

Üst yönetime, yönetim kurullarına ve denetim komitelerine yönetimle ilgili konularda kısa ve öz bilgiler sunar.

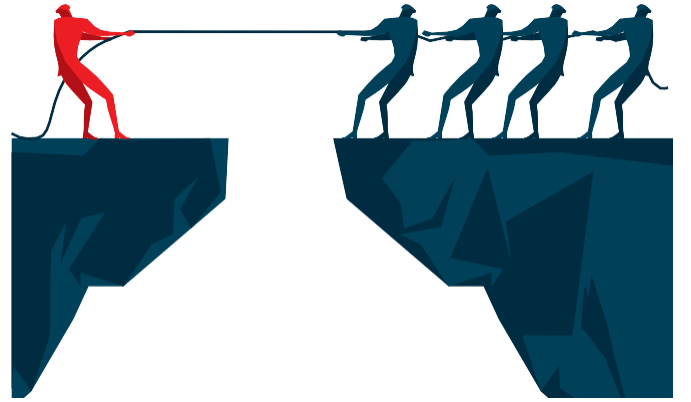
Yönetim Kurulları Bu Zorluğun Üstesinden Gelebiliyorlar mı? 2020 ACGI Sonuçları

Yönetimi sorgulama söz konusu olduğunda **yönetim kurulları yetersiz kalıyorlar**. Bunun sonucunda da, sağlıklı ve sağlam bir kurumsal yönetim için ihtiyaç duydukları tüm bilgileri elde edemebiliyorlar.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü kısa bir süre önce 2020 Amerikan Kurumsal Yönetişim Endeksi'ni (ACGI-American Corporate Governance Index) yayımladı. Bu ankette, iç denetim yöneticilerinden (İDY), yönetim kurulu üyelerinin genel müdürlerin (CEO-Chief Executive Officer) görüşlerine aykırı nitelikteki görüşlerini dile getirme ve ortaya koyma konusundaki özgüven ve kararlılıklarını derecelendirmeleri istendi. Genel oran 76'ydı; yani vasat bir değer olan C değeri idi. Katılımcıların sadece %66'sı genel müdürün kötü haberleri duyurmayı ertelemek istemesi durumunda kurul üyelerinin itiraz edeceklerini düşünmektedir. Yönetim kurulları, ayrıca, kendilerine sunulan bilgilerin doğru ve tam olup olmadığını sormaya gelince de daha kötü bir skor elde etmiş ve çok daha kaygılandırıcı bir puan olan 68 almıştır.

Fikirlerin - aykırı ve aleyhte olanların dahi – samimi bir şekilde paylaşılması kurumlar için faydalıdır. Ancak eğer yönetim kurulları tartışmalı ve sorgulanabilir kararlar konusunda direnmiyorsa veya kritik sorunlarda resmin tamamını kavrayıp kavradıklarını bilmiyorsa, o zaman bunun hayata geçirilmesi zordur.

Yönetim Kurulunun Gözetimini Arttırmak: Muhakeme Tuzaklarından ve Tarafgirliklerden Kaçınmak ile ilgili bir COSO raporuna göre, “Yönetim kurulu üyeleri yönetimin kararlarını etkili bir şekilde sorguladıklarında, alternatif bakış açılarını açıkça düşündüklerinde ve yönetimi samimi ve açık tartışmalara dâhil ettiklerinde, kurumlarına ve kurumlarının kilit paydaşlarına daha iyi hizmet etmiş olurlar.”



Daha Dinamik Bir Yaklaşım

Bir dizi nedenle, yönetim kurulları yönetimle kurdukları ilişkilerde aşırı tereddütlü ve çekingen olup olmadıklarını değerlendirmelidirler.

Yapıcı tartışma daha iyi kararlara götürür. Çekişme veya garez üretken değildir; buna karşılık, sağlıklı ve sağlam bir ilişki kurmak tüm tarafları bilgilerini veya görüşlerini değerlendirmeye ve dile getirmeye ya da belki de kendilerine sorulan sorular veya aldıkları cevaplar ışığında onları yeniden değerlendirmeye teşvik edebilir. Sert olmak çatışmacı olmak anlamına gelmek zorunda değildir, diye belirtiliyor Ulusal Kurumsal Yöneticiler Birliği'nin (NACD-National Association of Corporate Directors) bir raporunda.¹ Saygılı ve iş birliğine açık bir tavır korurken de karşı çıkmak ve aykırı fikir beyan etmek mümkündür.

