ÇSY) Odaklı Dönüşüm.....	13
Bölüm 2- Türkiye’de Yönetim Kurullarının Etkinliği	19
Bölüm 3- Geleceğe Hazır Yönetim Kurulu Gündemi	23
Bölüm 4- Yönetim Kurullarının İşletme Modeli	37
Sonsöz	45
Anket Künyesi	47
Executive Summary in English	49

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Tanıtımları

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD), “sürdürülebilir büyüme için aktif ve profesyonel yönetim kurulları” misyonu ile 2017 yılının Aralık ayında kurulmuştur. YÜD, şirketlerde “Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik” anlayışı çerçevesinde aktif yönetim kurullarının giderek daha da artan önemini vurgulamakta ve bu konuda faaliyetler yürütmektedir.

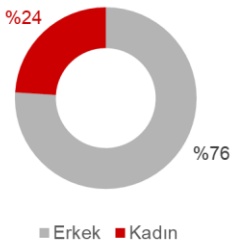
Bir kurumun kaderini belirleme yetkisine sahip olan yönetim kurullarının kompozisyonu, gündemi, komite oluşturma ve çalıştırma yetkisinin yanı sıra risk veya fırsatları değerlendirme kapasitesi, şeffaflık ve hesap verebilme ve sürdürülebilir büyüme gibi önemli yetkinliklerinin geliştirilmesini hedefleyen YÜD’ün tüm bireysel üyeleri, CEO veya yönetim kurulu üyeleridir. YÜD, IFC ECA Bölgesi’nin stratejik ortağı, Global Network of Director Institutes’ta ülkemizi temsil eden tek sivil toplum kuruluşu ve Chapter Zero Türkiye’nin stratejik ortağı ve Yürütme Komitesi üyesidir.

Şekil 1:

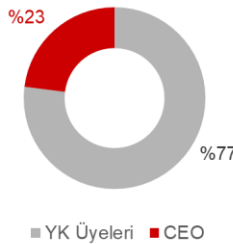
Aralık 2023 itibarıyla YÜD’e ilişkin bazı göstergeler aşağıdaki gibidir.

YÜD Üye Profili

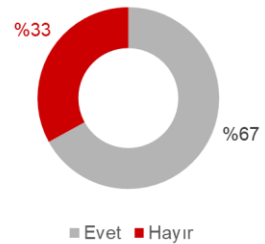
Kadın / Erkek Üye Oranı



CEO / YK Üyesi Oranı



Aile Şirketi Deneyimi Olan Üye Oranı



Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Bain & Company

Bain & Company, dünya iş liderlerinin sonuç almak istedikleri zaman başvurdukları bir yönetim danışmanlık firmasıdır. Bain müşterilerine strateji, operasyonlar, bilgi teknolojileri, organizasyon, girişim sermayesi, dijital dönüşüm ve strateji ile satın alma ve birleşmeler gibi konularda tavsiyelerde bulunur; müşterilerin kolayca yararlanabileceği pratik ve kapsamlı bilgiler sunar ve değişimi kalıcı hale getirecek yetkinlikler aktarır. Bain, başarısını müşterilerinin finansal sonuçlarına göre ölçer. Bain müşterileri borsada dört kat daha iyi performans göstermektedir. 1973'te kurulan ve 40 ülkede 65 ofisi bulunan Bain, derin bir uzmanlığa ve her sektörden şirketlerden oluşan geniş bir müşteri portföyüne sahiptir. Daha fazla bilgi için www.bain.com adresini ziyaret edebilirsiniz.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Önsözler

Mehmet Sami – Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD)

Sürdürülebilir Yönetim Kurulları sürdürülebilir büyümenin temelini oluşturuyor

Altı yıl önce Yönetim Kurulu Üyeleri Derneğini (YÜD) kurarken şirketlerin geleceğinin aktif, profesyonel ve sürdürülebilir yönetim kurullarının varlığına bağlı olduğuna duyduğumuz inançla yola çıktık. Geldiğimiz noktada sürdürülebilirlik gündemi ve ÇSY (çevre, sosyal, yönetim – “ESG”) kriterleri kapsamında dünyada ve ülkemizde geliştirilen yeni standartlar, yönetim kurullarının şirketin devamlılığı ve büyümesi için doğru stratejiler geliştirmesi gerektiğini bizlere bir kez daha gösterdi.

Yönetim kurulu üyeleri risklerin ve fırsatların (örneğin Avrupa Yeşil Mutabakatı kapsamında karbon vergisi ve şirket içi inovasyon çalışmaları) farkında olmalı, konuyu sahiplenmeli ve gerekli hazırlıkların tamamlanmasına liderlik etmelidir. Yönetim kurullarımızın kaçınılmaz olarak bu durumun farkında ve hangileri gerekli adımları atmakta? Şu bir gerçek ki hem farkındalık hem de hazırlıklı olmak açısından ülke olarak gidilecek çok yolumuz var...

Yönetim Kurulu Barometresi gelişim alanlarını göstermesi açısından yol gösterici bir çalışma oldu

YÜD olarak bu gündem çerçevesinde şirketlerin yönetim kurullarının doğrudan sorumluluğunu düşünerek faaliyet planımızı şekillendirmekteyiz. Geçtiğimiz yıl Bain & Company Türkiye ile birincisini gerçekleştirdiğimiz Yönetim Kurulu Barometresinde öne çıkan gelişim alanları bize bu kapsamda çok yol gösterici oldu.

2022 yılında gerçekleştirdiğimiz ankete katılanların %15’i şirketlerinde sürdürülebilirlik fonksiyonunun hiç bulunmadığını belirtmiş, “Avrupa Yeşil Mutabakatı ve karbon vergisi” konularının ise %71’lik oranla yönetim kurullarında en az zaman harcanan başlık olduğunu söylemişti. Bu sonuç, Türkiye gibi ticaret ağının merkezinde bulunan bir ülkede özellikle odaklanılması gereken bir alan olduğuna işaret etmekteydi.

2023 anketimizde ise ÇSY konu ve kriterlerine daha fazla yer ayırdık. Anket sonuçlarına göre konuya geçtiğimiz yıla oranla yönetim kurulları gündeminde biraz daha fazla zaman ayrıldığını görüyoruz. Rapora göre yönetim kurulları en fazla “şirket performansı” konusuna zaman harcarken, “Avrupa Yeşil Mutabakatı ve karbon vergisi” hala yönetim kurullarında en az zaman harcanan konular arasında yer alıyor. Oysaki ÇSY konuları, şirketlerin sürdürülebilirliği için yönetim kurulu gündemi başta olmak üzere tüm şirketlerin iş yapış şekline entegre edilmesi gereken en temel standartları içermektedir.

Buradan yola çıkarak sürdürülebilirlik ve ÇSY konularının yönetim kurulları açısından önemini, ekonomimizin lokomotifini olan aile şirketlerine anlatmak üzere Sürdürülebilir Yönetim Kurulları Panellerini 2023 yılında Eskişehir ve Kütahya’da başlattık. 2024 yılında etki alanımızı genişleterek yeni bölgelerde de benzer faaliyetlerimize devam edeceğiz. Sürdürülebilir yönetim kurulları oluşturma

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

sadece ekonomi anlamında değil, aynı zamanda yeni nesillere sürdürülebilir bir gelecek bırakmak için de önemli bir misyon olduğuna inanıyoruz.

Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru, yıllar içerisinde gelişimi net olarak ortaya koyacak

Çalışmada yönetim kurullarının etkinliklerinin yıllar içerisindeki değişimini göreceğimiz Yönetim Kurulları Etkinlik Skorunda geçtiğimiz yıla kıyasla bir artış olduğunu görüyoruz; 2022 yılında 3,6 olan skor 2023 yılında 3,9'a yükseldi. Bu seneki çalışmada, bir yılda gelişme sağlanan ve odaklanılması gereken alanlar detayları ile görünürken, etkinlik skorunun yıllar içerisindeki gelişimi bizlere çok daha ayrıntılı bir analiz yapma fırsatı verecek. Her sene düzenli olarak ölçeceğimiz skor ile şirketler, yönetim kurulları ve kamu otoriteleri ile yol haritaları geliştirmeyi hedefliyoruz.

Çalışmanın hayata geçirilmesinde iş birliği yaptığımız kıymetli ortağımız Bain & Company Türkiye'ye ve katkıda bulunan YÜD ekibine çok teşekkür ediyorum.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Volkan Kara – Bain & Company

Yakın zamanda yaşadığımız COVID-19 pandemisi, küresel enflasyon, Rusya-Ukrayna savaşı ve son olarak İsrail'in Gazze'deki savaşı; ülkemiz ve dünya ekonomilerini derinden etkilemektedir. İş yapış şekillerimize ve süreçlere ciddi etkileri bulunmaktadır. Bu olayların paralelinde, enerji dönüşümü ve daha geniş bir perspektiften baktığımızda Çevre, Sosyal, Yönetişim (ÇSY) konuları hızla artan bir şekilde önem kazanmaktadır. Bu kapsamlı dönüşüm süreci, etkin, doğru yapılanmış ve geleceğe hazır yönetim kurullarının önemini artırmaktadır; zira günlük operasyonel faaliyet ve uygulamalarımızın, uzun vadeli stratejik dönüşümlerle eşgüdümlü olması gerekli hale gelmiştir.

YÜD ve Bain & Company iş birliğiyle bu sene ikincisini gerçekleştirdiğimiz "Yönetim Kurulu Barometresi" adlı çalışmamız, 2023 yılının Temmuz ve Kasım ayları arasında yaklaşık 135 yönetim kurulu üyesi ve CEO'nun katılımı ile tamamlandı. Araştırmamızda Türkiye'nin yönetim kurullarının etkinliğini "Geleceğe Hazır Yönetim Kurulu Gündemi" ve "Yönetim Kurullarının İşletme Modeli" başlıkları altında değerlendirerek, geçtiğimiz sene olduğu gibi, "Yönetim Kurulu Etkinlik Skorunu" tespit ettik.

Bu sene ivmesi küresel anlamda ciddi halde artan ÇSY konularına daha fazla odaklandığımız araştırmamızda, "çevresel sürdürülebilirlik" konusuna kurul gündemlerinde geçtiğimiz yıla kıyasla daha fazla vakit ayrılmasına karşın, katılımcıların büyük çoğunluğunun bu konuya yine de yeterli zaman ayrılmadığını düşündüğünü görüyoruz. Aynı zamanda, "Avrupa Yeşil Mutabakatı ve karbon vergisi" yönetim kurullarında en az zaman harcanan konulardan biri olarak dikkat çekiyor.

Gelişim alanı olarak karşımıza çıkan diğer konular ise yönetim kurullarının üye çeşitliliği ve performans değerlendirme mekanizmalarının etkinliğidir. Kurul üyelerinin demografi ve yetkinlikler açısından çeşitliliğinin artırılması ve efektif performans değerlendirme mekanizmalarının tesis edilmesi yoluyla yönetim kurullarının etkinliklerini artırebileceklerini öngörüyoruz.

"Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi" çalışmamızın, yönetim kurullarının etkinliğini ölçmede ve gelecek vizyonunu belirlemede faydalı olmasını umuyoruz. Çalışmalarımıza katılan tüm yönetim kurulu üyelerine ve Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği yönetimine şükranlarımızı sunar, emeği geçen ekip arkadaşlarımıza teşekkür ederiz.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Yönetici Özeti

Dünya, enerji dönüşüm sürecini teknolojik, sosyal ve jeopolitik gelişmeler ile birlikte deneyimlerken, Çevre, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) kavramı da hızla önem kazanmaktadır. Bu dönüşüm ve değişiklikler, şirketler ve yönetim kurullarının bakış açılarına, gündemlerine ve ayrıca iş yapış şekillerine etki etmektedir. Enerji dönüşümü, ÇSY'nin çevre yönünün ayrılmaz bir parçası olmakla birlikte, bu kavram çeşitlilikten etiğe, işyeri güvenliğinden paydaş haklarına kadar uzanan çok daha geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Bu kapsamlı perspektif, şirketlerin yönetim kurulları ve liderlerine, stratejik dönüşüm planlarına bu dönüşümün etkilerini yönetebilecek doğrultuda bir bakış açısı getirmek, bu yönde detaylı yol haritaları oluşturarak bu haritaları uygulamaya koymak ve sürdürülebilir iş modellerine geçişe liderlik etmek gibi yeni yükümlülükler getirmektedir.

Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company olarak, 2023 yılının ikinci yarısında, bu sene ikincisini gerçekleştirdiğimiz kapsamlı bir anket aracılığı ile, Türkiye'deki ağırlıklı olarak halka açık ve aile şirketlerinde görev yapan 135 yönetim kurulu üyesi ve CEO ile birlikte şirketlerin yönetim kurullarının etkinliklerini ve gündemlerini değerlendirdik.

1-5 arası skalada, Türkiye'deki Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru 2023 senesi için 3,9 olarak tespit edildi. 2022 yılında gerçekleştirilen çalışma sonucunda elde edilen etkinlik skoruna (3,6) baktığımızda, geçtiğimiz sene içerisinde yönetim kurullarının etkinliğinin arttığını görüyoruz. Araştırmaya bu senenin çalışması kapsamında dahil edilen "Performans" başlığı, skorun geçtiğimiz seneye karşılaştırılabilmesi için ortalamaya dahil edilmedi. Performans başlığının hesaplamaya dahil edildiği senaryoda, Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru 3,7 olarak belirleniyor. Bu çalışma ve uygulanan değerlendirme yönteminin, her sene düzenli olarak sürdürülmesini ve yönetim kurullarının etkinliklerinin yıllar boyunca karşılaştırmalı olarak izlenerek, gelişen ve gerileyen konu başlıkları ayrı ayrı değerlendirilerek, detaylı bir yol haritasının çıkarılmasını hedefliyoruz.

Etkinlik Skorunun alt başlıklarının aldığı skorlara bakıldığında, 2023 yılında yeni eklenen "Performans" başlığı, diğer başlıklar ile kıyaslandığında en düşük değerlendirme ile sonuçlanarak 2,8 puan aldı. Bu sonuç, anket katılımcılarının bağlı oldukları yönetim kurullarının iç değerlendirme ve üyelerinin performanslarını ölçme konularındaki etkinliğinin diğer kriterlere göre gelişime çok daha açık olduğunu düşündüklerini gösteriyor.

En çok katılımcının bulunduğu 10 sektörü baz alarak Yönetim Kurulu Etkinlik Skorlarını karşılaştırdığımızda, "Finansal Hizmetler" 4,2 ile en etkin yönetim kuruluna sahip sektör olurken, "Kimya, ilaç, petrol ve plastik imalatı" 3,5 ile en düşük skoru aldı.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Geleceğe Hazır Yönetim Kurulu Gündemi

Değer Yaratma

En çok zaman harcanan konular

Yönetim kurullarında en çok vakit harcanan konu olarak, “şirket performansı – operasyonel ve finansal” başlığı öne çıkıyor. Bu başlık, katılımcıların %88’i tarafından en çok vakit harcanan konu olarak belirlendi. Geçtiğimiz yıl yapılan çalışmada, “şirket performansı” yine %95 ile ilk sıradaydı. Sırasıyla, %62 ile “şirket vizyon, misyon ve stratejisi” ve %61 ile “organizasyona değer yaratacak projelerin işleyişi” diğer en çok vakit harcanan konulardır. Katılımcıların büyük çoğunluğu bu konulara yeterli veya gereğinden fazla vakit ayrıldığını düşünüyor. Geçtiğimiz yıl bu iki başlık, %48 ile üçüncü ve dördüncü sıradaydı. Geçtiğimiz yıl ikinci sırada olan “denetim, risk ve uyum” başlığının ise bu yıl ilk üçe giremediğini görüyoruz.

En az vakit harcanan konular

En az vakit harcanan konular ise %54 ile “Avrupa Yeşil Mutabakatı ve karbon vergisi” ve %49 ile “yönetim kurulu çeşitliliği” oldu. Katılımcıların yaklaşık %80’i bu konulara yeterince vakit ayrılmadığı kanaatinde. Geçtiğimiz yıl, en az vakit harcanan konular arasında “Avrupa Yeşil Mutabakatı ve karbon vergisi” başlığı %71 ile yine ilk sıradaydı. “Yönetim kurulu çeşitliliği” başlığı ise %38 ile en az vakit harcanan konular arasında beşinci sıradaydı. Önümüzdeki dönemde iş yapış şekillerini önemli ölçüde etkileyecek olan bu konuların, yönetim kurulları gündeminin giderek daha büyük bir parçası olması beklenmektedir.

Yatırım konuları

Şirketlerin yatırım iştahları, bütün yatırım kategorilerinde geçtiğimiz seneye göre kayda değer seviyede düşüş göstermiştir. “Teknoloji ve altyapı yatırımları” görece bu düşüşten daha az etkilenmiştir. Teknoloji yatırımlarının daha güçlü kalmasının sebebinin, yapay zekâ ve ilgili teknolojilere yükselen ilgi olduğu düşünülebilir.

İstihdam planları

Yatırım planlarının aksine istihdam planlarında görece olumlu bir görüntü olduğu tespit edilmiştir. 2022 yılında %26 olan, istihdamı artırmayı planlayan şirket oranı; 2023’te önemli bir yükselişle %39 seviyesine ulaşmıştır. Yapılan analizler gelecek yıl için olumlu bir iş piyasası beklentisi olduğuna işaret etmekte olup yıl sonu enflasyon oranı ve asgari ücret artışının bu planlar üzerindeki etkileri takip edilmelidir.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Şirketleri bekleyen riskler

2023 yılında Türkiye'deki şirketleri etkileyebilecek en önemli 3 risk olarak "iklim krizi ve sosyal riskler", "finansman ve nakit yönetimi" ve "sektörel ve politik belirsizlikler" ön plana çıkmaktadır. Burada özellikle "iklim krizi ve sosyal riskler" kavramı geçtiğimiz yıl en önemli 5 risk arasında görülmezken bu yıl en önemli risk olarak görülmektedir. Yönetim kurulu üyeleri belirtilen riskleri özenle değerlendirmeli ve önceliklendirme yaparken şirketin genel hedeflerini ve piyasa koşullarını göz önünde bulundurmalıdır.

Sürdürülebilirlik

Yönetim kurullarının yaklaşık %90'ında ÇSY konularının konuşulduğu sorumlu bir komite vardır. Bu komitenin ana misyonu her zaman yalnız ÇSY olmasa da ÇSY'nin bu komitelerin misyonları arasına hızla eklendiğini görmekteyiz. Bu görev şirketlerin %38'inde "Sürdürülebilirlik Komitesi", %22'sinde "Kurumsal Yönetim Komitesi" ve %15'inde "Risk Komitesi" tarafından yürütülmektedir. ÇSY fonksiyonları çoğunlukla (%60) CEO'ya doğrudan raporlamaktadır.

