

— at the — TONE TOP®

Üst yönetim, yönetim kurulları ve denetim komitelerine yönetim ile ilgili konularda özet bilgiler.

Sayı 95 | Ekim 2019

Yönetim Kurulunu Yeniden Tasarlamak

Bazı olayların tarihteki etkisinin öneminin anlaşılması uzun zaman alabilir. Bu bakımdan 2019 yazının gelecekte kurumsal yönetim bağlamında önemli olarak değerlendirileceğini şimdiden kestirebiliriz. Birisi eyalet yüksek mahkemesinde alınan bir karar, diğeri de etkili ve güçlü bir iş örgütünün hedeflerindeki önemli bir değişiklik olmak üzere, iki olay, günümüzde yönetim kurullarının çalışma şeklinin yeniden yazılması konusunda yardımcı olabilir.

Bu olayların etkilerini anlamak, özellikle sürekli değişen sosyal, teknolojik ve ekonomik eğilimlerle birleştirildiğinde, şirketlerin 2020 ve ilerisinde gidecekleri rotalarını belirlemelerinde hayati derecede önemli olacaktır. Gittikçe kalabalıklaşan zorlu yönetim sorunları üzerinde etkin bir gözetim yapmaları için hissedarların ve düzenleyici kurumların artan baskısıyla karşı karşıya olan yönetim kurulu üyeleri için, bu değişimler, zamanında, doğru ve tam bilgiye erişim ihtiyacı doğuracaktır.

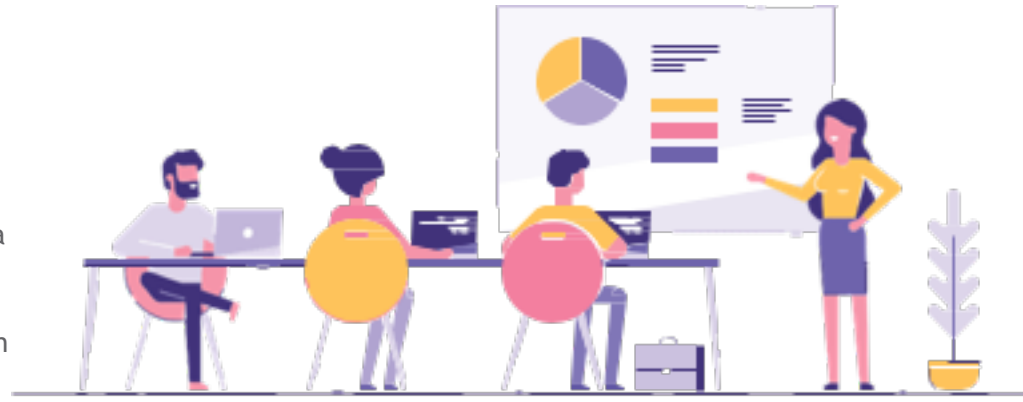
Blue Bell'in Sıkıntıları

Geçtiğimiz Haziran ayında Delaware Yüksek Mahkemesi, Jack L. Marchand'ın Blue Bell Dondurma Şirketine karşı 2015 yılındaki listeria salgını nedeniyle açmış olduğu ve daha önce reddedilmiş olan Marchand ve Barnhill davası hakkında karar aldı. Eyalet mahkemesi, bir alt mahkemenin kararını tamamiyle temyiz etti.

Bununla birlikte davanın yeniden görüşülmeye başlaması, bazı durumlarda risk yönetimi konusunda yeterince bilgi sahibi olmamanın yönetim kurullarının yükümlülüğü için bir savunma olarak kabul edilemeyeceğini gösterdi.

Mahkeme, kararı temyiz ederek, yönetim kurulunun gıda güvenliğini takip edecek bir komite kurmadığı, ya da yönetim kurulu toplantılarında gıda güvenliği mevzuatına uyum konusuna zaman ayırmadığı sonucuna ulaşmıştır. Mahkemenin kararında esas önemli olan nokta "Blue Bell'in durumunda, gıda güvenliğinin şart olduğu ve şirketin misyonu açısından kritik olduğu" kanaatidir.