Yönetim Kurulları seslerinin bastırılmasını engellemelidirler. Eğer yönetim kurulu üyeleri proaktif değillerse, kendilerini diğer görüşler karşısında daha edilgen ve geri bir konumda bulabilirler. 2018 tarihli bir EY (Ernst & Young) raporuna göre, son yıllardaki hissedar aktivizmi kampanyalarının düzeyinin ne kadar yüksek olduğu düşünüldüğünde, “eğer yönetim kurulu üyeleri mevcut durum (statüko) konusunda yönetimi sorgulamıyorlarsa veya ona itiraz etmiyorlarsa, büyük ihtimalle başkaları bunu yapacaktır”.² Bloomberg'in raporuna göre, 2020 yılında yaşanan bir gerilemenin ardından hissedar aktivizminin 2021 yılında yeniden toparlanması beklenmektedir.³

IIA Hakkında

The Institute of Internal Auditors, Inc. (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü) 170 ülke ve bölgede 200.000'den fazla üyesi bulunan küresel bir mesleki birliktir. IIA iç denetim mesleğinin savunucusu, uluslararası standartların düzenleyicisi, baş araştırmacısı ve eğiticisidir.

The IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suite 149
Lake Mary, FL 32746 USA

Ücretsiz Abonelik İçin

www.theiia.org/Tone sitesini ziyaret ediniz.

Okuyucu Görüşleri

Tone@theiia.org adresine görüş ve yorumlarınızı gönderiniz.

Şüphesiz değerli bir varlıktır. Verileri – hatta iyi haberleri bile – sorgulamak ve şaşırtıcı sonuçlarla ilgili açıklama talep etmek sorunlu alanları aydınlatmaya yardım edebilir. Öte yandan, NACD raporunun da belirttiği gibi, bu, şeytanın avukatını oynamak veya ortada herhangi bir sebep yokken yeterli bilgiye sahip olmadan sorular sormak anlamına da gelmemektedir.⁴“Sektörü ve işi anlamak, konuya iş zekânınızı tatbik etmek ve anlamlı, doğru ve ilgili sorulara mantıklı cevaplar verilmesini talep etmekle ilgilidir.”

Zor zamanlar yönetim kurullarının katılımının önemini belirgin hale getirmektedir. *Harvard Business Review* dergisinde yayımlanan bir makalede şöyle denmektedir: “Herkes yönetim kurullarının gereksiz yere her şeye karışmadan değer katan ve genel müdürleri daha etkili, fakat her şeye kadir olmayan kişiler kılan sorgulama ve soruşturma makamları olması gerektiğini biliyor”.⁵ Geçtiğimiz yılın aksaklıkları ve belirsizliği bu rolün zor zamanlarda ne kadar önemli olabileceğini göstermiştir.

ACGI'dan İlave Bazı Kilit Ayrıntılar

Covid-19 küresel salgınının kurumlar ve ekonomi açısından ortaya çıkardığı bu **belirsiz döneme karşın**, ACGI'ya göre, 2020 yılında genel kurumsal yönetimde mütevazı bir iyileşme oldu. Bununla birlikte, bazı kilit alanlarda hâlâ yapılması gerekenler var.

Kritik konularla ilgili olarak kurum liderlerine bağımsız güvence ve tavsiye sunan İDY'ler 2020 yılında kurumsal yönetime genel itibarıyla 82 puan veya B- derecesi vermişlerdir ki bu da 2019'da 79 veya C+ olan puandan 3 puan daha yüksektir. ACGI anketi, İDY'lerden sekiz Kılavuz Ülkenin her biriyle ilgili verilen bir dizi ifadeye göre kendi kurumlarını derecelendirmelerini istemektedir (Daha fazla ayrıntı için, *American Corporate Governance Index: Making Strides Amid Crisis (Amerikan Kurumsal Yönetişim Endeksi: Krizin Ortasında Büyük Adımlar Atmak* kaynağına bakabilirler).

2020 ACGI'dan öğrenilen bazı kilit dersler arasında şunlar bulunmaktadır:

Bir kriz sırasında, mevzuatla düzenlenmiş olmak faydalı olabilir. Elektrik, su vb. kamu hizmetleri, finansal hizmetler ve ulaşım gibi mevzuatla düzenlenmiş sektörlerdeki şirketler yönetim mülahazaları konusunda daha iyi puanlar elde etmişlerdir. Mevzuatla düzenlenmemiş büyük şirketler (toplam gelirleri 10 milyar dolardan fazla olanlar) daha küçük olanlara göre daha iyi yönetim sonuçları elde etmişlerdir.