Katılımcıların %75'i, şirketlerinin sürdürülebilirlik stratejisi olarak sektöre göre önde olmayı planladıklarını söylüyor, ayrıca şirketlerin yaklaşık %50'si hem nicel hem de nitel hedefler belirlediklerini belirtiyor. Ancak, şirketlerin yalnızca %37'sinin bir Net Sıfır hedefi olduğu ifade ediliyor. Bu durum hedeflerin yeterince hırslı olmadığına ve Paris Anlaşması'nın gereklerini karşılayamayacağına işaret ediyor.

Yönetim kurullarının ÇSY farkındalığı açısından görece iyi bir seviyede iken, yetkinlik konusunda geride kaldıklarını görmekteyiz. Önümüzdeki dönemde liderlerin dönüşüme öncülük ederek gerekli farkındalık ve yetkinliklerin oluşmasını desteklemeleri beklenmektedir. Bu dönüşüme liderlik edecek yönetim kurulu üyelerinin ÇSY kavramları, stratejisi ve bu stratejinin uygulanması konularında gereken eğitimleri almaları, dönüşüm sürecini daha hızlı ve verimli bir hale getirecektir.

Yönetim Kurullarının İşletme Modeli

Yapılan analizler sonucunda geçtiğimiz yıl ile aynı olarak yönetim kurulu üyelerinin çeşitliliği (cinsiyet, yaş, yetkinlikler vb.) ve yönetim kurullarının kendisini, komitelerini ve üyelerini değerlendirme mekanizmaları en önemli gelişim alanları olarak belirlenmiştir.

Yönetim Kurulu Yapısı

"Yönetim kurulunda doğru üye çeşitliliğine sahibiz (cinsiyet, yaş, yetkinlikler vb.)" ifadesi, 3,9 puan olarak yönetim kurulu yapısı skorunu oluşturan sorular arasında en düşük puanı alan ifade olmuştur. Bu ifade geçtiğimiz yıl yapılan çalışmada da 3,5 puan ile en düşük puanı almıştır.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Bir yönetim kurulu ortalama yedi üyeden oluşmaktadır ve bu üyelerin ortalama ikisi bağımsız üyedir. Üyelerin ortalama görev yapma süresi yedi yıldır ve üyelerin yaklaşık yarısı beş seneden kısa süredir görev yapmaktadır.

Yapılanma ve Süreçler

Yönetim kurulu süreçleri arasından; aday gösterme, yönetim kurulu ve şirket üst yönetimi seçimi süreçlerinde ilerleme imkanları mevcuttur. Şirketlerde ortalama dört komite bulunmakta ve üyeler ortalama iki komitede görev yapmaktadır. Denetim, risk ve kurumsal yönetim, şirketlerde en sık rastlanan komitelerdir.

Liderlik ve Kültür

Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru analizlerine bakıldığında, yönetim kurulu üyelerinin bireysel gelişim planları ve bu doğrultuda geri bildirim alabileceği mekanizmaların istenilen etki düzeyinde işlemediği ortaya çıksa da geçtiğimiz yıla göre her iki alanda da gelişim gözlemlenmiştir.

Performans

Yönetim Kurulu Etkinlik Skorusunu oluşturan başlıklar arasında en düşük puan alan ve gelişime en açık olan başlık “Performans” olmuştur. Bu durum, yönetim kurullarında performans değerlendirme mekanizmaları konusunda ciddi değişiklikler yapılması gerektiğine işaret etmektedir.

Ana Çıkarımlarımız

- ▶ Değişen ekonomik konjonktür ve sektörel/politik belirsizlikler yönetim kurullarının gündemlerine doğrudan etki etmekte ve oyunun kurallarını değiştirmektedir.
- ▶ Sadece kurumsal yönetim bakış açısından, Çevre, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) anlayışını da kapsayan yönetim yapısına geçiş, hızlanmasına rağmen henüz gereken düzeyde değildir.
- ▶ Yönetim kurullarında performans değerlendirme süreçleri, üye ve yetkinlik çeşitliliği konularında gelişim alanları olduğu görülmektedir.
- ▶ Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru, 2022’ye kıyasla %8’lik artışla 3,9 düzeyinde gerçekleşmiştir.
- ▶ Yönetim kurullarının gündemlerindeki en belirgin riskler iklim krizi ve sosyal risklerdir.
- ▶ Yönetim kurulları, şirketlerin dijital dönüşümlerine hız kesmeden devam etme yönelimindedir fakat bu konudaki yetkinlik seviyeleri gelişime açık bir alandır.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Sürdürülebilir, etkin, açık, sorumlu ve ÇSY uyumlu bir yönetim kurulu, doğru bileşenlerle, uygun gündem belirleme, komite kurma ve yönetme, risk ve fırsatları değerlendirme becerilerine sahip ve alanında uzman kişilerin bir araya gelmesiyle oluşturulabilir.

Metodoloji ve Çalışmanın Amacı

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği ve Bain & Company İstanbul ofisi olarak, yönetim kurullarının işleyişlerini ve iş modellerini daha iyi anlamak için Türkiye'nin önde gelen halka açık ve aile şirketlerinin aktif yönetim kurulu üyeleri ve CEO'ları ile detaylı bir çalışma yaptık. Bu çalışma ile yönetim kurullarının etkinliklerini iki açıdan inceledik:

- 1. Yönetim kurulları kendi gündemlerini belirlerken ne kadar etkin?**
- 2. Yönetim kurulları hem kendi iç işleyişlerinde hem de üst yönetimi yönlendirirken yeterli etkinliğe ulaşabiliyorlar mı?**

Çalışmamızda aynı zamanda güncel konuların yönetim kurullarının karar verme süreçlerine ve gündemlerine nasıl etki ettiğini araştırdık.

Değişen dünya ve belirsizliklerle ilgili görüşler sunduktan sonra, raporun ikinci bölümünde Türkiye'deki yönetim kurullarının etkinliğini "Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru" ile ölçtük. Üçüncü bölümde yönetim kurullarının gündemleri ve ÇSY yaklaşımları ele alındı. Dördüncü bölümde kurulların işletme modelleri detaylıca incelendi. Künye bölümünde ise veri tabanımızın demografisini özetledik.

Bu çalışmayı her yıl düzenli şekilde gerçekleştirerek Türkiye'deki şirketlerin yönetim kurullarının etkinliğiyle performansını takip etmeye ve iyileştirme önerilerimizi paylaşmaya devam edeceğiz.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Bölüm 1- Çevre Sosyal Yönetişim (ÇSY) Odaklı Dönüşüm

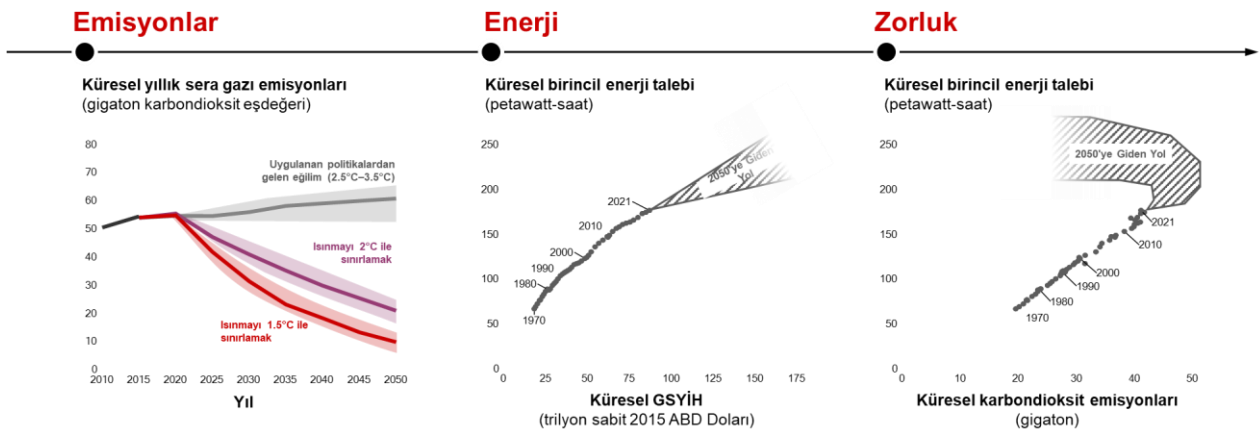
Dünyada Şirketlerin Artan ÇSY Odağı

Çağımız, hızlı teknolojik gelişmeler, dünya genelinde süregelen sosyal değişimler ve jeopolitik gerilimler tarafından şekillendirilirken, enerji alanında da köklü bir dönüşüm yaşanmaktadır. Günümüzde enerji dönüşümü, dünyanın yaşadığı kolektif zorlukların en başında gelmektedir. Küresel iklim değişikliği riskinin boyutları artarken ve sürdürülebilirlik kavramının önemi her zamankinden daha belirgin hale gelirken, enerji tüketimi ve üretimi konusunda köklü bir paradigma değişikliği zorunluluğu aşikardır. Geleneksel fosil yakıtların yerini hızla yenilenebilir enerji kaynakları alırken, bu dönüşüm tüm küresel enerji dengesini yeniden şekillendirmektedir. Bu durum hem politika yapımcıları hem de iş dünyası liderlerini, büyük ölçekli stratejik değişiklikler yapma ve sürdürülebilir enerji çözümlerine ve iş modellerine geçişe liderlik etme noktasında daha fazla sorumluluk almak zorunda bırakmaktadır.

Şekil 2:

Artan nüfusun ihtiyaçlarına yanıt verme ve enerji üretimini yükseltme zorunluluğu, emisyonları azaltma hedefiyle karmaşık bir ikilem oluşturuyor.

Enerji talebi ve emisyonlar



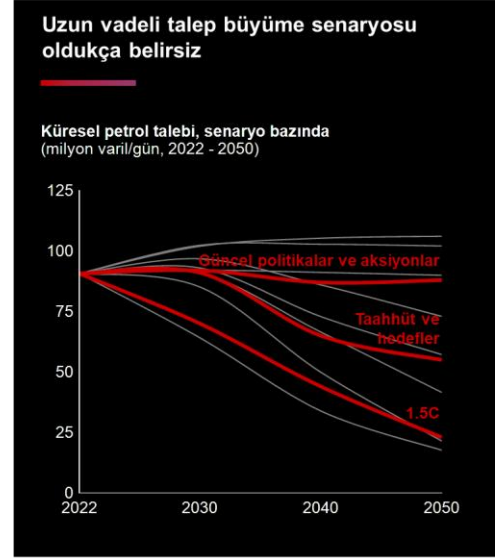
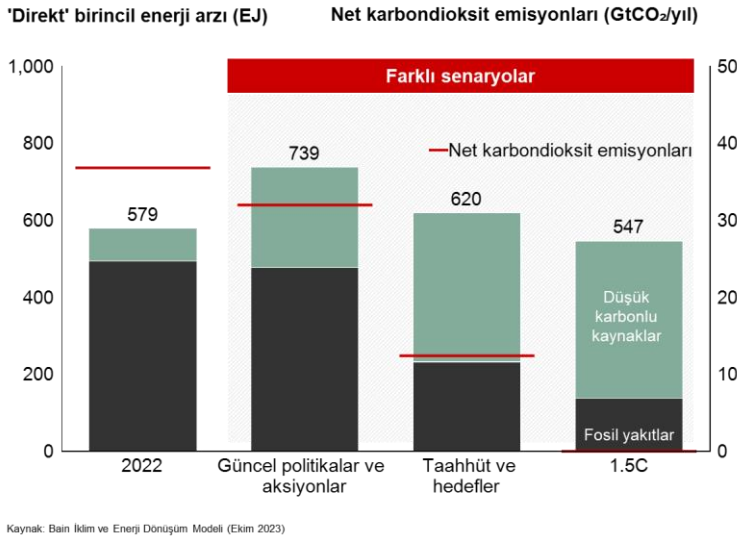
Notlar: Sol taraftaki emisyon tablosundaki ısınma rakamları sanayi öncesi döneme göre ve her senaryoda 2100 yılına kadar öngörülen ısınma seviyesini yansıtmaktadır. Emisyon tablosundaki kalın çizgiler ortalama tahmini temsil eder ve gölgeli bölgeler 25'inci ile 75'inci yüzdilik dilim arasındaki aralığı yansıtır. Sağ taraftaki grafikteki emisyonlar, arazi kullanımı değişikliğini de içeren küresel karbondioksit emisyonlarını yansıtır ve metan gibi karbondioksit olmayan emisyonları hariç tutar.
Kaynak: IPCC, Sixth Assessment Report, World Bank, Global Carbon Project, BP Statistical Review of World Energy, 2022; Bain analizi

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Şekil 3:

Küresel istikamet belirginleşiyor ancak uzun vadeli enerji kaynağı karışımı ve karbon azaltım hızı hala oldukça belirsiz.

Emisyon senaryoları



Artan sürdürülebilirlik ve çevresel, sosyal ve yönetim (ÇSY) kavramına dair farkındalık ile hızla gelişen teknolojik ilerlemeler, özellikle yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelik geçişi hızlandırmıştır. Ancak bu dönüşüm, belirsizlikleri de beraberinde getirmektedir. Bu geniş çaplı değişim ve belirsizlikler, yönetim kurullarının sorumluluklarını yeniden şekillendirmekte ve organizasyon üzerindeki etkilerini artırmaktadır. Enerji dönüşümünün liderliğini sağlamak ve sürdürülebilir bir geleceğin yol haritasını çizmek, yönetim kurullarının ve şirket yöneticilerinin omuzlarında büyük ve yeni bir sorumluluk haline dönüşmüştür. Bugünkü duruma bakıldığında, yönetim kurulu üyelerinin rollerinin, sorumluluklarının ve önceliklerinin artık yükselen ÇSY trendine paralel olacak şekilde evrildiğini, bununla beraber şirketlerin iş yapış şekillerinin de tüm bu değişime uyum sağlayacak şekilde bir dönüşüm yaşamakta olduğunu söylemek yanlış olmaz.

Dikkat çekici bir şekilde, sera gazı emisyonlarının azaltılması yönündeki küresel boyuttaki acil çağrıya karşı, dünya çapında artan enerji talebi 21. yüzyılın en temel sorunlarından biri olarak gözükmektedir. Özellikle 2015 Paris Anlaşması sonrasında, iklim hedeflerine doğru önemli ilerlemeler kaydedilmiş olsa da bu karmaşık sorunun üstesinden gelmek, benzeri görülmemiş bir kapsam, hız ve altyapı yatırımlarına yönelik taahhütleri gerektirmektedir. Hatta bazı tahminler, 2050 yılına kadar Net Sıfır emisyon hedefine ulaşılabilmesi için temiz enerjiye yapılan yıllık yatırımların neredeyse üç katına çıkarılması gerektiğini öne sürmektedir. Günümüzde dünya çapında birincil enerji arzının yaklaşık %80'ini karşılayan kömür, petrol ve doğal gaz gibi geleneksel fosil yakıtlara ihtiyacın 2030'dan önce zirve yapması, sonrasında ise küresel tedarik paylarının yavaşça azalacağı büyük bir değişimin gerçekleşmesi beklenmektedir. Buna ek olarak, geçtiğimiz yıl Ukrayna'da yaşanan çatışmalar ve

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

bunun dünya çapındaki enerji sistemi üzerindeki etkileri, uygun fiyatlı, güvenilir ve sürdürülebilir enerjinin günlük yaşamlarımız ve toplumsal büyümemizdeki önemli rolünü bir kez daha gözler önüne sermiştir.

Yılın son aylarında gerçekleşen bir diğer gelişme ise Birleşik Arap Emirlikleri'nde gerçekleştirilen COP28 toplantısı olmuştur. Bu toplantıda ülkelerin iklim taahhütlerindeki ilerlemeyi ölçen Küresel Durum Değerlendirmesi'nin (Global Stocktake) sonucuna göre 2030'a kadar küresel yüzey sıcaklıklarının 2,1 ila 2,8°C arasında artacağı ön görülmektedir. Bu gidişat, küresel çapta hedeflenen 1,5°C'yi ulaşılabılır tutmak için çarpıcı bir hızlanma gerektiğinin en önemli göstergesidir. COP28, üçü enerji dönüşümüne, biri de ilk kez gıda sistemleri dönüşümüne ilişkin olmak üzere on adet anlamlı taahhütte bulunmuştur. Adil enerji dönüşümüne ilişkin taahhütler azaltım, uyum ve kayıp ve hasar kapsamında somutlaştırılmıştır. Buna rağmen gelişmekte olan ülkelerde enerji dönüşümüne yönelik büyük finansman açığının halen devam ettiği paylaşılmıştır. Bu toplantı çıktılarının kurumsal şirketlerin yönetim kurulları ve CEO'larının sorumlulukları üzerindeki etkisi birkaç şekilde olacaktır. Öncelikle yönetim kurullarının karbon ve enerji dönüşümünü, bağlı oldukları kurumlar için değer yaratarak hızlandırmaları gerekmektedir. Bu da ancak sağlam bir eylem planı ile hayata geçirilebilir. Yönetim kurullarına bu bağlamda büyük sorumluluk düşmektedir. Kurullar aynı zamanda değer zincirindeki diğer paydaşlarla iş birliği yapılmasına ve birlikte hareket edilmesine liderlik etmelidirler. Bunun yanı sıra politika yapıcı ve düzenleyiciler ile yakın çalışarak sektörlerindeki dönüşümü en hızlı ve doğru şekilde yapılmasına öncülük etmeleri gerekmektedir. Bu dönüşümün iletişimi konusunda ise yönetim kurulları, şirket çalışanlarını ve toplumu bilinçlendirmek ve harekete geçirmek noktasında proaktif şekilde davranmalıdırlar.

Artan ÇSY endişeleri, şirketlerin gündemlerini yönlendirmek ile paralel olarak yönetim kurullarının rolleri açısından da önemli sonuçlar doğurmaktadır. Kurullar, şirketlerin ÇSY merkezli kararlarını etkili bir şekilde alıp uygulayabilmelerini ve bu faktörleri genel strateji, paydaş yönetimi ve risk yönetimi ile ilişkilendirebilmelerini sağlama konusunda artan bir baskı altındadır. Bu sorumluluk, yönetim kurulunun proaktif görüşmelerde bulunmasını, değişen talepleri tahmin etmesini ve yönetim düzeyindeki tavrı belirlemesini gerektiren salt uyumluluğun ötesine uzanır. Şirketin ahlaki ve etik pusulası görevi gören yönetim kurulu, ÇSY ilkelerini şirket kültürüne yerleştirmek, şirketin temel değerlerini şekillendirmek ve stratejik kararlarına yön vermekle görevli hale gelmiştir.