Blue Bell yönetim kurulu henüz sorumlu bulunmamasına rağmen, (bu bültenin yazımı sırasında Delaware'deki dava devam etmektedir.) mahkeme, yönetim kurullarının, özellikle şirketlerinin misyonu için kritik kabul edilen alanlarda, uygun gözetim sağlama görevleri olduğunu beyan etmektedir.



IIA Hakkında

Institute of Internal Auditors (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 araştırmacı ve eğiticisidir.

The IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suite 401
Lake Mary, FL 32746 USA

Ücretsiz Abonelik İçin

www.theiia.org/toner
sitesini ziyaret ediniz.

Okuyucu Görüşleri

tone@theiia.org
adresine görüş ve yorumlarınızı gönderiniz.

İçerik Danışma Kurulu

Üst yönetim ve yönetim kurullarındaki deneyimleriyle aşağıda belirtilen saygıdeğer uzmanlar, bu yayının içeriğine doğrudan katkı sağlamaktadırlar.

Martin M. Coyne II
Michele J. Hooper
Kenton J. Sicchitano

Business Roundtable Bombayı Patlatıyor

Hukukçular ve şirket danışmanları hâlâ Marchand kararının önemini tartıyorken, üyeleri genel müdürlerden oluşan etkili bir iş örgütü olan Business Roundtable Eylül ayında şirketlerin - ve de dolayısıyla yönetim kurullarının - çalışma şeklini değiştirmeyi getirecek biçimde temel felsefesinde önemli bir değişiklik yaptığını açıkladı.

Bir şirketin amacının ne olması gerektiğiyle ilgili yeni bir bildiri, kurumsal sosyal sorumluluk konusuna geniş yer ayırarak kitleleri hayrete düşürdü. Yirmi yılı aşkın süredir, bir şirketin amacının ne olduğu Business Roundtable'a göre gayet net ve açıktı: hissedarların kazancını artırmak. Şimdi tartışmalar, bu yeni bildirin şirketleri 1976 Nobel Ekonomi Ödülü'nü kazanan ekonomist Milton Friedman'ın uzun zamandır benimsemiş olduğu hissedar üstünlüğü fikrinden ne kadar uzağa yönlendirdiğine odaklanıyor.

Tabii ki, sosyal sorumluluk hareketleri bugüne kadar, yatırımlarını çevresel, sosyal ve yönetim faaliyetlerine bağlayan serbest yatırım fonları ve yatırımcı grupları da dâhil olmak üzere istikrarlı bir büyüme izledi. Ancak, Business Roundtable'ın yeni bildirisi, kurumsal sosyal sorumluluk kavramını yeni bir seviyeye yükseltiyor. Bildiri, müşterileri, çalışanları, tedarikçileri ve ilişkili toplulukları hissedarlarla aynı seviyeye yükseltiyor. Kurumsal sosyal sorumluluk ideallerini esas alıyor ve kurumların temel misyon, vizyon ve değerlerine dâhil etmelerini öneriyor.

Bu Gelişmeler Yönetim Kurulları için Ne Anlama Geliyor?

Genel anlamda kurumsal yönetim açısından bu iki gelişme bir yere varmayacak ve birbirleriyle ilişkisiz gelişmeler olarak görünebilir. Ancak, kurumların başarısını ve başarısızlıklarını etkileyen diğer faktörlerle birlikte ele alındıkları takdirde göz ardı edilemeyecek gelişmelerdir. Bu gelişmeler, sosyal, ekonomik ve teknolojik alanlarda neden olacağı karmaşık ve dinamik etkilerinin yanı sıra, 1970'lerdeki ABD'nin küresel ekonomik üstünlüğü döneminde tasarlanan yönetim kurulu modeli üzerinde de temel bir değişikliğe işaret ediyor olabilir.