Pek çok kurumda, hem kurumun geneli için hem de özellikle de iç denetim için daha doğrudan yönetim raporlama yapıları varsa, yönetim daha güçlü olabilir. ACGI anket verilerine göre, eğer önemli konular oldukça rahat bir şekilde genel müdüre ulaşabilirse, şirketin yönetim puanlarının yüksek olması büyük ölçüde daha mümkün ve daha düşük puanlar alması ihtimali de daha düşük olur. Bu veriler idari olarak denetim komitesine veya genel müdüre bağlı olan İDY'lerin kurumlarına genel itibarıyla yüksek yönetim puanları vermelerinin Finansal İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısına (CFO-Chief Financial Officer) bağlı olanlara kıyasla daha muhtemel olduğunu göstermiştir. Bu veriler 10 milyar doların altında bir gelir beyan eden şirketler için bu **korelasyonu** ortaya koymuştur.

Yönetimin yaklaşımı yukarıdan aşağıya süzülerek ulaşmayabilir. İDY'ler kendi kurumlarının yönetim kurulunun ve genel müdürünün yönetimin yaklaşımını güçlü bir biçimde örneklendirdiğini ve bunun her türlü etik testi geçecek güçte ve sağlamlıkta olduğunu düşünmelerine karşın (bu ifadeye 94 puan vermişlerdir), bu yaklaşımın tüm kademelere iletildiği ve tüm kademeler tarafından vücuda getirildiğine daha az güvenmektedirler (bu puan yalnızca 82'dir). (Kültür hakkında daha detaylı bir bakış açısı elde etmek için sayfa 4'teki şemaya bakınız.)



Yönetim kurullarının kurumsal yönetişimi değerlendirme yolları hakkında daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır. Bu alandaki puan sabit bir C puanıdır. İDY'ler kurumlarının yönetişimi tartışma ve bu konuda geri bildirim talep etmekle ilgili biraz daha iyi bir iş çıkardığını düşünmelerine rağmen, kurum içi resmi değerlendirmeler gerektiği kadar yaygın değildir.

İleriye Bakınca

Kurumsal yönetişim kalitesi özellikle zorlu olan bu dönemde değişmeden kalmış ve yer etmiş görünmektedir; bununla birlikte, küresel salgının şirketler ve ekonomi ile iş yeri kültürü ve yönetişim üzerindeki uzun vadeli etkilerinin neler olacağı henüz belli değildir. Bu kriz sırasında açığa çıkan güçlü yanların en iyi nasıl geliştirileceğini ve zayıf yanların en iyi nasıl ele alınacağını belirlemek artık yönetim kurullarına ve yönetime bağlıdır. Liderler kendi durumlarını gözden geçirmek ve değerlendirmek için ACGI'yi kullanabilirler ve belirsizlik zamanlarında kullanılacak ileriye dönük bir yol haritası çıkarabilirler. En önemlisi, yönetimle samimi konuşmalar yaptıklarından ve iyi yönetişim için ihtiyaç duydukları bilgileri aldıklarından emin olmak konusunda etkin bir rol oynamalıdır.

Kurumsal Yönetişimin Kılavuz İlkeleri

İLKELER	2020	2019
İlke 1: Etkili kurumsal yönetişim kilit paydaşlar, yönetim kurulu, yönetim, iç denetim, hukuk danışmanı, dış denetim ve diğer danışmanlar arasında düzenli ve yapıcı bir etkileşimin bulunmasını gerekli kılar.	B (83)	C+(79)
İlke 2: Yönetim kurulu, kilit paydaşların belirlenmesini ve kurumsal politikaların kilit paydaşların ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayıp karşılamadığını değerlendirmek için uygun durumlarda, paydaş geri bildirimini düzenli olarak istenmesini temin etmelidir.	B (86)	B-(81)
İlke 3: Yönetim kurulu üyeleri diğer kilit dış ve iç paydaşların çıkarlarını dengelerken şirketin ve paydaşların menfaatlerini en iyi gözeterek hareket etmelidir.	B (85)	B-(80)
İlke 4: Yönetim kurulu şirketin uzun vadeli performans ve değere odaklı sürdürülebilir bir stratejiye sahip olmasını ve bunu sürdürmesini temin etmelidir.	C+ (79)	C (75)
İlke 5: Yönetim kurulu şirket kültürünün sağlıklı olmasını temin etmeli, şirketin ana kültürünü ve değerlerini düzenli olarak izlemeli ve değerlendirmeli, üst yönetimin dürüstlüğü ve etiğini değerlendirmeli ve gerektiğinde, yanlış hizalanmış kurumsal amaçları ve kültürü düzeltmek için müdahalede bulunmalıdır.	B (86)	B-(82)
İlke 6: Yönetim kurulu kendi gözetim görevini etkili bir şekilde yerine getirmek için zamanında, tam, ilgili, doğru ve güvenilir bilgiler almayı sağlayacak yapıların ve uygulamaların mevcut olduğunu ve iyi yönetildiğini temin etmelidir.	C+ (79)	C+(78)
İlke 7: Yönetim kurulu kurumsal açıklamaların tutarlı bir şekilde şeffaf ve doğru ve yasal şartlarla, düzenleyici otoritelerin beklentileriyle ve etik normlarla uyumlu olmasını temin etmelidir.	B (85)	B (83)
İlke 8: Şirketler belirledikleri politika ve prosedürlerin şirket için en iyisi olup olmadığını kilit paydaşlar tarafından değerlendirilebilmesi için, kurumsal yönetişimle ilgili kilit politika ve prosedürlerini belirlerken ve tanımlarken belirli bir amaca yönelik ve şeffaf hareket etmelidirler.	C (75)	C-(72)