Hızla değişen dinamikler arasında başarılı kalabilmek için yönetim kurullarının çevik ve dikkatli olması gerekmektedir. Üye çeşitliliğinin teşvik edilmesi, geniş bir anlayış ve fikir yelpazesi sunabilir ve ÇSY zorluklarını ve fırsatlarını dengeli ve kapsamlı bir şekilde ele almak için yenilikçi düşüncüyü teşvik edebilir. Yönetim kurulları değişimi benimseyerek ve ÇSY değerlerini destekleyerek şirketlerini sürdürülebilir ve kapsayıcı bir geleceğe doğru yönlendirebilir, kurumsal başarıyı toplumsal ilerlemeyle senkronize edebilir.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Türkiye’de Enerji Dönüşümü ve ÇSY

Türkiye’de ise Paris Anlaşması’nın 2021 yılında onaylanması ve 2053 yılı için belirlenen Net Sıfır hedefi, enerji dönüşümü adına kritik bir dönüm noktası olarak kabul edilmektedir. Türkiye’nin ulusal enerji politikası, yerli enerji kaynakları ve teknolojilere odaklanmanın yanı sıra enerji verimliliğini de merkezine alarak şekillenmiştir. Bu politika doğrultusunda oluşan vizyon, Türkiye genelinde yenilenebilir enerji kapasitesinin artırılmasını hızlandırmış, bu sayede yerli teknolojilerin geliştirilmesine de katkıda bulunmuştur. Bununla birlikte, 2053 yılında Net Sıfır hedefine ulaşabilmek için uzun vadeli bir enerji dönüşümü ve iklim stratejisinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu süreç, her bir etkinin detaylı olarak analiz edildiği ve sonuçların özenle planlandığı bir yapıyı gerektirecektir.

2022 yılının sonuna kadar Türkiye’nin toplam elektrik kurulu gücünün %54’ü, brüt elektrik üretiminin ise %42’si yenilenebilir enerji kaynaklarından sağlanmıştır. Bununla birlikte, elektrik sektörünün dışında kalan ve enerji tüketimi yoğun olan son kullanım sektörlerinde, özellikle de sanayi, ulaşım ve inşaat sektörlerinde, karbon salımının azaltılması ve ÇSY ilkelerine daha uyumlu iş modellerinin uygulamaya konması amacıyla atılması gereken önemli adımlar bulunmaktadır.

Belirtilen hedeflere ancak, başta enerji sektörü olmak üzere diğer büyük sektörlerin karbonsuzlaşma sürecindeki çalışmalarının hızlanması ve ekonominin tüm bileşenlerinin dahil olduğu kapsamlı ve entegre bir planlama ile erişilebilir. Bu vizyon doğrultusunda özel şirketlerin yanı sıra kamu kurumları da ciddi çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmalar arasında Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı’nın koordinasyonu ile gerçekleştirilen İklim Şurası önemli bir yer tutmaktadır. Bu toplantıda ulaşım, tarım, sanayi, enerji, bilim ve teknoloji, yerel yönetimler, yeşil finans gibi çok çeşitli konu başlıkları altında kritik kararlar alınmıştır.

ÇSY’nin Yönetim Kurulları Üzerindeki Etkisi

ÇSY ilkeleri, dünya çapında yönetim kurullarının öncelik listelerinin en üst sıralarına yükselmiştir. Makroekonomik belirsizlikler, yetenek yönetimi ve üst düzey yönetici devri, veri yönetimi ve siber riskle birlikte, ÇSY artık yönetim kurulu toplantılarındaki tartışmaları belirleyen dört ana konuyu oluşturmaktadır. Hissedarların ÇSY’ye yönelik beklentilerinde önemli bir artış olması, yönetim kurullarına ÇSY değerlerinin gözetimi konusunda giderek artan bir şekilde resmi bir duruş benimseme sorumluluğunu yüklemiştir. ÇSY risk ve stratejilerinin büyüklüğü arttıkça, şirketlerin yönetim kurulu düzeyinde ÇSY denetimine yönelik daha kapsamlı ve yapılandırılmış bir yaklaşımı tercih ettiği gözleniyor.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Şekil 4:

Dünyadaki değişiklikler ve belirsizlikler ışığında; yönetim kurullarının yol haritasını yeniden değerlendirmesi ve değer yaratma yöntemlerini gözden geçirmesi gerekmektedir.

Yönetim Kurulu Yol Haritası



Uluslararası seviyede yapılan çalışmalara baktığımızda, özellikle Covid-19 Pandemisi sonrası yönetim kurulu odalarında ÇSY merkezli diyalogların sıklığının arttığı gözlemlenmiştir; yönetim kurulu toplantılarının %15'inde ÇSY'ye yönelik konuların konuşulduğunu, bu durumun pandemi öncesinde %5 seviyelerinde olduğunu görmekteyiz.¹ Yönetim kurullarının çoğu, ÇSY'yi strateji ve risk yönetimi politikalarına entegre ettiklerini belirtmektedir. ÇSY değerlerinin şirketin işlerinin ve stratejisinin özüne yerleştirilmesinin faydaları, şirket operasyonlarının farklı yönlerine nüfuz etmektedir. Bu faydalar arasında ÇSY'nin yenilikçi iş teklifleri sunduğu büyüme fırsatları ve güçlü ÇSY stratejilerinin şirketlere rekabet avantajı sağlaması yer almaktadır.

Örnek vermek gerekirse, önümüzdeki dönemde belirli sektörlerde faaliyet gösteren Türk şirketlerini ilgilendirecek en önemli konulardan biri, AB Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (CBAM) olacaktır. Bu mekanizma Avrupa Yeşil Mutabakatı'nın bir parçası olup, şirketlerin, "karbon kaçağı" olarak da bilinen bir süreç olan, üretimlerini daha esnek emisyon kontrollerine sahip ülkelere kaydırmasını önlemeyi amaçlamaktadır. Türkiye'nin belirli sektörlerde ihracat pazarında rekabetçi duruşunu korumak ve bu mekanizmanın ağır mali yüklerinden kaçınmak için şirketlerin, ÇSY stratejileriyle uyum sağlamanın hayati önemini gözeterek, mevzuatın çevre standartlarına ve özellikle de emisyon sınırlamalarına uymaları gerekmektedir.

¹ Spencer Stuart, Sustainability in the Spotlight: Board ESG Oversight and Strategy.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Burada bir diğer önemli konu, ÇSY konseptinin tedarik zincirlerine stratejik bir rol yüklemesidir. ÇSY'ye uyum sağlayan tedarik zincirleri, sürdürülebilir ve etik iş modelleri ile marka imajını güçlendirebilir ve geniş bir müşteri kitlesine hitap edebilir. Bu durum aynı zamanda şirketlere önemli bir rekabet avantajı sağlar. Ayrıca, ÇSY uygulamaları enerji ve malzeme verimliliğini artırarak maliyetleri düşürebilir. Tedarik zincirinde iyi bir ÇSY stratejisi hem sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmayı hem de rekabet gücünü artırmayı sağlar.

Aynı zamanda, iyi uygulanan güçlü bir ÇSY stratejisi bir şirketin itibarını güçlendirebilir, böylece müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar ve daha geniş anlamda kamuoyu nezdindeki konumunu sağlamlaştırabilir. ÇSY bilincine sahip iş ortamında, sürdürülebilirliğe ve sorumlu yönetime bağlılık gösteren şirketler, paydaşların desteğini alarak ve rekabet avantajı sağlayarak kendilerini farklılaştırabilir.

ÇSY'nin önümüzdeki süreçte etkileyeceği önemli bir alanın da finansman süreçleri olması beklenmektedir. Hem öz sermaye hem de borç finansörleri, kanıtlanmış ÇSY yeterliliklerine sahip, genellikle daha uygun koşullar sunan şirketlere yönelmektedirler. Bu nedenle, uluslararası ÇSY standartlarına uygunluk, çeşitli finansman yollarının daha uygun koşullarda güvence altına alınması açısından ciddi öneme sahiptir. Aynı zamanda finansörlerin ve yatırımcıların bu sebeple bazı sektörlerle sınırlama getirmesi beklenmektedir. Bu da yabancı finansmana veya sermayeye ulaşımı zorlaştıracak faktörlerden biri olacaktır.

ÇSY'nin etkisi müşteri davranışlarında da fark edilebilir. Farklı araştırmalar doğrultusunda gözlemlenen trend, tüketicilerin sürdürülebilir şirketlerin ürünlerini giderek daha fazla tercih ettiğini ve kendi çevresel değerlerini yansıtan ürünler için prim ödemeye istekli olduklarını göstermektedir.

Son olarak, ÇSY ilkelerinin en çok etkilediği paydaş gruplarından bir diğerinin, şirketin kendi çalışanları olduğu görülmektedir. Şirketler, çevresel ve sosyal konuları karar alma süreçlerine dahil ederek daha güvenli, daha sağlıklı ve daha sürdürülebilir işyerlerini teşvik edebilir. Çalışanların refahına, çalışma koşullarına ve katılım düzeylerine gösterilen özen, daha üretken bir iş gücüyle sonuçlanabilir ve dolayısıyla hem çalışan bağlılığının sağlıklı bir şekilde artmasına hem de şirketin kârlılığına dolaylı olarak katkıda bulunabilir.

Özetlemek gerekirse, ÇSY sadece yönetim kurulu gündemlerini şekillendirmekle kalmıyor, aynı zamanda kurumsal yönetimin, strateji geliştirmenin, kurumsal iletişimin ve paydaş yönetiminin temelini yeniden tanımlıyor. ÇSY, yeni fırsatlar yaratmak, rekabeti tanımlamak, finansmanı yönlendirmek, tüketici davranışını etkilemekten işyerlerini şekillendirmeye kadar birçok alanı etkiliyor.

ÇSY faktörlerinin, strateji ve operasyonların her yönüyle iç içe geçmiş doğası, yönetim kurullarının yalnızca bu karmaşık sorunları anlayıp yönlendirmesini değil, aynı zamanda değişime liderlik ederek, iş modellerini yeniden şekillendirerek ve yenilikçi, sürdürülebilir çözümleri uygulayarak ön planda olmasını gerektirmektedir. ÇSY trendlerini ve önemini kabul eden ve yönetim ilkelerinde, eylemlerinde ve sorumluluklarında bunu temel alıp uygulayan yönetim kurulları, kurumsal dünyada sorumlu bir iş yönetimi dalgasına öncülük edeceklerdir.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Bölüm 2- Türkiye’de Yönetim Kurullarının Etkinliği

Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru

“Türkiye’de Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru 3,9 olarak hesaplanmıştır. Geçtiğimiz seneden farklı olarak eklenen ‘Performans’ kriteri dahil edilerek yapılan hesaplama sonucunda ise Etkinlik Skoru 3,7 olarak tespit edilmektedir. Bu skor, geçtiğimiz sene elde edilen skordan (3,6) %8 daha yüksektir ve yönetim kurullarının etkinliklerinde bir miktar iyileşme olduğuna işaret etmektedir.”

Çalışma kapsamında kullandığımız anket, aynı geçen sene olduğu gibi, bu sene de ülkemizin kendine has özellikleri ve global örnekler baz alınarak hazırlanmıştır. Anketin, yönetim kurullarının performans ve bakış açısı değişikliklerini takip etmek için her yıl tekrarlanması ve gerekli görülen ölçüde global ve yerel trendler doğrultusunda güncellenmesi hedeflenmektedir.

Türkiye'nin önde gelen kuruluşlarının yönetim kurulu üyelerinin katılımı ile gerçekleştirilen anket çalışmasında, yönetim kurullarının genel etkinlik seviyesinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Geliştirilen metodoloji ile yönetim kurullarının etkinlikleri, iki temel konu başlığı altında, geçen seneki kriterlere ek olarak çalışmaya dahil edilen “Performans” kriterinin de eklenmesi ile birlikte, toplam altı alt başlık kapsamında değerlendirilmiş ve 2023 yılına ait "Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru" hesaplanmıştır.

"Geleceğe Hazır Yönetim Kurulu Gündemi" ana konu başlığının altında, yönetim kurullarının buldukları organizasyonlara nasıl değer yarattıkları "Değer Yaratma" başlığı altında, sürdürülebilir, ÇSY odaklı büyümeyi nasıl sağlamayı planladıkları ise "Sürdürülebilirlik" başlığı altında değerlendirilmiştir.

İkinci ana konumuz olan "Yönetim Kurullarının İşletme Modeli" kapsamında ise yönetim kurulu etkinliği göstergeleri olarak “Yönetim Kurulu Yapısı”, “Yapılanma ve Süreçler”, “Liderlik ve Kültür” ve “Performans” başlıkları değerlendirilmiştir.

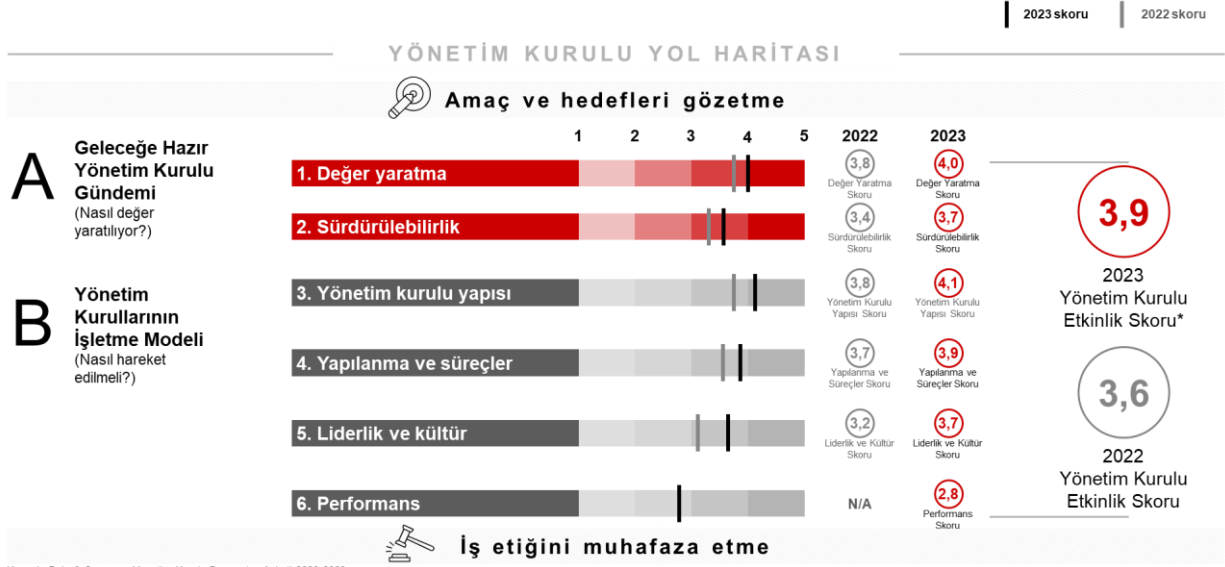
Katılımcılar, yaklaşık 35 soru üzerinden, üyesi buldukları yönetim kurullarını, yukarıda bahsedilen eksenlerde puanlayarak değerlendirdiler. Her etkinlik değerlendirme başlığı kendi içerisinde yer alan sorulara verilen cevaplar doğrultusunda 1-5 skalasında skorlanmıştır. Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru ise, her başlığa ait skorun aritmetik ortalaması alınarak hesaplanmıştır.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Şekil 5:

Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru 3,9 ile 2022'ye göre %8 artış göstermiştir.

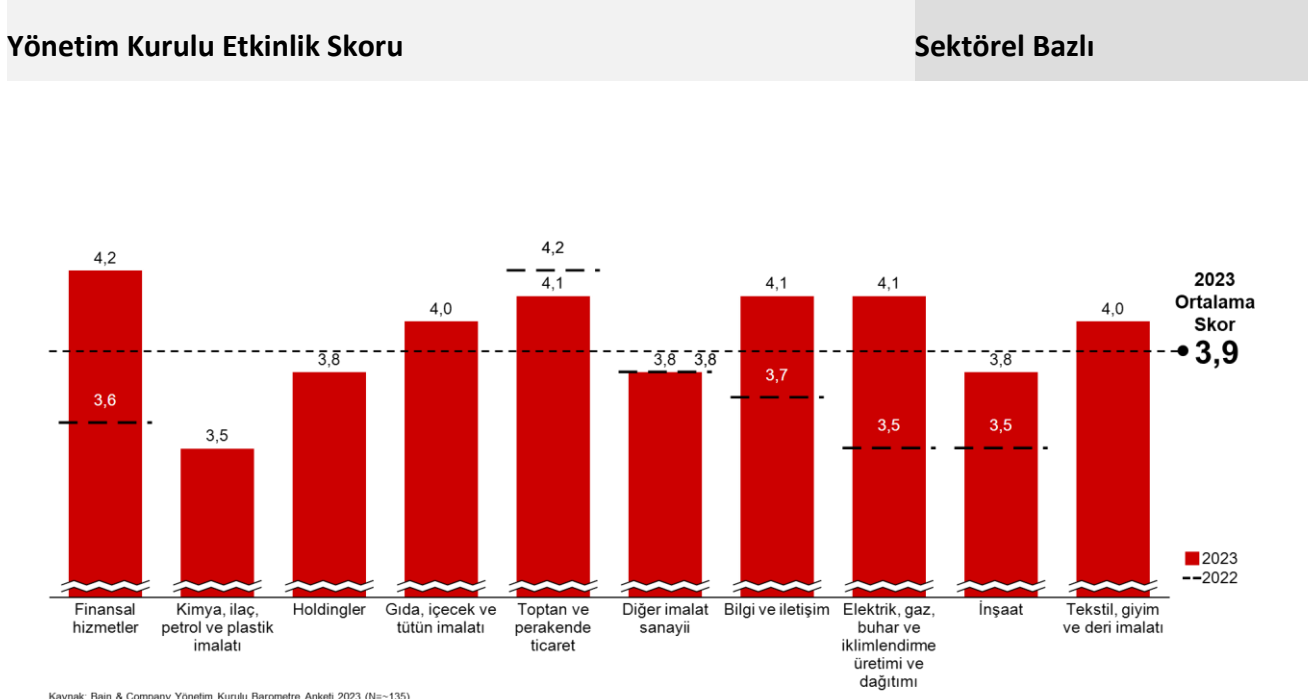
Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru



Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Şekil 6:

Sektörel bazda Yönetim Kurulu Etkinlik Skorunda farklılaşmalar görülmektedir; finansal hizmetler sektörü en efektif yönetim kurullarına sahiptir.