Yönetim kurulları için bu gelişmelerin anlamı şu sıralanan faktörleri de içeren çeşitli faktörlere bağlı olarak önemli ölçüde farklılık gösterecektir: kurumlarının üst yönetimine yaklaşımı, yönetim kurulunun proaktif gözetim yapması, bilgi toplama ve yönetimden bağımsız risk güvencesi desteği. Yönetim kurullarının gelecek olan evrimsel değişimi yönetmesini sağlayacak olan unsur tek bir kelimeyle özetlenebilir: bilgi.

Yönetim kurulu üyeleri şirket başarısını etkileyen risk ve fırsat anlayışlarını güçlendirme ihtiyacını açıkça belirtmişlerdir. Ulusal Yönetim Kurulu Üyeleri Birliğinin (NACD: National Association of Corporate Directors) [2018-2019 Halka Açık Şirketler Yönetişim Anketi](#), yönetim kurullarının, yönetimden gelen bilgileri gözden geçirmek için dış kaynaklardan gelen bilgilere kıyasla iki kat daha fazla zaman harcadığı bulgusunu ortaya çıkardı. Bu durum, gözetim görevlerini yerine getirirken yönetimin görüşlerine ve analizlerine fazlasıyla bağımlı olduklarını gösteriyor.



Ancak, anketin diğeri bir sonucuna göre, artan sayıda yönetim kurulu üyesi bu bilgileri yeterli bulmamaktadır. Yarıdan fazlası (yüzde 53) yönetimden gelen bilgilerin kalitesinin iyileşmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu durum, yönetim kurulunun yönetimden gelecek daha fazla bilgiye değil, daha kaliteli bilgiye ihtiyacı olduğunu gösteriyor.



Dahası, yeni bir anket, yönetim kurulu ile üst yönetimin risk yönetimi kapasitelerini algılayışları arasında ciddi uyumsuzluk olduğu sonucunu ortaya koyuyor. IIA'nın yeni yayımladığı [Risk Hakkında 2020: Riski Anlama, Hizalandırma](#)

[ve Eniyileme Rehberi](#)'ne göre yönetim kurulları üst yönetime göre kurumlarının risk yönetimi yeteneklerini daha yüksek görüyor ve genellikle risk yönetimi uygulamalarının olgunluk düzeylerini daha yüksek olarak algılıyor.

Risk Hakkında 2020 raporundaki bu bulgu, yönetim kurullarının, üst yönetimin yeterli bilgi sunmaması nedeniyle, ya da riskleri anlama ve değerlendirmedeki yetkinliklerinin sınırlı olmasından dolayı, kendilerine sunulan bilgileri eleştirel olarak sorgulayamayabileceğini gösteriyor.

Bundan daha da kötüsü, Risk Hakkında 2020 raporunun bir diğeri sonucuna göre yönetim kurullarına üst yönetimin sunduğu bilgilerin kalitesi hakkında ne yönetim kurulu ne de üst yönetim bir kaygı duymaktadır. Rapora göre "üst yönetim ve yönetim kurulu üyeleri, görevlerini yapmaları için kurumlarının tam, doğru, eksiksiz ve zamanında bilgi sağlama yeteneklerine güven duymaktadır. Yönetim kurulunun kendi risk yönetim kapasitesine aşırı güven duyduğu bulgusunun ışığında bu alandaki (üst yönetimle arasındaki) hizalama yanlışlığı maalesef yeterince önemsenmiyor olabilir.

Neredeyse İmkânsız Başarmak

Bir kurumun başarısı ya da başarısızlığı üzerinde, her dönemde, sayısız faktörün etkisi vardır. Bununla birlikte, önümüzdeki on yılda, küçük yardım

kuruluşlarından dünyanın en büyük şirketlerine varana kadar her kurumu etkileyecek çok sayıda farklı teknolojik risk bulunmaktadır. Bu nedenle yönetim kurulları bu riskleri ele alacak biçimde görevlerini dönüştürmelidir.