YÖNETİM KURULU ÜYELERİ İÇİN SORULAR

- » Yönetim kurulu üyeleri gerektiğinde yönetimi sorguluyorlar mı veya ona itiraz ediyorlar mı?
- » Sağlıklı bir tartışma ve münazara var mı yoksa yönetim kurulu üyeleri yönetimin verdiği bilgileri pek sorgulamadan mı kabul ediyorlar?
- » Yönetim kurulu aldığı bilgilerin doğruluğu veya tamlığı hakkında ayrıntılı bilgi talep ediyor mu?
- » Yönetim kurulu aldığı bilgilerin doğruluğu veya tamlığı konusunda güvence almak için kimden yardım istiyor?
- » Kurumun açık ve etkili yönetim hiyerarşik yapıları ve iç denetim bölümü hiyerarşik ilişkileri var mı?
- » İç denetimin, denetim komitesi veya genel müdür ile doğrudan ve filtrelenmemiş idari hiyerarşik ilişkileri var mı?

¹ [Hedefe Varan Şüphecilik \(Honing Skepticism\)](#), NACD Yönetimi, Ulusal Kurumsal Yöneticileri Birliği (National Association of Corporate Directors), Ocak/Şubat 2013.

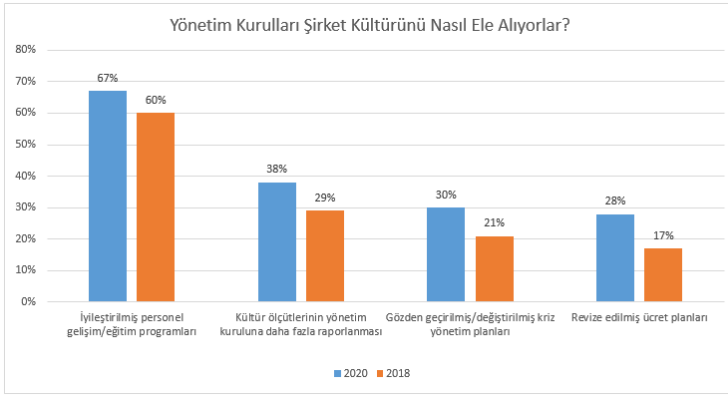
² [2019'da Yönetim Kurullarının Öncelikleri Neler Olmalı \(What Boards Should Prioritize in 2019\)](#), EY, 18 Aralık 2018.

³ [Zor Yıldan Sonra Hissedar Aktivizmi 2021'de Yeniden Kendini Toparlıyor \(Shareholder Activism Poised to Rebound in 2021 After Tough Year\)](#), Scott Deveau, Bloomberg, 16 Aralık 2020.

⁴ [Hedefe Varan Şüphecilik \(Honing Skepticism\)](#), NACD Yönetimi, Ulusal Kurumsal Yöneticileri Birliği (National Association of Corporate Directors), Ocak/Şubat 2013.

⁵ [Daha İyi Yönetim Kurulları Oluşturmak \(Building Better Boards\)](#), David A. Nadler, *Harvard Business Review*, Mayıs 2004.