- ▶ Türkiye'deki şirketlerin Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru 1-5 skalasında 3,9 olarak belirlenmiştir.
- ▶ Başlıklardan en yüksek skorları sırasıyla 4,1 ve 4,0 ile "Yönetim Kurulu Yapısı" ve "Değer Yaratma" alırken (2022 çalışmasına oranla sırasıyla 0,3 ve 0,2 puan artışı), çalışmaya bu sene eklenen "Performans" 2,8 ile en düşük skoru elde eden değerlendirme başlığı olmuştur.
- ▶ "Liderlik ve Kültür" geçen seneye göre 0,5 puan artışı ile en büyük ilerlemeyi kaydeden başlık olmuştur.
- ▶ Çalışma katılımcılarının bağlı oldukları sektörler göre değerlendirme yapıldığında ise, en yüksek skora sahip ilk on sektör arasında "Finansal Hizmetler" sektörü 4,2 ile en yüksek skoru elde ederken "Toptan ve Perakende Ticaret", "Bilgi ve İletişim" ve "Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtım" sektörleri 4,1 ile takip eden sektörler olmuştur. "Kimya, İlaç, Petrol ve Plastik İmalatı" 3,5 ile en düşük skoru almıştır.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

- ▶ Geçtiğimiz yıl ile kıyasladığımızda "Finansal Hizmetler" ve "Elektrik, Gaz, Buhar ve İklimlendirme Üretimi ve Dağıtımı" sektörleri 0,6'lık skor artışıyla Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru en fazla gelişim gösteren sektörler olmuştur. Buna karşın "Toptan ve Perakende Ticaret" sektörü ise diğer tüm sektörlerin aksine geçtiğimiz yıla göre 0,1'lik bir skor düşüşü yaşamıştır.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Bölüm 3- Geleceğe Hazır Yönetim Kurulu Gündemi

Günümüzün hızla değişen dünya koşulları ve giderek artan belirsizlikler, işletmelerin geleceğe yönelik planlama ve stratejik adımlarını sürekli olarak yeniden gözden geçirmelerini gerektirmektedir. Bu kapsamda biz de geleceğe hazır yönetim kurulu gündemini iki ana başlık altında inceledik: Değer Yaratma ve Sürdürülebilirlik.

Değer yaratma, işletmenin hedeflerine ulaşmasını ve karlılığını artırmasını sağlayan bir süreçtir. Bu süreçte, işletme stratejileri, müşteri memnuniyeti, finansal performans ve operasyonel verimlilik gibi faktörler etkilidir. Sürdürülebilirlik ise, işletmenin ekonomik, sosyal ve çevresel alanlarda uzun vadeli başarısı için gereklidir. Bu kapsamda, işletme faaliyetlerinin çevresel etkileri, çalışanların refahı, tedarik zinciri yönetimi ve kurumsal yönetim gibi konular önem taşımaktadır.

Yönetim kurullarının bu iki ana başlık altında gündemlerini belirlemesi ve işletmenin geleceği için stratejik kararlar alması, işletmenin rekabet gücü açısından büyük önem taşımaktadır.

3.1 Değer Yaratma

Değer yaratma skorunun alt başlıklarına baktığımızda katılımcıların, yönetim kurullarını finansal yönetim ve risk yönetimi açılarından yeterli bulduklarını, organizasyon itibarına sahip çıkacak şekilde pozisyonlandığını düşündüklerini ve üst yönetim ile etkili çalışabildiklerini ifade ettikleri görülmektedir. Katılımcılar tarafından CEO/yönetim kurulu yedekleme planlarını belirleme ve hissedar/yatırımcı ilişkisi kurma konularında ise yönetim kurullarının geride kaldığı değerlendirilmektedir.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

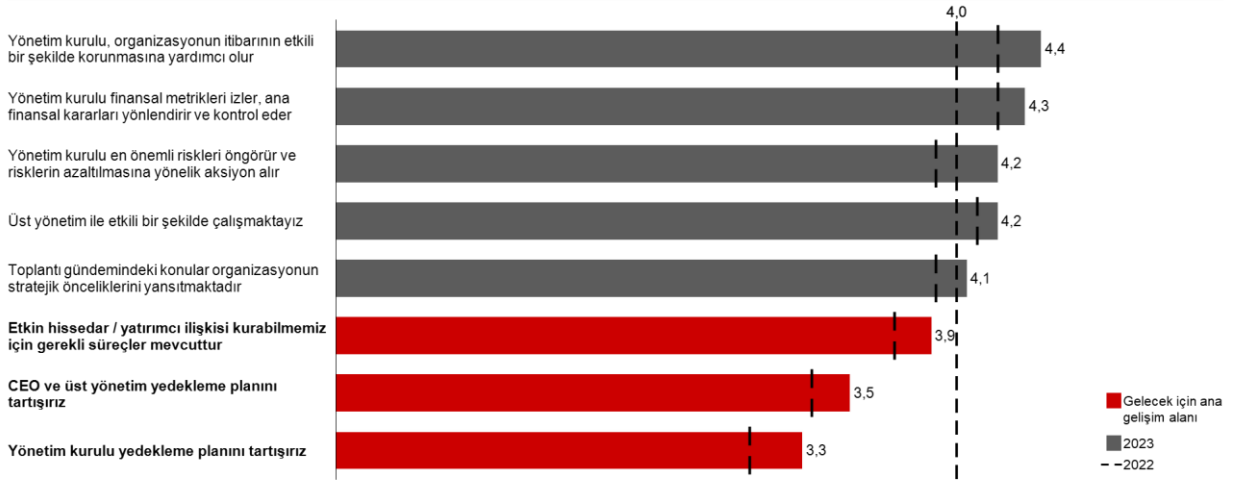
Şekil 7:

CEO, üst yönetim ve yönetim kurulu yedekleme planı ile etkin hissedar ilişkileri Türkiye'deki yönetim kurullarında tespit edilen gelişim alanlarıdır.

Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru

Değer Yaratma

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılımınızı 1 ile 5 arasında "1-Kesinlikle katılmıyorum" ve "5-Kesinlikle katılıyorum" anlamına gelecek şekilde belirtiniz



Kaynak: Bain & Company Yönetim Kurulu Barometre Anketi 2023 (N=135)

Geçtiğimiz sene 3,8 olan toplam değer yaratma skoru, bu sene 4,0'a yükselmiştir ve "Yönetim Kurulu Yapısı" hariç tüm alt başlıklardan daha yüksek bir skor elde edilmiştir.

Değer yaratma skorunun 8 alt başlığından 5 tanesi ortalama üstü skor almıştır. Organizasyonun itibarının etkin bir şekilde korunması (4,4) ve finansal metrikleri takip ederek kararları yönlendirmek (4,3), yönetim kurullarının en etkin olduğu alanlar olarak ön plana çıkarken; üst yönetim ile etkili bir şekilde çalışma (4,2), risk yönetimi (4,2) ve stratejik öncelikleri gündeme almak (4,1) ise görece etkin olduğu belirtilen alanlardır. Geçtiğimiz sene ile kıyasladığımızda tüm alt başlıklar genel olarak benzer skor artışları göstermiştir.

Geçtiğimiz sene ile benzer şekilde, değer yaratma başlığı altında gelişim alanı olarak yedekleme planları ve hissedar ilişkileri öne çıkmaktadır. Katılımcılar tarafından en düşük skorlanan alt başlıklar sırasıyla yönetim kurulu yedekleme planı (3,3), CEO ve üst yönetim yedekleme planı (3,5) ve etkin hissedar/yatırımcı ilişkileri (3,9) olmuştur.

3.1.1 En fazla zaman harcanan konular

"Türkiye'de yönetim kurulları en fazla şirket performansı (operasyonel ve finansal) konusunda zaman harcarken, çevresel sürdürülebilirlik yönetim kurullarının sadece %25'inde en çok zaman harcanan 5 başlık arasına girmiştir."

2023 senesine dair yönetim kurulu üyelerine sorulan "En fazla vakit harcadığınız konu başlıkları

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

nedir?" sorusuna yönelik cevapları incelediğimizde, geçen sene ile paralel olarak, bu sene de yönetim kurullarında üzerine en fazla zaman harcanan konu başlığının (katılımcıların %88'i) "şirketin finansal ve operasyonel performansı" olduğunu gözlemledik. Ek olarak, katılımcıların %73'ü performans konusuna yeteri kadar zaman ayrıldığını belirtirken, sadece %1'lik kesim bağlı buldukları yönetim kurulu tarafından bu konuya yeteri kadar zaman harcanmadığını ifade etmektedir. Geçtiğimiz yılki sonuçlara baktığımızda ise "Denetim, risk ve uyum ('compliance')" başlığının yönetim kurullarında en fazla zaman harcanan konuların başında ikinci sırada gelmesine rağmen bu sene öncelikli konular arasına giremediğini görüyoruz.

"Performans" konu başlığını, Türkiye'deki yönetim kurullarının en çok vakit ayırdıkları diğer konu başlıkları olarak sırasıyla %62 ile "şirket misyon, vizyon ve stratejisi" ve %61 ile "organizasyona değer yaratacak projelerin işleyişi" takip etti. Şirket vizyon, misyon ve stratejisi konusuna katılımcıların %10'u yeteri kadar zaman ayırmadıklarını ifade ederken, değer yaratma projelerinin (Birleşme ve satın almalar ve diğer yatırımlar) işleyişi konusuna ise katılımcıların %23'ü yeteri kadar zaman ayırmadıklarını belirtti.

Şekil 8:

Yönetim Kurulu toplantılarında en fazla vakit harcanan konu olarak şirketlerin finansal ve operasyonel performansları (88%) öne çıkmaktadır.

Geleceğe Hazır Yönetim Kurulu Gündemi

Değer Yaratma

İlk 3 konu, katılımcıların %60'ından fazlası tarafından en çok vakit alan 5 konu başlığı içerisinde seçilmiştir

Lütfen yönetim kurulu toplantılarında en fazla vakit harcadığınızı 5 konu başlığını seçiniz

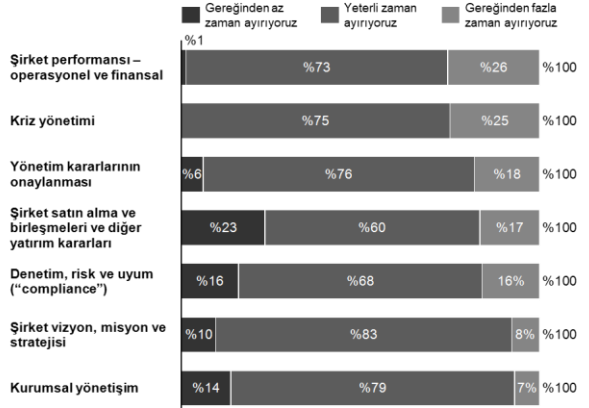
Cevapların dağılımı, %



Kaynak: Bain & Company Yönetim Kurulu Barometre Anketi 2023 (N=135)

Katılımcıların %26'sı şirket performansına gereğinden fazla zaman ayrıldığını düşünmektedir

Lütfen aşağıdaki konulara yönetim kurulu toplantılarında ayrılan süreyi değerlendiriniz



Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

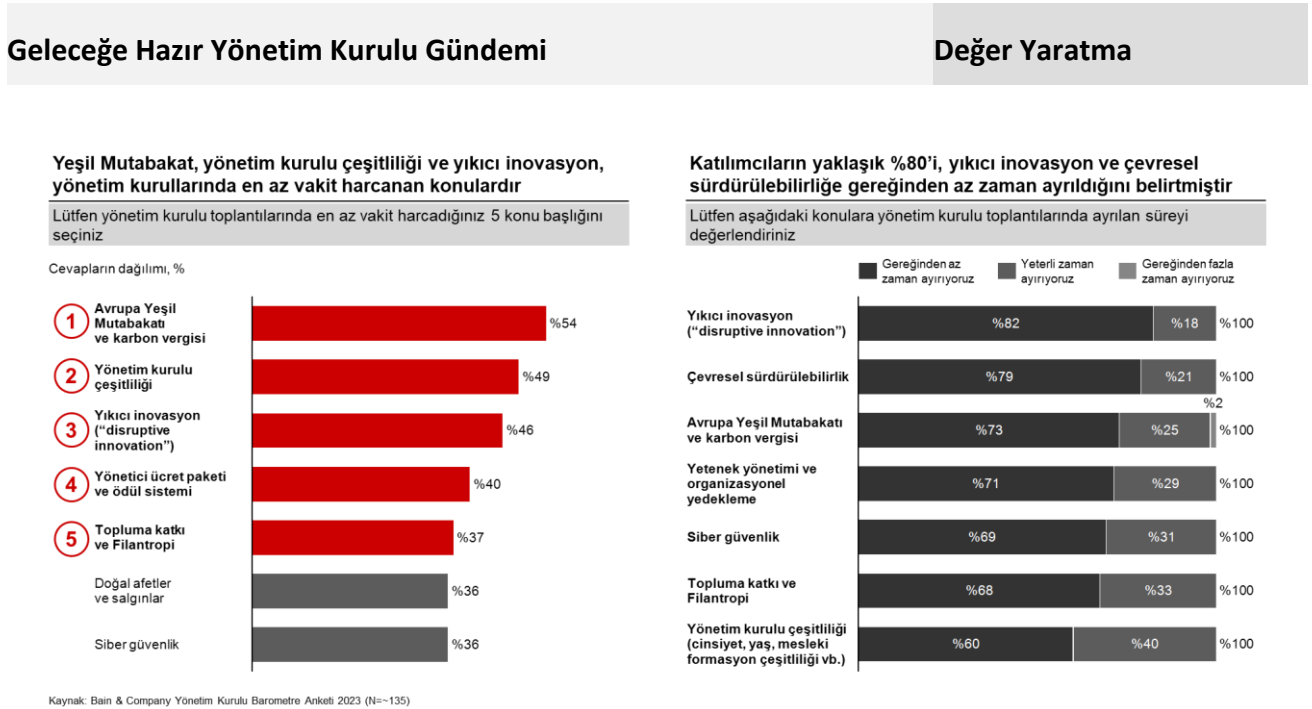
3.1.2 En az zaman harcanan konular

“Yönetim kurullarının en az zaman harcadığı konular AB Yeşil Mutabakatı ve karbon vergisi, yönetim kurulu çeşitliliği ve yıkıcı inovasyon (“disruptive innovation”) konuları oldu.”

Barometre çalışmamız kapsamında, katılımcılara üyesi oldukları yönetim kurullarının görece daha az zaman ayırdığı konuları sorduk ve bu konulara ayrılan zamanı değerlendirmelerini istedik.

Şekil 9:

Yönetim Kurulu üyelerinin %54’ü, Avrupa Yeşil Mutabakatı ve karbon vergisi konusunu en az vakit ayırdıkları konular arasında belirtmiştir.



Katılımcıların en az zaman ayırdığını beyan ettikleri konuların içerisinde en üst sırayı “Avrupa Yeşil Mutabakatı ve karbon vergisi” (%54), “yönetim kurulu çeşitliliği” (%49) ve “yıkıcı inovasyon (“disruptive innovation”)" (%46) aldı. Katılımcıların %38’i geçtiğimiz yıl “yönetim kurulu çeşitliliği” konusunun en az zaman harcanan konulardan biri olduğunu belirtmesine rağmen bu yıl bu oran daha da artarak %49 ile en az vakit harcanan konuların başında gelmiştir. Bu üç konu içerisinde katılımcıların çoğunun gereğinden daha az zaman ayırdığını en çok belirttikleri konu ise %82 ile “yıkıcı inovasyon” olurken, katılımcıların %70’inden fazlası “Avrupa Yeşil Mutabakatı ve karbon vergisi” konusuna da az zaman ayırdığını ifade etti.

Geçtiğimiz seneye göre kurul gündemlerinde üst sıralara yükselen “çevresel sürdürülebilirlik” konusu için ise katılımcıların yaklaşık %80’i yeterince zaman harcanmadığını düşündüklerini ifade etti. Ek olarak, “yetenek yönetimi ve organizasyonel yedekleme” de daha fazla zaman ayrılması gerektiği düşünülen önemli bir konu olarak belirtildi.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

3.1.3 Yatırım konuları

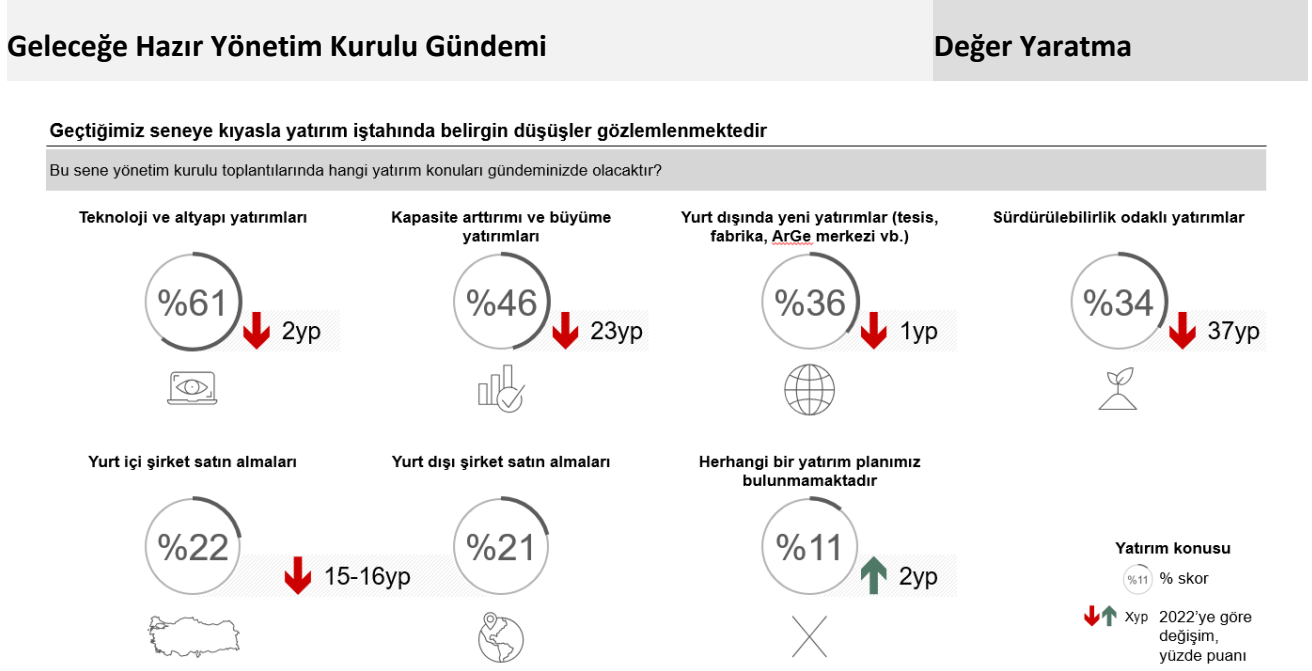
Çalışmamız kapsamında, yönetim kurulu üyelerinin buldukları şirketlerin bu yılki yatırım eğilimlerini geçtiğimiz seneye kıyasla değerlendirdik. Çeşitli yatırım konuları üzerinde görüş değişimleri yaşandığını gözlerken, genel anlamda yatırım iştahında dramatik bir düşüş olduğunu tespit ettik. Dikkatimizi çeken başlıca konular şu şekildedir:

- ▶ **Teknoloji ve altyapı yatırımları ile kapasite arttırımı ve büyüme yatırımları sırasıyla %61 ve %46 katılım ile yönetim kurullarının gündeminde en çok olması beklenen konular oldu. Kapasite arttırımı ve büyüme yatırımları konusunun gündemde önemli pay alması beklentisine rağmen, bu senenin skoru geçen yıla göre 23 puan daha aşağıda kalarak yatırım perspektiflerinin değişime uğradığına işaret etti.**
- ▶ **Yurt içi ve yurt dışı şirket satın alımları konularının yönetim kurulu gündeminde olmasına dair beklenti skoru %21-22 seviyesinde gerçekleşirken, bu konunun geçen seneye oranla yaklaşık 15 puanlık bir azalma ile gündemlerden belli oranda uzaklaştığı görüldü.**
- ▶ **Yurt dışında yeni yatırımlar (tesis, fabrika, Ar-Ge merkezi vb.) %36'lık skor ile geçen sene ile paralel bir görüntü verirken, sürdürülebilirlik odaklı yatırımların gündemlerde olmasına yönelik beklentinin geçen seneye oranla yarıya düşmesi önemli bir bulgu oldu.**
- ▶ **Nihai olarak, herhangi bir yatırım planı olmayanların oranı %11 civarında sonuçlandı ve bu oran geçen seneye göre 2 puan artış gösterdi.**

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Şekil 10:

Altyapı ve teknoloji ve kapasite arttırımı ve büyüme yatırımları önümüzdeki dönemde yönetim kurullarının yatırım gündemlerinde ilk sıralarda gelecektir.



3.1.4 İstihdam planları

Yatırım tarafındaki negatif görüntünün aksine, yönetim kurulu üyelerinin buldukları şirketlerin 2023 yılı için istihdam hedeflerinde, geçen seneyi referans aldığımızda, olumlu bir tablo olduğunu gördük. 2023 yılına ait istihdam beklentisi oranlarına göre, çalışma katılımcılarının yaklaşık %40'ı şirketlerin istihdamını artırmayı planladıklarını belirtirken, istihdam azaltmayı bekleyenlerin oranı, geçen seneki oranın yarısı seviyesinde kaldı. Bu sonuç, genel istihdamın önümüzdeki dönemde büyümeye daha yakın olduğunu göstermektedir. Tabii bu noktada yıl sonu enflasyon ve asgari ücret artış oranlarının yönetim kurullarının bu planları üzerinde etkileri olması beklenmektedir.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

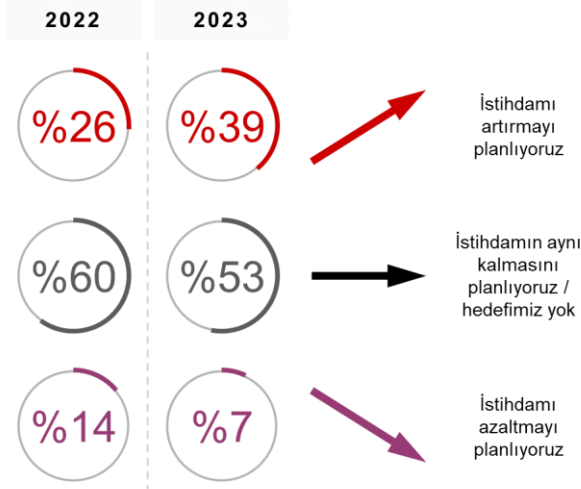
Şekil 11:

Yönetim kurulu üyelerinin istihdam öngörülerini şirketlerinin bulunduğu sektörlere bağlı olarak değiştirmekle beraber olumlu ve temkinli bir beklenti mevcuttur.

Geleceğe Hazır Yönetim Kurulu Gündemi

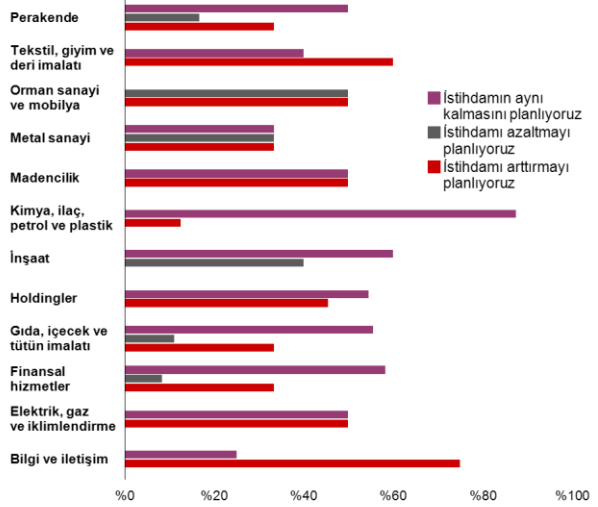
Değer Yaratma

Yönetim kurulları ekseriyetle durağan beklentilerde...



Kaynak: Bain & Company Yönetim Kurulu Barometre Anketi 2023 (N=135)

...ancak sektörel bazda büyük farklılıklar mevcut



Diğer yandan, bağlı buldukları firmaların istihdam seviyesini sabit tutmayı planladığını veya bu konuda net bir hedefi olmadığını belirten yönetim kurulu üyelerinin oranı geçen seneye kıyasla %60'tan %53'e düşmüştür.

En dikkat çekici değişiklik ise istihdamı azaltmayı planlayanların oranında görülüyor. 2022 yılında %14 olan bu oran, 2023 için %7'ye geriledi. Bu durum, şirketlerin iş gücünde kesintiye gitmek yerine ağırlıklı olarak mevcut yapıyı muhafaza etme veya genişleme eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Genel görünüm olarak temkinli veya olumlu bir beklenti olmasına karşılık, sektörel bazda beklentiler arasında önemli farklılıklar olduğu görülmektedir. Örnek vermek gerekirse; "Bilgi ve İletişim" ile "Tekstil, Giyim ve Deri İmalatı" sektörlerinin yüksek oranda istihdam artırmayı planladığı sonuçlara yansırken, "Orman Sanayi ve Mobilya" ile "İnşaat" sektörlerinde istihdam azaltma eğiliminin yüksek olduğu görülmektedir.

3.1.5 Şirketleri bekleyen riskler

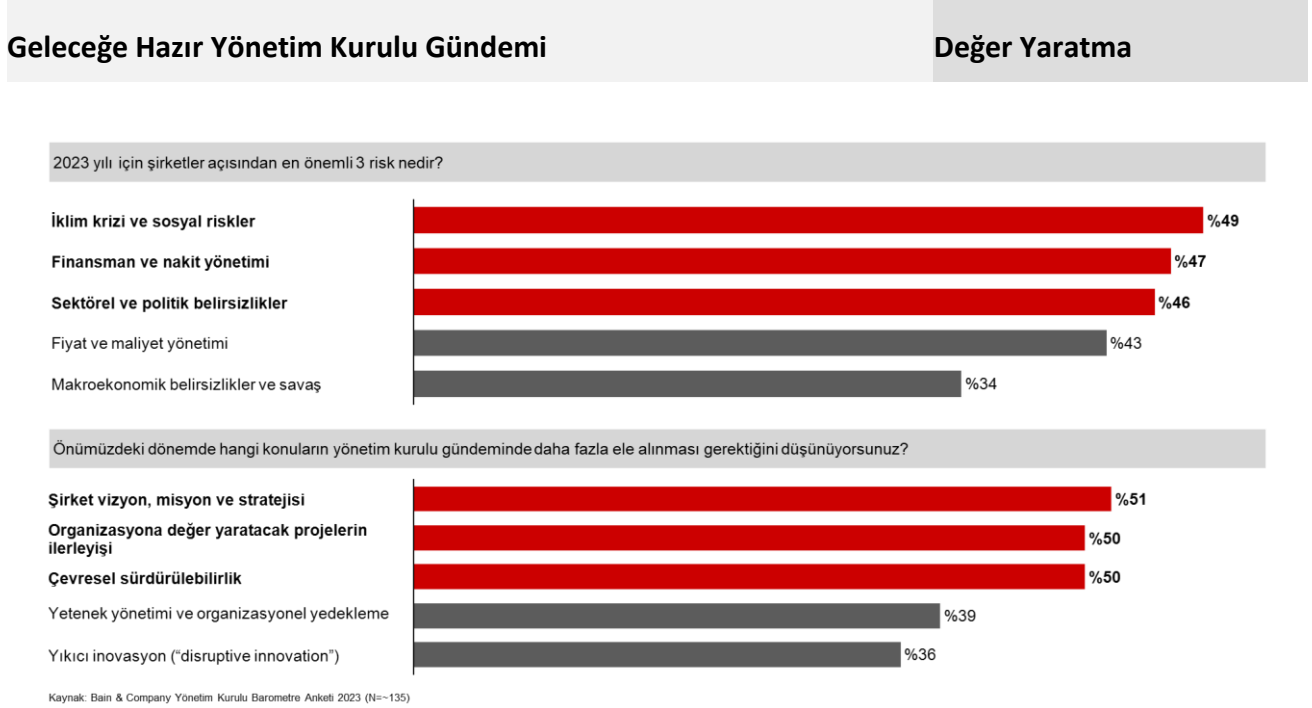
Geçtiğimiz yıl yaptığımız ankette katılımcıların 2022 yılı için gördükleri en önemli riskler sırasıyla ekonomik konjonktür, sektörel ve politik belirsizlikler ve makroekonomik belirsizlikler ve savaş olmuştur.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Anket katılımcılarının yanıtları doğrultusunda, 2023 yılı için yönetim kurulları açısından en önemli olduğu düşünülen riskleri tespit ettik; bu değerlendirmeye ek olarak, gelecek dönemde yönetim kurullarında daha fazla gündeme gelmesi gerektiği düşünülen konuları belirlemeye çalıştık.

Şekil 12:

İklim krizi ve sosyal riskler, en belirgin risk olarak yönetim kurullarının gündeminde yer almaktadır.



Anket katılımcılarının yaklaşık yarısının oyu ile "İklim krizi ve sosyal riskler" başlığı en önemli risk başlığı olarak belirlendi. Çarpıcı olarak "İklim krizi ve sosyal riskler" geçtiğimiz yıl yapılan ankette yönetim kurullarının gördüğü en önemli riskler arasında ancak altıncı sırada geliyordu. Buna paralel olarak, "çevresel sürdürülebilirlik" konusu, önümüzdeki dönemde yönetim kurullarının gündeminde daha fazla ele alınması gerektiği en çok belirtilen konular arasında yer aldı. Bu verilere bakıldığında, sürdürülebilirlik ve iklim krizi konularının, önümüzdeki dönemde yönetim kurullarının gündeminde alacağı payın artacağı öngörülebilir.

"Finansman ve nakit yönetimi", katılımcıların %47'si tarafından seçilerek, ikinci en önemli risk olarak öne çıktı. Merkez bankalarının yüksek faiz politikasını takip etme eğiliminde olduğu ve yüksek enflasyon ile mücadele edilen günümüz ekonomik konjonktüründe, finansman ve nakit yönetiminin öneminin de risk konusu olarak önemli bir gündem konusu olduğu anlaşılmaktadır. Yine en önemli riskler arasında olduğu belirtilen "fiyat ve maliyet yönetimi" konusu da bu düşünceleri destekler konumdadır.

"Makroekonomik belirsizlikler ve savaş" riski de çalışma katılımcılarının %34'ü tarafından en önemli üç riskten biri olarak ifade edildi. Anketin gerçekleştiği dönemde İsrail-Hamas bölgesel çatışmalarının henüz başlamadığı ve dolayısıyla yanıtlara yansımadağı düşünüldüğünde, raporu yayınladığımız

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

dönem ve sonrasında bu risk başlığının öneminin daha da artacağını varsayabiliriz.

Yukarıda belirtilen tüm risk konuları ile ciddi derecede bağlantılı olarak gördüğümüz “sektörel ve politik belirsizlikler” başlığı da en önemli üç riskten biri olarak belirlendi.

Gelecek dönemde gündeme daha fazla alınması gerektiği düşünülen konulara yönelik değerlendirmemiz kapsamında çevresel sürdürülebilirliğin yanı sıra, “şirket misyon, vizyon ve stratejisi” ile “organizasyona değer yaratacak projelerin ilerleyişi” konuları ön plana çıktı. Bu sonuç bize, global boyutta yaşanan büyük değişim ve dönüşümlere paralel olarak, şirketlerin gelecek döneme yönelik bakış açılarının yeniden değerlendirmeye ve belki de tanımlanmaya açık olmasına dair bir beklenti olduğunu, ayrıca değer odaklı iş yapış şeklinin de firmaların odak alanı içerisinde tutulması gerektiğine dair ortak görüş olduğunu göstermektedir.

3.2 Sürdürülebilirlik

“Geçtiğimiz sene yönetim kurullarının gündeminde 14. sırada bulunan “çevresel sürdürülebilirlik”, 2023 yılında 8. sıraya yükselip, sürdürülebilirliğe verilen önemin kayda değer seviyede arttığını gözler önüne sermektedir. Ancak buna rağmen anket katılımcılarının yaklaşık %80’i, “çevresel sürdürülebilirlik” başlığına yönetim kurullarında gereğinden az zaman ayrıldığını düşünmektedir; bu sonuç ve küresel trendler, önümüzdeki dönemde sürdürülebilirlik konularının öneminin daha da artacağına işaret etmektedir.”

Büyüyen iklim krizi ve bununla bağlantılı çevresel problemler, ek olarak şirketler üzerinde giderek artan sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim konularına dair eyleme geçme baskısı, dünya genelinde olduğu gibi Türkiye’de de şirketlerin, dolayısıyla yönetim kurullarının ÇSY konusunu gündemlerine daha yoğun bir şekilde dahil etmelerine yol açtı.

Yönetim kurullarının yaklaşık %90’ında ÇSY konularından sorumlu bir komite bulunmaktadır ve şirket içi ÇSY ile ilgilenen fonksiyonlar çoğunlukla (%60) CEO’ya doğrudan raporlamaktadır.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Şekil 13:

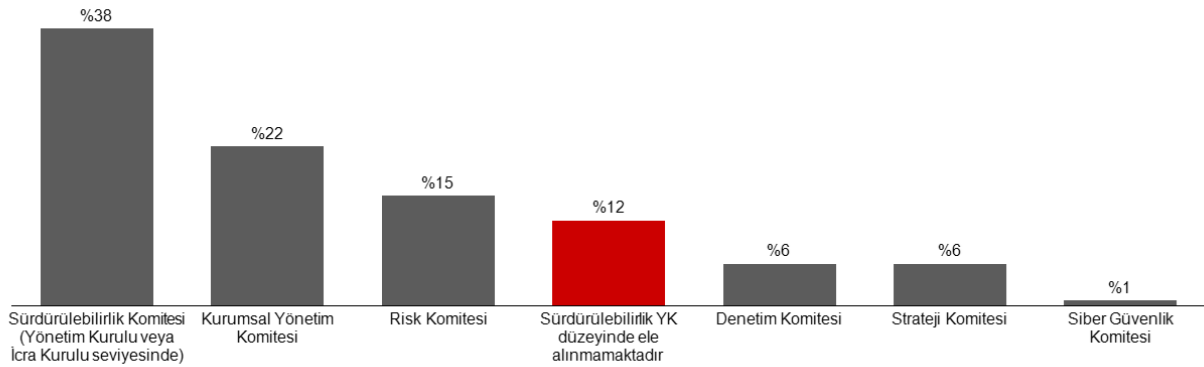
Yönetim kurullarının yaklaşık %88'inde ÇSY konularından sorumlu bir komite vardır.

Geleceğe Hazır Yönetim Kurulu Gündemi

Sürdürülebilirlik

ÇSY'den sorumlu komite

Sürdürülebilirlik ile ilgili risklerin ve fırsatların gözetimi, yönetim kurulunuzda öncelikli olarak aşağıdakilerden hangisinin sorumluluğunda bulunuyor?



Kaynak: Bain & Company Yönetim Kurulu Barometre Anketi 2023 (N=135)

Anket katılımcıları, şirketlerin %38'inde ÇSY konusundaki fırsatların ve risklerin Sürdürülebilirlik Komitesi sorumluluğu altında olduğunu belirtirken, %22'sinde ise bu sorumluluğun Kurumsal Yönetim Komitesi tarafından üstlenildiğini belirtti. Geçen seneki çalışmada %17 olarak sonuçlanan sürdürülebilirlik konusunun yönetim kurulu düzeyinde ele alınmadığı beyanı, bu sene %12 seviyesine inerek ÇSY'nin önemli bir yönetim kurulu gündem konusu haline geldiğini destekleyen bir veri oldu.

Yönetim kurullarında Çevre, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) farkındalığını ve üyelerin konuya dair bireysel yetkinliklerini değerlendirmek adına sorulan soruların yanıtlarına bakıldığında, farkındalığın genel anlamda iyi bir seviyede olduğunu gösterirken, uzmanlaşma açısından ise halen kat edilmesi gereken önemli bir yol olduğunu yansıtmaktadır.

Katılımcıların %25'i, üyesi oldukları yönetim kurulunun ÇSY farkındalığını çok yüksek olarak görürken, katılımcıların sadece %6'sı ÇSY konularında şirketine liderlik edebilecek uzmanlığa sahip olduğunu ifade etti. Aynı zamanda katılımcıların %20'sinden fazlası ÇSY faktörlerinin yatırımcı ve paydaş kararları üzerinde ciddi etkisi olduğunu belirtti.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Şekil 14:

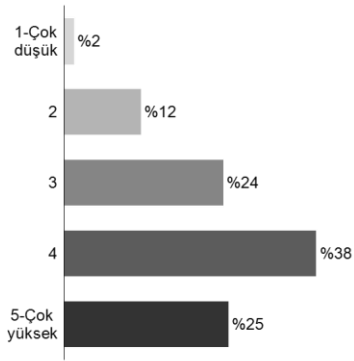
Katılımcıların %25'i, kendi kurullarında ÇSY farkındalığının çok yüksek olduğunu belirtmesine rağmen, sadece %6'sı tüm ÇSY konularında yetkin olduğunu söylemektedir.

Geleceğe Hazır Yönetim Kurulu Gündemi

Sürdürülebilirlik

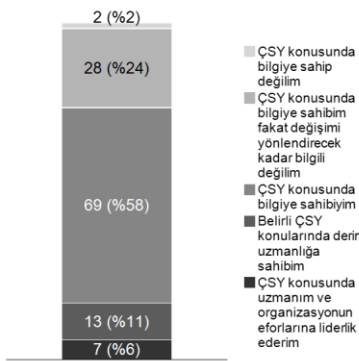
Yönetim kurullarının ÇSY farkındalığı

Yönetim kurulunuzun sürdürülebilirlik / Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) farkındalığını nasıl değerlendirirsiniz?



Yönetim kurulu üyelerinin ÇSY yetkinliği

Yönetim kurulu üyesi olarak Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) konularına dair bilgi birikimi ve yetkinliklerinizi değerlendiriniz:



ÇSY faktörlerinin paydaş kararlarına etkisi

Yönetim kurulu yaklaşımınızda, sürdürülebilirlik / Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) faktörlerinin yatırımcı ve paydaş kararlarında ne derece etkili olduğunu düşünmekteyiz?



Kaynak: Bain & Company Yönetim Kurulu Barometre Anketi 2023 (N=135)

ÇSY stratejisi sorulduğunda, anket katılımcılarının yaklaşık %75'i sürdürülebilirlik stratejilerinin sektöre kıyasla daha yüksek seviyede olmasını istediğini belirtirken, %50'sine yakını hem nitel hem de nicel hedefler belirlediklerini ifade etti. Çalışmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin %80'den fazlası ise, ÇSY temasını temel işlerinin yanında, büyüme fırsatı olabilecek bir alan olarak gördüklerini paylaştı.