Kaynaklar: PwC, Şirket Yönetim Kurulu Üyeleri Yıllık Anketi, Ekim 2018 (PwC 2018 Annual Corporate Directors Survey; PwC Şirket Yönetim Kurulu Üyeleri Yıllık Anketi, Eylül 2020.) (PwC, 2020 Annual Corporate Directors Survey)

ACGI Hakkında

Şu anda ikinci yılına girmiş bulunan ACGI, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü ile Tennessee Üniversitesi, Knoxville, Haslam İşletme Koleji Neel Kurumsal Yönetişim Merkezi'nin iş birliğine dayanan ortak bir çalışmadır. Halka açık Amerikan şirketlerinden 131 İDY ile Kurumsal Yönetişimin sekiz Kılavuz İlkesini (sayfa 3'teki açıklama kutusuna bakınız) uygulama konusunda kurumlarının ne derece başarılı olduğuna dair bir anket yapıldı. Elde edilen sonuçlar yönetim kurullarının, denetim komitelerinin ve diğer paydaşların yönetişimle ilgili ortak sorun alanları hakkında bir perspektif kazanmasına yardımcı olabilir.

Bu endeks, iç denetim yöneticileri ya da şirketlerin yönetişim uygulamalarının bağımsız, yansız ve kurum çapında değerlendirmesini en iyi yapabilecek konumda bulunanlar tarafından ankete verilen cevaplara dayanmaktadır. Kılavuz İlkeler alanın uzmanları tarafından geliştirilen bir ilişkili rehberler ve ilkeler dizisine dayanmaktadır. Bu endeks şirketlerin söz konusu Kılavuz İlkelerden her birini ne derece etkili şekilde hayata geçirdiklerini ölçmektedir. Kurum çapındaki kurumsal yönetişimin etkililiği hakkında içeriden bir bakış açısı sunmak amacıyla kurumsal yönetişimin herkesçe gözlemlenebilen yönlerinin ötesine geçmektedir.



Hızlı Anket Sorusu

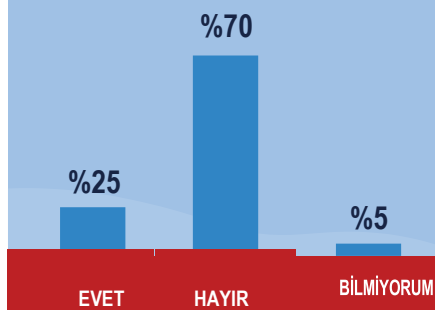
Yönetimden gelen bilgilere yönetim kurulunuzun aşağıdaki tepkilerden hangisini vermesi en olasıdır?

- Yönetimi düzenli olarak yapıcı bir şekilde sorgular.
- Yönetimi veya aldığı bilgileri zaman zaman sorgular, fakat bunu çok sık yapmaz.
- Yönetimin verdiği bilgileri, genellikle, birkaç soru sorarak kabul eder.

Cevaplamak ve diğer cevapları da görmek için www.theiia.org/tonetone sayfasını ziyaret ediniz.

HIZLI ANKET SONUÇLARI

Kurumunuz, kurumsal yönetişim sistemini düzenli aralıklarla ve resmi olarak değerlendiriyor mu? (Katılımcılar yalnızca **tek** bir cevabı seçebilirler.)



Kaynak: Tone at the Top Aralık 2020 anketi.

Telif hakkı © 2021 The Institute of Internal Auditors, Inc. şirketine aittir. Tüm hakları saklıdır.



Tone at the Top | Şubat 2021

Destekleyen:



AUDIT EXECUTIVE
CENTER

"Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün (Institute of Internal AuditorsInc., "IIA") Telif Hakkı © 2013 kesinlikle saklıdır. IIA isminin veya logosunun çoğaltılmasında ABD federal ticari marka tescil sembolü olan ® kullanılacaktır. Bu materyalin hiç bir kısmı IIA tarafından öncesinde yazılı izin verilmeksizin çoğaltılamaz.

Değiştirildiği onaylanmadıkça tüm maddi yönlerden orijinali ile aynı olan bu çevirinin yayımlanması için telif hakkı sahibi olan Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (Institute of Internal AuditorsInc., "IIA") 1035 Greenwood Blvd. Suite 149 Lake Mary, FL 32746, ABD isimli kurumdan izin alınmıştır. Bu belgenin hiçbir kısmı IIA tarafından öncesinde yazılı izin verilmeksizin çoğaltılamaz, bir geri alma sisteminde depolanamaz veya hiçbir formda veya elektronik, mekanik, fotokopi, kaydetme veya başka bir şekilde hiçbir suretle aktarılamaz.

İşbu belge Türkiye İç Denetim Enstitüsü tarafından çevrilmiştir.

Tone at the Top Şubat 2021 bülteni Sayın Tuğrul Bozbey (CRMA) ve Sayın Alp Buluç (SMMM, CIA, CRMA, CCSA), tarafından gözden geçirilmiş ve "edit" edilmiştir.