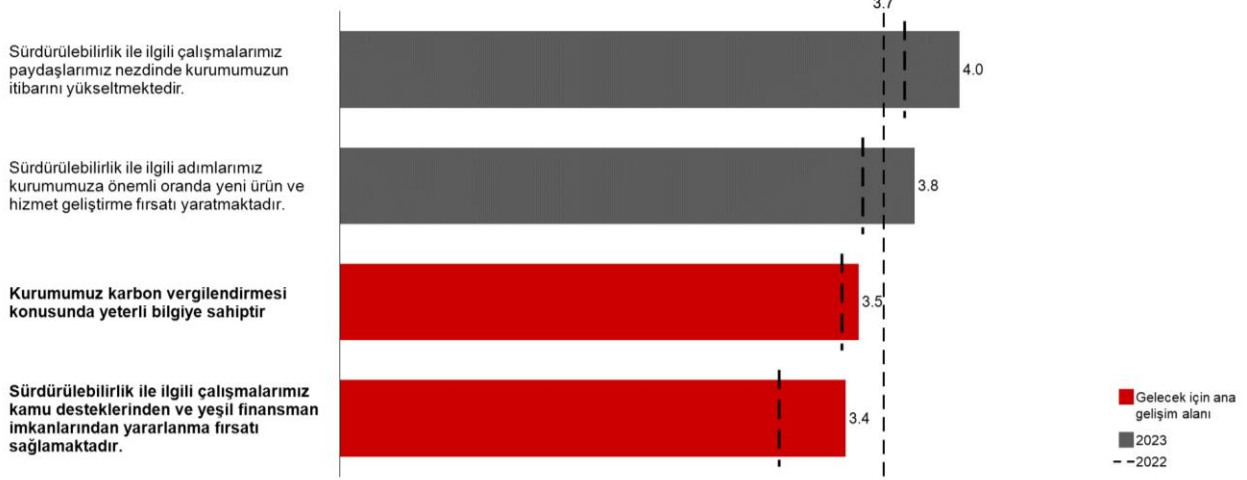
Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Şekil 15:

Yeşil finansman fırsatları ve karbon vergilendirmesi konusunda bilgi birikimini artırmak, yönetim kurullarının sürdürülebilirlik etkisini artırabilir.

Geleceğe Hazır Yönetim Kurulu Gündemi Sürdürülebilirlik

Lütfen aşağıdaki ifadelerle katılımınızı 1 ile 5 arasında "1-Kesinlikle katılmıyorum" ve "5-Kesinlikle katılıyorum" anlamına gelecek şekilde belirtiniz



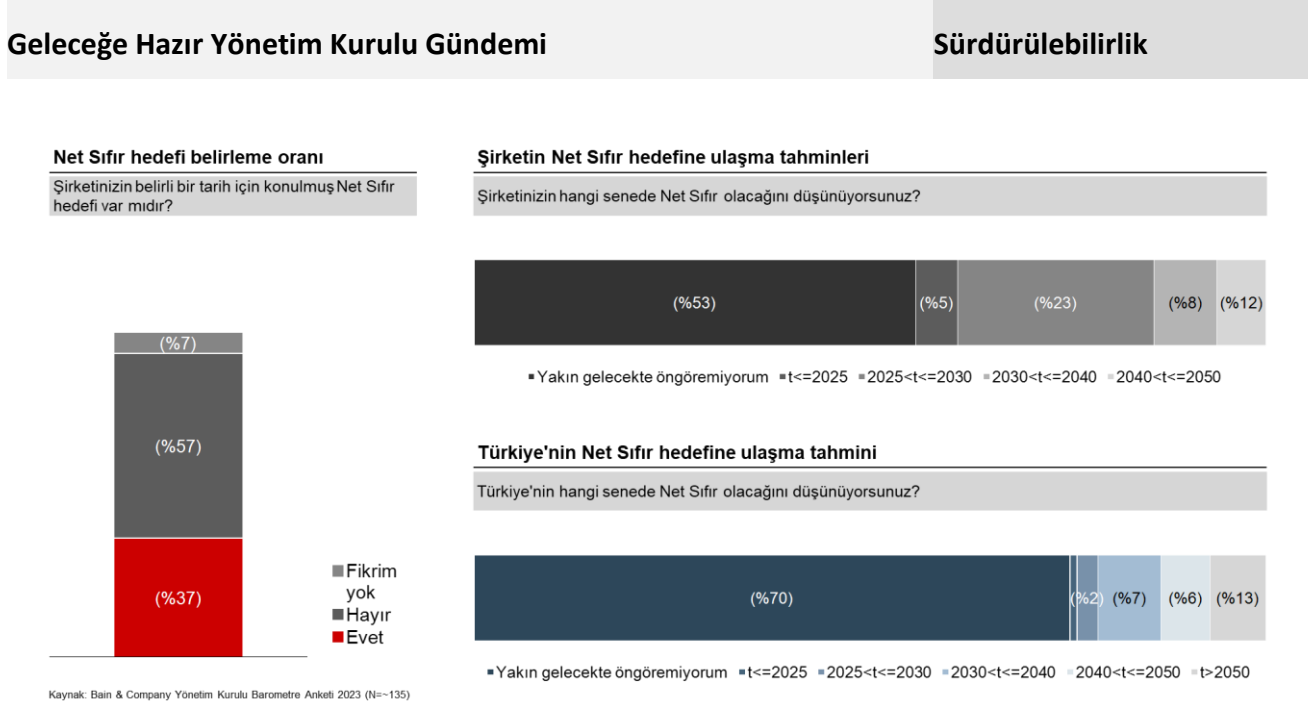
Kaynak: Bain & Company Yönetim Kurulu Barometre Anketi 2023 (N=135)

Yönetim kurulu üyelerinin değerlendirmesine sunulan dört ifadeye yönelik yapılan geri dönüşlere göre etkinlik skoru altındaki sürdürülebilirlik konu başlığının puanı 3,7 olarak hesaplandı. Konu başlığı altındaki dağılıma bakıldığında ise, sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmaların paydaşlar nezdinde kurumların itibarını yükselttiğine yönelik ortak bir görüş olduğu görülürken, kurumların karbon vergisi konusundaki bilgi seviyesi ve konu ile ilgili çalışmalarda kamu destekleri ile yeşil finansman fırsatlarına erişim açısından gelişim ihtiyacı olduğu ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde yönetim kurullarında en az vakit harcanan konulara bakıldığında, "Avrupa Birliği Yeşil Mutabakatı ve karbon vergisi"nin ilk sırada geldiğini görmekteyiz; ek olarak katılımçıların %70'ten fazlası da bu konuya gerekenden daha az zaman ayırdığını düşünmektedir. Önümüzdeki dönemde iş yapış şekillerini önemli ölçüde etkilemesi beklenen bu konuların, yönetim kurullarının gündeminde giderek daha büyük bir pay alması beklenmektedir.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Şekil 16:

Yönetim kurullarının %60'ından fazlası, yakın tarihler için Net Sıfır hedeflerine sahip değil ve kısa vadede bu hedefe ulaşamayacağına inanmaktadır.



Yöneticilerin yaklaşık %50'si nicel ve nitel hedefler belirlediklerini belirtmelerine rağmen, sadece %37'lik bir kesim şirketlerinin bir 'Net Sıfır' hedefi olduğunu ifade etti. Şirketlerin Net Sıfır hedefine ulaşma tahmini sorulduğunda ise, katılımcıların %50'den fazlası bu sonucu yakın gelecekte öngöremediklerini belirtti. Katılımcıların geri kalanı ise, Paris Anlaşması'na paralel olarak, 2050 yılı öncesinde şirketlerinin Net Sıfır olacağını düşündüğünü bildirdi. Türkiye'nin Net Sıfır olması konusunda yöneticilerin beklentilerine yönelik geri dönüşlere baktığımızda ise şirketlere kıyasla çok daha olumsuz bir tabloya ulaştık; katılımcıların %70'i yakın gelecekte Türkiye'nin Net Sıfır olacağını öngöremediklerini ifade etti.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Şekil 17:

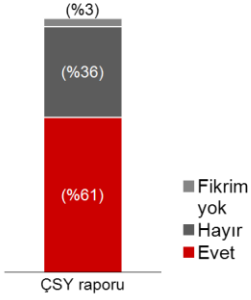
Yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğu ÇŞY raporlarına ve önceliklendirme matrisine sahip olduklarını belirtse de yalnızca %22'si işletmelerinin tüm emisyonları ölçmektedir.

Geleceğe Hazır Yönetim Kurulu Gündemi

Sürdürülebilirlik

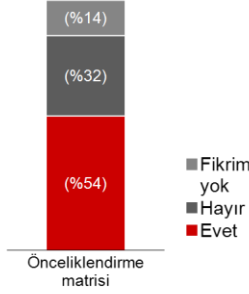
Sürdürülebilirlik raporu

Şirketinizin yıllık yayımladığı bir sürdürülebilirlik/Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇŞY) raporu var mıdır?



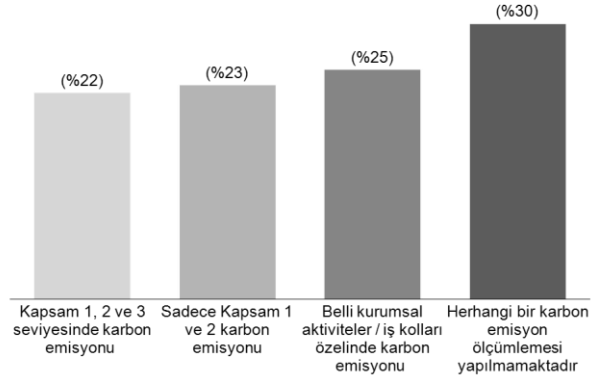
Önemlilik matrisi eşleşmesi

ÇŞY alanında yapmış olduğu bir önceliklendirme matrisi (önemlilik matrisi) çalışması var mıdır?



Karbon emisyonu muhasebesi

Şirketiniz, karbon salımlarını ölçmekte midir?



Kaynak: Bain & Company Yönetim Kurulu Barometre Anketi 2023 (N=135)

Yönetim kurulu üyelerinin %61'i şirketlerinin bir sürdürülebilirlik raporu olduğunu belirtirken, %54'ü ÇŞY alanındaki çalışmalara yön verecek bir önceliklendirme matrisi (materiality matrix) olduğunu belirtti. Katılımcıların %75'inin, bağlı buldukları şirketlerin ÇŞY stratejilerinde sektörün ilerisinde olması gerektiğini ifade ettikleri düşünüldüğünde, bu rakamlar olması gereken düzeyin çok altında kalmaktadır.

Şirketlerin karbon salımlarını ölçme oranlarına bakıldığında ise, sadece %22'sinin tüm kapsam emisyonlarını ölçtüğü görülmektedir. Şirketlerin %37'sinin Net Sıfır hedefi olduğu göz önünde bulundurulduğunda, tüm kapsamlar için karbon muhasebesi yapan şirketlerin sayısı da mevcut durumda beklentinin altındadır.

Bölüm 4- Yönetim Kurullarının İşletme Modeli

Yönetim kurullarının yetkinliklerini ve etkilerini belirleyen en önemli ikinci unsur, yönetim kurullarının işletme modelidir. Araştırmamızda yönetim kurullarının işletme modelini dört ana başlıkta inceledik:

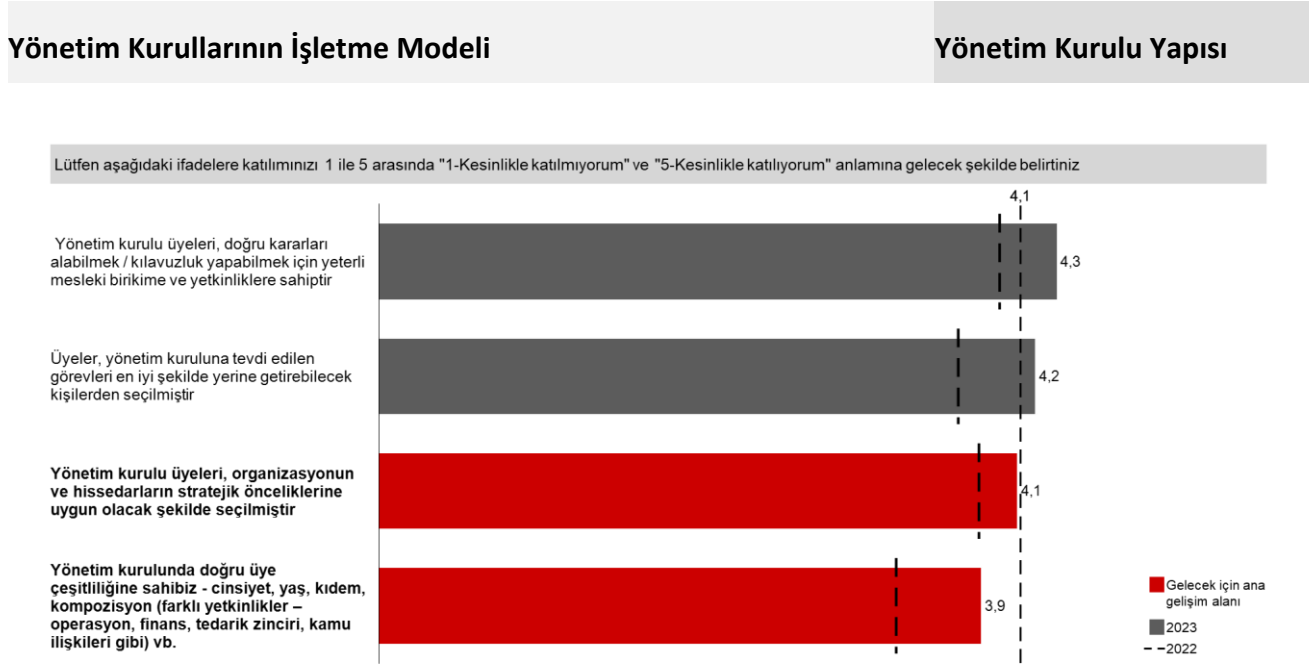
1. Yönetim Kurulu Yapısı
2. Yapılanma ve Süreçler
3. Liderlik ve Kültür
4. Performans

4.1 Yönetim Kurulu Yapısı

“Yönetim kurullarının doğru kararları alabilmek için yeterli mesleki birikime ve yetkinliklere sahip olma kriteri en yüksek değerlendirmeyi alırken, doğru üye çeşitliliğine sahip olma (cinsiyet, yaş, kıdem, yetkinlikler, vb.) diğer kriterlere oranla katılımcılardan en düşük skor alan eksen olarak ön plana çıkmaktadır.”

Şekil 18:

Yönetim kurulundaki üyelerin çeşitliliği (ör. cinsiyet, yaş, kıdem ve kompozisyon) Türkiye'de yönetim kurulları için mesafe kat edilmesi gereken önemli başlıklardandır.



Kaynak: Bain & Company Yönetim Kurulu Barometre Anketi 2023 (N=135)

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

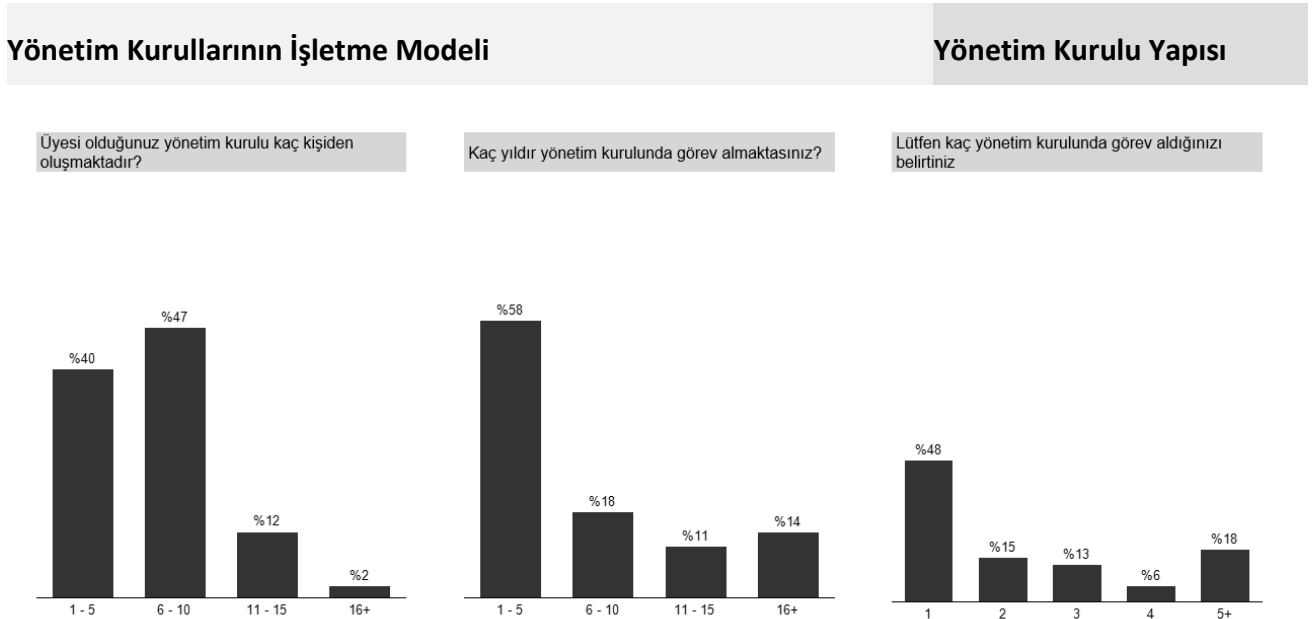
Yönetim kurulu yapısını anlayabilmek adına katılımcılara 4 soru sorulmuştur ve bu cevaplara göre skor 4,1 olarak hesaplanmıştır.

Yönetim kurulu üyelerinin “doğru kararları alabilmek adına gerekli yetkinliklere ve yeterli mesleki birikime sahip olması” kriteri 4,3 puan ile değerlendirme konu başlığı kapsamındaki en yüksek skoru alırken, “üyelerin, yönetim kuruluna tevdi edilen görevleri en iyi şekilde yerine getirecek kişilerden seçilmesi kriteri” değerlendirme konu başlığı ortalamasının biraz üzerinde skorlandı.

“Yönetim kurulunda doğru üye çeşitliliğine sahibiz (cinsiyet, yaş, yetkinlikler vb.)” ifadesi 3,9 puan olarak “Yönetim Kurulu Yapısı” skorunu oluşturan sorular arasında en düşük puanı alırken, üye seçim süreçlerine yönelik sunduğumuz bir diğer ifade olan “üyelerin hissedarların stratejik önceliklerine uygun şekilde seçilmesi” başlığına yönelik yapılan değerlendirmelere ait skor da değerlendirme konu başlığı ortalamasının biraz altında kaldı. Tüm kriterlere yönelik değerlendirmelere baktığımızda, anket katılımcılarının yönetim kurulunu oluşturan üyelerin çeşitliliği konusunun diğer kriterlere kıyasla iyileşmeye daha açık olduğunu belirttiklerini görmekteyiz.

Şekil 19:

Katılımcıların çoğunluğu yönetim kuruluna son 5 yıl içinde katılmıştır ve 4'ten az sayıda kurulda yer almaktadır.



Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Anket sonucunda yönetim kurullarının yapısına dair elde edilen çıkarımlar aşağıdaki gibidir:

- ▶ **Bir yönetim kurulu ortalama yedi üyeden oluşmaktadır (geçen senenin ortalaması sekiz idi) ve bu üyelerin ortalama ikisi bağımsız üyedir.**
- ▶ **Yönetim kurulunda ortalama görev yapma süresi yedi yıldır. Katılımcıların yaklaşık %50'sinin beş yıldan kısa süredir yönetim kurulu görevini üstlendiği görülürken, %30'unun da on yıldan daha uzun bir süredir bu role sahip olduğu tespit edilmiştir.**
- ▶ **Yönetim kurullarının yaklaşık %50'sinin üç yılda bir değiştiği belirtilmiştir.**
- ▶ **Anket katılımcılarının yaklaşık %50'sinden fazlası birden fazla yönetim kurulunda görev almaktadır.**

4.2 Yapılanma ve Süreçler

“Yönetim kurulu yapılarındaki temel süreçler değerlendirildiğinde, yönetici yedekleme ve aday gösterme ile yeni yönetim kuruluna ve üst yönetime üye seçimi süreçlerinde gelişim imkanı olduğu belirtilmiştir.”

Şirketlerde ortalama dört komite bulunmakta ve bir yönetim kurulu üyesi ortalama iki komitede görev almaktadır. Şirketlerde en sık bulunan üç komitenin sırasıyla Denetim Komitesi (%83), Risk Komitesi (%79) ve Kurumsal Yönetim Komitesi (%65) olduğu tespit edilmiştir. Şirketlerde en az bulunan komite ise %8 ile Siber Güvenlik Komitesidir.

Değerlendirmeden çıkan bir diğer sonuca göre şirketlerin %4'ünde hiçbir komite bulunmamaktadır. Geçen seneki sonuçlar ile kıyaslandığında (%7), yönetim kurulu yapılanmalarında bu konu özelinde gözle görülür bir gelişme olduğu görülmektedir.

Yönetim kurulu üyelerinin yaklaşık %70'i, kurul aktiviteleri için ayda bir haftadan az zaman harcamaktadır. Katılımcıların %14'ü de tam zamanlı olarak yönetim kurulu üyesi rolünü üstlenmektedir.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Şekil 20:

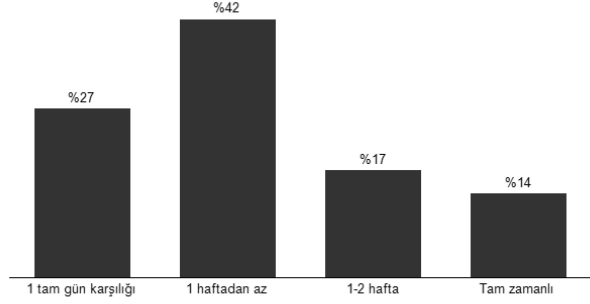
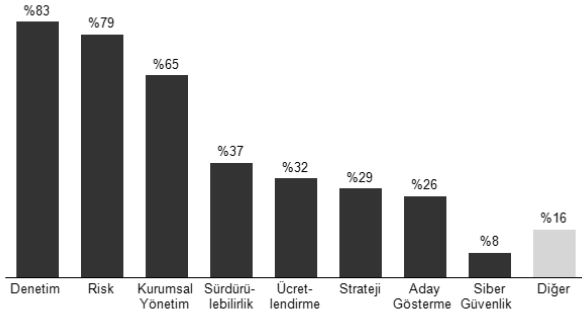
Katılımcıların bulunduğu yönetim kurullarının büyük bir çoğunluğunda denetim ve risk komiteleri bulunmaktadır. Ayrıca katılımcıların yine büyük çoğunluğu yönetim kurulu aktivitelerine ayda 1 haftadan az zaman ayırmaktadır.

Yönetim Kurullarının İşletme Modeli

Yapılanma ve Süreçler

Mevcut durumda üyeliğini yaptığınız yönetim kurulunda aşağıdaki komitelerden hangileri bulunmaktadır?

Yönetim kurulu aktiviteleri için ayda ne kadar zaman ayırmaktasınız?



Yönetim kurulu ana süreçlerini değerlendirmek için katılımcılara yöneltilen ifadeler arasında üyelerin toplantılar öncesi yeterli bilgiyi doğru zamanda alması, yönetim kurullarının karar verme hız ve iradesinin yeterliliği ve toplantı sıklık/süresinin gündeme uygun olması konuları 4,1 ile en yüksek skoru aldı.

Değerlendirmeye sunulan diğer temel süreç başlıklarına bakıldığında ise “yönetici yedekleme ve aday gösterme süreçleri iyi tanımlanmıştır ve uygulanmaktadır” ifadesi, 3,5 puan ile sıralamanın en altında yer alarak iyileştirilme ihtiyacı en yüksek olan konu başlığı oldu. Bu ifadeyi 3,6 puan ile “yönetim kurulu üyeleri, yeni yönetim kurulunun ve şirket üst yönetiminin seçimi sürecine dâhildir ve oy kullanır” ifadesi gelişime açık bir diğer konu olarak takip etti.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

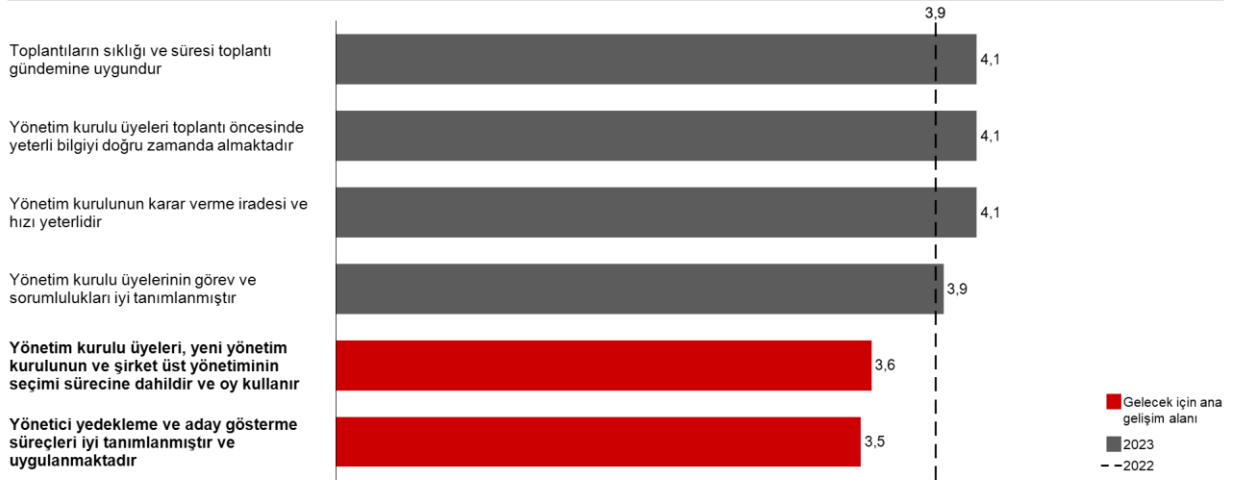
Şekil 21:

Yönetim kurulu süreçleri arasından; aday gösterme, yönetim kurulu ve şirket üst yönetimi seçimi süreçlerinde belirgin ilerleme imkanları mevcuttur.

Yönetim Kurullarının İşletme Modeli

Yapılanma ve Süreçler

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılımınızı 1 ile 5 arasında "1-Kesinlikle katılmıyorum" ve "5-Kesinlikle katılıyorum" anlamına gelecek şekilde belirtiniz



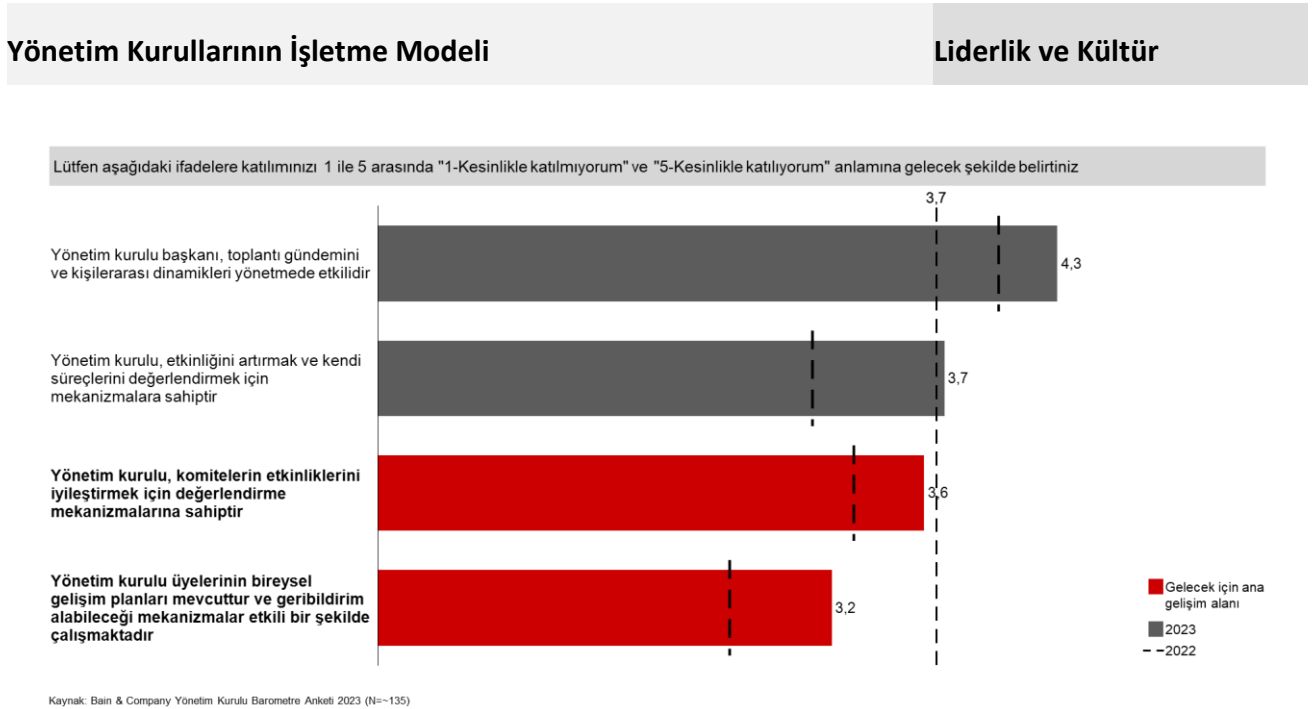
Kaynak: Bain & Company Yönetim Kurulu Barometre Anketi 2023 (N=135)

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

4.3 Liderlik ve Kültür

“Yönetim kurulu üyelerinin bireysel gelişim planlarının mevcudiyeti ve geri bildirim alabilecekleri mekanizmaların istenilen düzeyde çalışması konusunda önemli derecede gelişim ihtiyacı olduğu görülmektedir.”

Şekil 22: Yönetim kurulu üyelerinin bireysel gelişim planları ve geribildirim mekanizmaları konusunda eksik kaldığı ön plana çıkmaktadır.



Yönetim kurulu üyelerine yönelttiğimiz değerlendirme eksenlerine dair aldığımız sonuçlar ışığında liderlik ve kültür skorunu 3,7 olarak hesapladık. Bu skor ile liderlik ve kültür başlığı, etkinlik skorunu oluşturan başlıklar arasında, bir önceki sene gerçekleştirdiğimiz çalışmadaki sonuçlara göre en yüksek gelişimi gösteren başlık oldu. (3,2’den 3,7’ye artış)

“Yönetim kurulu üyelerinin bireysel gelişim planları mevcuttur ve geri bildirim alabilecekleri mekanizmalar etkili bir şekilde çalışmaktadır” ifadesi de 3,2 puan ile ortalama altında kalarak liderlik ve kültür başlığı altında en önemli gelişim alanı olarak ön plana çıktı.

Liderlik ve kültür ekseninde en yüksek skoru 4,3 ile “yönetim kurulu başkanı, toplantı gündemini ve kişilerarası dinamikleri yönetmede etkilidir” ifadesi alırken, “yönetim kurulu, komitelerin etkinliklerini iyileştirmek için değerlendirme mekanizmalarına sahiptir” ifadesi gelişim ihtiyacı olarak belirlenen konu başlıklarından biri oldu.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

4.4 Performans

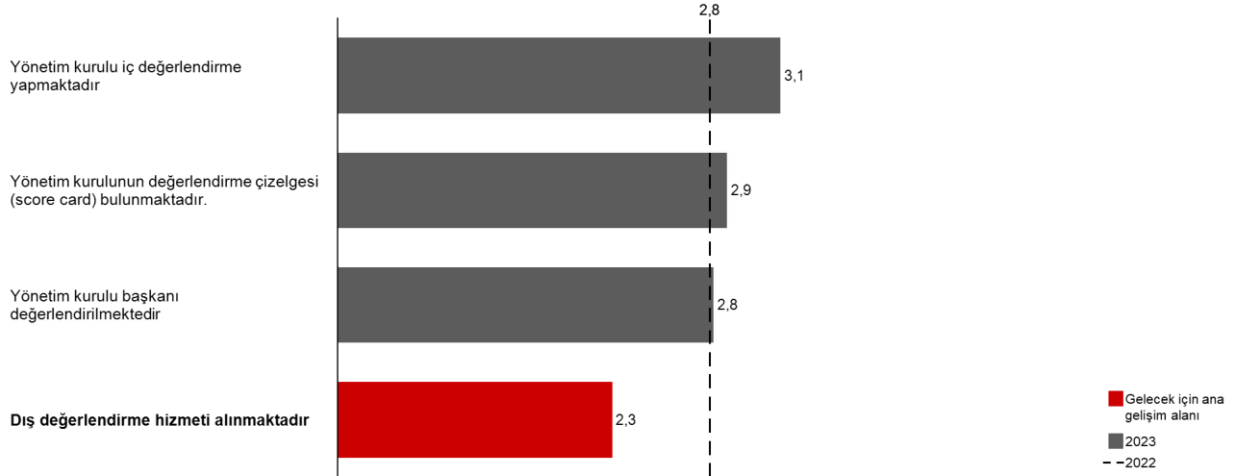
“Performans, yönetim kurulu etkinlik skorunu oluşturan başlıklar arasında en düşük puanı alan ve böylelikle gelişime en açık olan konu oldu.”

Şekil 23:

Dışarıdan performans değerlendirme hizmet almak birçok yönetim kurulunda tercih edilmemiştir.

Yönetim Kurullarının İşletme Modeli Performans

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılımınızı 1 ile 5 arasında "1-Kesinlikle katılmıyorum" ve "5-Kesinlikle katılıyorum" anlamına gelecek şekilde belirtiniz



Kaynak: Bain & Company Yönetim Kurulu Barometre Anketi 2023 (N=135)

“Performans” konu başlığı ilk defa bu sene yönetim kurulu barometresi çalışması kapsamında değerlendirmeye alındı. Yönetim kurulunun genel performansının değerlendirilmesine yönelik yapılan çalışmaların etkinliğini ölçmek adına dört ana ifade ışığında elde edilen görüşler doğrultusunda performans skoru 2,8 olarak hesaplandı.

3,1 ile en yüksek puanı alan ifade “yönetim kurulu iç değerlendirme yapmaktadır” ifadesi olurken, “Dış değerlendirme hizmeti alınmaktadır” ifadesi 2,3 ile en çok ilerleme ihtiyacı gerektiren konu olarak belirlendi.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

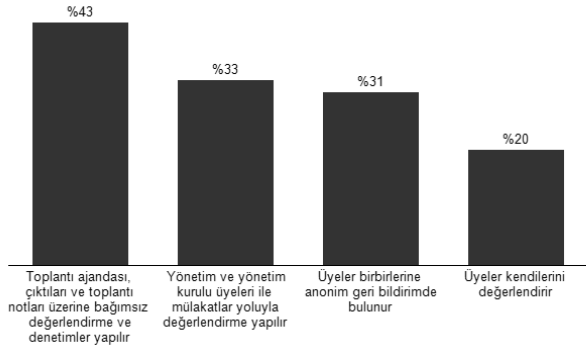
Şekil 24:

Yönetim kurulu etkinlik performansı değerlendirme yöntemleri ve kriterleri gelişime açık noktalar olarak görülmektedir.

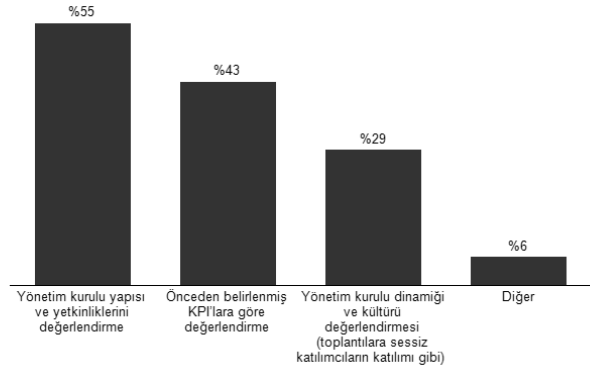
Yönetim Kurullarının İşletme Modeli

Performans

Yönetim kurulunuzun etkinliğini hangi yöntemlerle değerlendiriyorsunuz?



Yönetim kurulunuzun etkinliğini anlayabilmek adına hangi kriterleri değerlendirmeye tabi tutuyorsunuz?



Yönetim kurullarında etkinliğin hangi yöntemlerle değerlendirildiğine yönelik toplanan görüşlere bakıldığında, "Toplantı ajandası, çıktıları ve toplantı notları üzerine bağımsız değerlendirme ve denetim" yönteminin %43 ile en sık tercih edilen yaklaşım olduğu belirtildi. Bu yöntemi yönetim ve yönetim kurulu üyeleri ile mülakatlar yoluyla değerlendirme yapılması (%33) takip etti. Üyelerin kendilerini değerlendirmesi ise %20 ile en az rastlanan değerlendirme yöntemi oldu.

Yönetim kurullarında değerlendirilen kriterlere yönelik katılımcıların paylaştıkları görüşler doğrultusunda, "yönetim kurulu yapısı ve yetkinliklerini değerlendirme" faaliyetinin %55 ile yönetim kurullarının etkinliğini değerlendirmek için en çok tercih edilen yöntem olduğu belirlendi. Ek olarak, yönetim kurullarının %43'ünün önceden belirlenmiş KPI'lara göre, %29'unun ise yönetim kurulu dinamiği ve kültürü değerlendirmesi yöntemlerini kullandığı tespit edildi.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Sonsöz

Belirsizliklerin ve yeni trendlerin etkisini göstermeye devam edeceği öngörüsü önümüzdeki dönemde, yönetim kurullarını firmaların geleceği açısından daha kritik bir konuma getirmektedir. Türkiye’de yönetim kurullarının birçok güçlü yanı bulunmasına rağmen hem ortak hem de sektör bazlı olarak farklılaşan, önemli gelişim alanlarına sahip olduğu da görülmektedir.

Araştırmadan ana çıkarımlarımız aşağıdaki gibi olmuştur:

- ▶ **Değişen ekonomik konjonktür ve sektörel/politik belirsizlikler yönetim kurullarının gündemlerine doğrudan etki etmektedir.**
- ▶ **Önümüzdeki dönem için, şirketlerin tüm kategorilerdeki yatırım planlarında kayda değer düşüşler olmakla birlikte, teknoloji yatırımları göreceli olarak daha az etkilenmiştir.**
- ▶ **Yatırım planlarının aksine, istihdam planlarında kısmi olumlu beklenti mevcuttur.**

Yönetim kurulları nezdinde önemli gelişim alanları olarak ise aşağıdaki maddeler saptanmıştır:

- ▶ **ÇSY dönüşümü giderek hız kazanmaktadır. Geçtiğimiz seneye kıyasla gündemdeki yeri kayda değer ölçüde büyüyen ÇSY, yine de hâlâ istenilen düzeyde gündeme alınamayan bir madde olarak görülmektedir.**
- ▶ **Şirketlerin çoğunluğu ÇSY konularında sektör lideri olmayı hedeflemekte ancak yönetim kurulu üyelerinin çoğu kendilerini bu konuda liderlik edebilecek seviyede yetkin olarak görmemektedirler.**
- ▶ **Yönetim kurulu üyelerinin çeşitliliği ve yetkinlik seti genişliğinin arzu edilen seviyede olmadığı görülmektedir.**
- ▶ **Yönetim kurulu ve üst yönetimlerin performans değerlendirmesi süreçleri hususunda önemli gelişim alanları mevcuttur.**
- ▶ **Yönetim kurullarında dijital dönüşüm konusunda farkındalık yüksek olsa da yönetim kurulu üyelerinin kayda değer bir kısmının yeterli uzmanlık seviyesinde olmadığı görülmektedir.**

Bu yolda, yönetim kurullarının yanıtlarını düşünmeye başlayabileceği bazı öncül sorular olduğunu düşünmekteyiz:

- ▶ **Yönetim kurulu üyesi olarak, üst yönetimlerin ve kurumların rehberliğe ihtiyacı olan ÇSY ve dijitalleşme gibi konularda kendi yetkinliklerinizi geliştirmek için neler yapıyorsunuz?**
- ▶ **Karbon vergisi, sürdürülebilirlik ve daha geniş ölçekte ÇSY konularına yeterli vakit ayırıyor musunuz? Hangi yeni ve geleceği şekillendirecek konu başlıklarını gündem maddesi olarak ekleyebilirsiniz?**
- ▶ **Düzenli olarak en az ve en çok zaman harcadığınız konuları gözden geçirerek, etkinliğinizi**

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

artırmak için iyileştirmeler yapıyor musunuz?

- ▶ **Mevcut yönetim kurulunuzun üyelerinin çeşitliliği konusunda yeterli seviyede olduğunuzu söyleyebilir misiniz? Sadece yaş ve cinsiyet değil, bilgi ve deneyim çeşitliliğini arttırmak için hangi adımları atabilirsiniz?**
- ▶ **Yönetim kurulunun geri bildirim mekanizmaları (üye ve başkan için) bulunuyor mu? Kontrol ve takip mekanizmaları oluşturmak için hangi adımlar atılabilir?**
- ▶ **Yönetim kurulunuzda “yedekleme planı” (succession planning) yapılıyor mu?**
- ▶ **Yönetim kurulunuzda kurul performans ölçümü yapılıyor mu?**

Bu soruların yanıtları yönetim kurullarının gelişimi için bir yol haritası belirlenmesi adına başlangıç olacaktır.

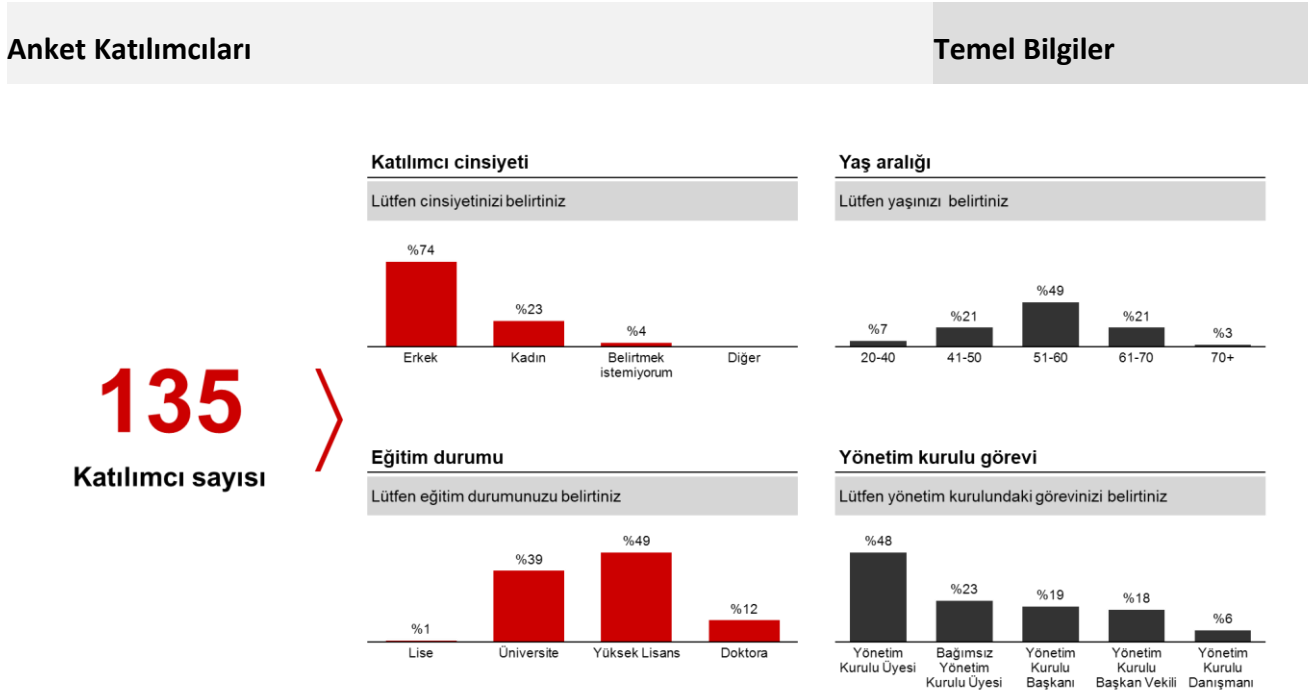
Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Anket Künyesi

"YÜD ve Bain & Company Yönetim Kurulu Barometre" Araştırması ile 2023 yılında Temmuz ve Kasım ayları arasında Türkiye'nin önde gelen şirketlerinin yönetim kurulu üyeleri ve CEO'larından oluşan 135 kişilik katılımcı grubu ile hazırladığımız anket üzerinden yönetim kurullarının etkinliğini değerlendirdik.

Şekil 25:

2023'ün Temmuz ve Kasım ayları arasında önde gelen halka açık ve aile şirketlerinin 135 yönetim kurulu üyesi ile Türkiye'nin Yönetim Kurullarının etkinliğini değerlendirdik.



- ▶ Katılımcıların çoğunluğunu erkekler (%74) oluştururken, kadınlar %23'lük bir kesimi temsil etmektedir.
- ▶ Katılımcıların yaş gruplarını incelediğimizde ise en büyük kesimi 51-60 yaş aralığındaki katılımcıların (%49) oluşturduğunu görmekteyiz. Bu grubu 41-50 (%21) ve 61-70 (%21) yaş aralıkları takip etmektedir. En az temsil edilen gruplar ise %3 ile 70 yaş üzeri ve %7 ile 20-40 yaş aralığı olmuştur.
- ▶ Yönetim kurulu üyelerinin önemli bir kısmı lisansüstü derecelerine sahiptir; %49'luk bir kesim Yüksek Lisans, %12'si Doktora derecesine sahiptir. Yüksek Lisans veya Doktora yapmamış olan üniversite mezunları, katılımcıların %39'unu oluştururken, sadece %1'lik bir kesim lise mezundur.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

- Katılımcıların en çoğunlukta olduğu görev grubu %48 ile yönetim kurulu üyeliği olmuştur. Bu grubu %23 ile bağımsız yönetim kurulu üyeliği izlemektedir.

Anket katılımcıları çeşitli sektörlerde farklı sahiplik modelleri ile faaliyet gösteren şirketlerin yönetim kurulu üyelerinden oluşmaktadır.

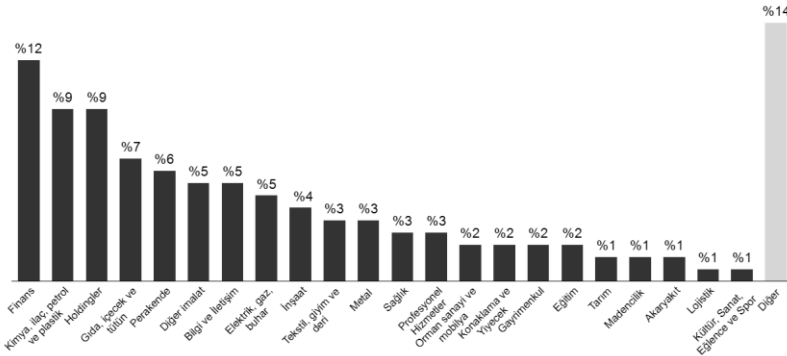
Şekil 26:

Anket katılımcılarının buldukları yönetim kurullarının çoğunluğunu finans, kimya ve holding alanlarındaki halka açık ya da kurucu aile kontrolünde şirketler oluşturuyor.

Anket Katılımcıları Organizasyon Bilgileri

Şirket sektörü

Yönetim kurulu üyeliğini yaptığınız organizasyon hangi endüstride faaliyet göstermektedir?



Kaynak: Bain & Company Yönetim Kurulu Barometre Anketi 2023 (N=135)

Şirket sahiplik modeli

Aşağıdaki ifadelerden hangisi yönetim kurulu üyeliğini yaptığınız organizasyonu en iyi şekilde tanımlar?



Anket katılımcıları ağırlıklı olarak finans (%12) ile kimya (%9) sektörlerindeki şirketlerin ve holdinglerin (%9) yönetim kurullarında yer almaktadır.

Sahiplik modeli olarak, kurucu aile yönetimindeki (%47) ve halka açık (%32) şirketler çoğunluğu oluşturmaktadır. Bu grupları sırasıyla %11 ile çok uluslu şirketler, %6 ile özel sermaye yönetimindeki şirketler ve %2 ile girişim sermayesi şirketleri takip etmektedir.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Executive Summary in English

As the world is undergoing an energy transition in parallel with technological, social, and geopolitical developments, the concept of environmental, social, and corporate governance (ESG) is rapidly gaining importance. These transformations and changes affect the perspectives and agendas of companies, their boards of directors, and their ways of working.

While energy transition is an integral part of the environmental aspect of ESG, the concept itself encompasses a much broader range of issues, such as diversity, ethics, workplace safety, and stakeholder rights. This broader viewpoint places new responsibilities on the boards and leaders of companies: to bring a perspective to strategic transformation plans that can manage the impact of this transformation, to create and implement comprehensive roadmaps, and to lead the transition to sustainable business models.

Board Effectiveness Score

In the second half of 2023, the Board Directors Association (BDA) and Bain & Company conducted a comprehensive survey, the second of its kind this year, with 135 board members and CEOs of predominantly publicly traded and family-owned companies in Turkey, in order to assess the activities and agendas of their companies' boards.

On a scale of 1 to 5, the Board Effectiveness Score in Turkey is 3.9 for 2023. The efficiency of boards has increased over the past year compared to the efficiency score obtained in the study conducted in 2022 (3.6). The "performance" section, added in this year's study, is not included in the average to ensure score comparability with last year. With the "performance" section included, the Board Effectiveness Score is calculated as 3.7. The aim is to continue this study and evaluation method annually and to build a detailed road map resulting from comparative monitoring of board activities and evaluation of sections that have improved or regressed over the years.

Among the scores of the sub-sections within the Board Effectiveness Score, the newly added "performance" section in 2023 received the lowest score of 2.8 points. This result reveals that respondents believe their boards' effectiveness in conducting internal evaluations and measuring member performance has significantly more potential for improvement than other criteria.

When comparing the Board Effectiveness Scores across ten industries with the greatest number of respondents among them, "Financial Services" stands out as having the most effective board, with a score of 4.2. Conversely, the "Chemical, Pharmaceutical, Petroleum, and Plastics Manufacturing" industry has the lowest score at 3.5.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Future-Ready Board Agenda

Value Creation

Topics boards spent the most time on

“Company performance - operational and financial” stands out as the topic that boards spent the most time on, as indicated by 88% of the respondents. In last year's study, this topic was again in first place with 95%. At 62% and 61% respectively, “company vision, mission, and strategy” and “operation of projects that will create value for the organization” are the other two topics which enjoy the biggest investment of time. A vast majority of respondents think that either enough or more than enough time is spent on these topics. In the past year, both topics had come in third and fourth place with 48% each. The topic “audit, risk, and compliance,” which had ranked second last year, did not make it into the top three this year.

Topics boards spent the least time on

Boards spent the least time on the “European Green Deal and carbon tax” at 54% and “board diversity” at 49%. Around 80% of the respondents think insufficient time is spent on these issues. Last year, the “European Green Deal and carbon tax” was again the topic with the least time spent, at 71%. “Board diversity” was in fifth place at 38%. These issues will significantly impact ways of working in the near future and are expected to constitute an increasingly substantial portion of board agendas.

Investment topics

Companies' appetite for investment declined significantly across all investment categories compared to the previous year. “Technology and infrastructure investments” were relatively less affected by this decline. Growing interest in artificial intelligence and related technologies can be considered among some of the reasons behind technology investments remaining stronger.

Employment plans

In contrast to investment plans, employment plans show a relatively positive outlook. The percentage of companies planning to increase employment rose significantly to 39% in 2023, up from 26% in 2022. Analyses indicate a buoyant labor market expectation for next year, although the effects of the year-end inflation rate and minimum wage increase on these plans should be monitored.

Risks awaiting companies

In 2023, “climate crisis and social risks,” “financing and cash management,” and “sectoral and political

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

uncertainties” stand out as the three most important risks that may affect companies in Turkey. While the notion of “climate crisis and social risks” hadn’t featured among the top five risks last year, it has been recognized as the most significant risk this year. Board members should carefully assess these risks and prioritize them, considering the company's overall objectives and market conditions.

Sustainability

Approximately 90% of the boards have a committee responsible for discussing ESG issues. Although the primary mission of this committee is not always ESG alone, we observe that ESG is rapidly being added to the missions of these committees. In 38% of the companies, this task is carried out by the ‘Sustainability Committee,’ in 22% by the “Corporate Governance Committee,” and in 15% by the “Risk Committee.” Most (60%) of ESG functions report directly to the CEO.

75% of the respondents state that their company plans for its sustainability strategies to be ahead of the industry, and nearly 50% of all companies have set both quantitative and qualitative targets. However, only 37% of all companies have a Net Zero target, suggesting that targets are not ambitious enough and do not meet the requirements of the Paris Agreement.

While boards are at a relatively good stage regarding ESG awareness, we observe that they are lagging in terms of capabilities. In the coming period, leaders are expected to lead the transformation and support the development of the necessary awareness and capabilities. It will make this transformation process faster and more efficient if board members receive the necessary training on ESG concepts, strategy, and implementation of said strategy.

Operating Model of Boards

As a result of the analyses, as with last year, the areas determined as most critical for improvement are the diversity of board members (gender, age, capabilities, etc.) and the mechanisms by which boards evaluate themselves, their committees, and their members.

Board Composition

The statement “We have the correct diversity of members on the board (gender, age, capabilities, etc.)” received an average score of 3.9, the lowest score among questions that comprise the board structure score. This statement had also received the lowest score of 3.5 points in last year's study.

A board consists of seven members on average, two of which are independent. The average board member term is seven years, and approximately 50% of the board members have served on their boards for less than five years.

Structuring and Processes

Among board processes, there are opportunities for improvement in the nomination and selection of the board and senior management. On average, companies have four committees, and members serve on two of them. The audit, risk, and corporate governance committees are the most frequently encountered committees in companies.

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

Leadership and Culture

An analysis of the Board Effectiveness Score reveals that the individual development plans of board members and the mechanisms through which board members can receive feedback are not working at the desired level of effectiveness; however, improvements were observed in both areas compared to the previous year.

Performance

Among the topics that comprise the Board Effectiveness Score, the “performance” header received the lowest score and has the most room for improvement. This indicates the need for significant improvements in performance evaluation mechanisms for boards.

Our Main Takeaways

- ▶ **The changing economic climate and sectoral and political uncertainties are directly impacting boards’ agendas, changing the rules of the game.**
- ▶ **Although the transition from a purely corporate governance perspective to a governance structure that includes the ESG approach is gaining momentum, it is not yet at the required level.**
- ▶ **There is room for improvement in board performance evaluation processes and member and capability diversity.**
- ▶ **Board Effectiveness Score was recorded as 3.9, an increase of 8% compared to 2022.**
- ▶ **Climate crisis and social risks are the most prominent risks on boards’ agendas.**
- ▶ **Boards are inclined to continue the digital transformation of companies without slowing down.**

A sustainable, effective, open, responsible, and ESG-compliant board can be formed by bringing together the right components, including setting appropriate agendas, the ability to establish and manage committees and assess risks and opportunities, and bringing together experts in their respective fields.

Methodology and Purpose of the Study

The BDA and Bain & Company’s Istanbul office conducted a detailed study with active board members and CEOs of Turkey’s leading publicly traded and family-owned companies to better understand the functioning and business models of boards of directors. With this study, we examined the effectiveness of boards from two perspectives:

- 1. How effective are boards in setting their agendas?**
- 2. Are boards sufficiently effective both in their internal functioning and in guiding top management?**

Our study also investigated how current issues affect boards’ decision-making processes and

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve Bain & Company Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

agendas.

In the second part of the report, after sharing perspectives on the changing world and uncertainties, we measured the effectiveness of boards in Turkey with the “Board Effectiveness Score.” In the third section, the analysis focuses on the agendas of boards and their approaches towards ESG matters. The fourth section examined the operating models of boards in detail. In the “Survey Participants” section, we summarize the demographics of our database.

We will continue to conduct this study every year to monitor the effectiveness and performance of Turkish companies’ boards and share our recommendations for improvement.