SİBER GÜVENLİK: Siber riskler her yerde, değişken ve amansız olmaya devam edecek. Yönetim kurulları, kurumlarının siber güvenlik yaklaşımının çevik ve stratejik olmasını sağlamadaki rollerini anlamalı ve mümkünse geliştirmelidir.

EYLEM LİSTESİ: Ortaya çıkan siber riskler ve bunlara yönelik olarak planlanan eylemler hakkında üst yönetimin düzenli bilgilendirme sağlaması konusundaki beklentilerinizi oluşturun. Yönetimin güvenlik açıkları için şeffaf olması konusunda sorumlu olduğunu kendilerine bildirin. Yönetim kurulunun önemli siber risklerle ilgili bağımsız güvence almasını sağlayın.

VERİ ANALİTİĞİ: Yeni ve daha güçlü bilgi toplama araçlarının ortaya çıkışı, bu araçların topladığı veri hacmiyle kurumları veri yağmuruna maruz bırakabilir.

EYLEM LİSTESİ: Verinin nasıl toplandığı, yönetildiği, muhafaza edildiği ve kullanıldığı ile ilgili raporlama sağlaması konusundaki iletişim beklentinizi üst yönetime bildirin. Bilgi talebinize veri toplama ve kullanımında etik ilkelere uyumluluk konusunu da dâhil edin. Özellikle stratejik planlamada kullanılan veriler söz konusu olduğunda, veri anlamlandırması için bağımsız güvenceye başvurun.

YETENEK YÖNETİMİ: Yeni teknolojilerin etkisi, özellikle de çalışanları tekrarlayan işlerden kurtarmayı vaat eden yapay zekâ, iş yapış tarzımızı temelinden değiştirecek. Yetenek yönetiminde başarılması gereken zorluk, çok sayıda kritik çalışan bulmak değil, işlerimizi etkin ve verimli bir biçimde yapabilmemiz için yararlanılacak teknolojileri kullanabilecek insanlar istihdam etmek olacak.

EYLEM LİSTESİ: Yönetim kurulları, yetenekli insanları işe alma ve elde tutma stratejilerinin hızla gelişen teknolojilerin yarattığı taleplere uyum sağlayacak biçimde esnek ve gelişmiş olmasına ihtiyaç duyacaktır.



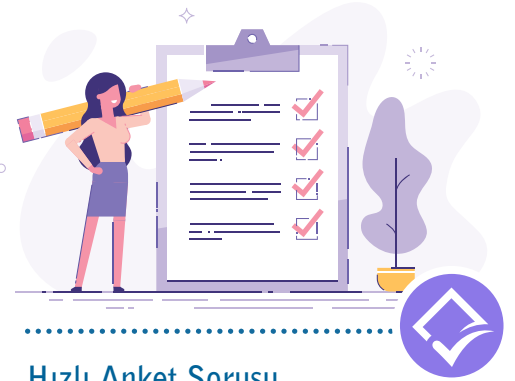
TEKNOLOJİ: İçinde bulunduğumuz bu dijital çağda hız kesmeyen teknolojik gelişmeler, yönetim kurullarını daha akıllıca ve uyum sağlamaya hazır çalışmaya zorluyor. Yönetim kurulları, teknolojiye yatkın, çeşitli ve farklı alanlardan, yenilikleri takip eden, yeni yaratıcı fikirler getirebilecek üyeler çekebilmek için dönüşmelidir.

EYLEM LİSTESİ: Yeni teknolojilerle ilgili bilgi akışınızın hem beklenen faydaları hem de muhtemel olumsuz etkileri aktarabilecek biçimde dengeli olması konusundaki beklentinizi oluşturun. Yönetim kurulu üyelerine yeni teknolojiler hakkında eğitim vermek için kurum dışından eğitim desteği alın. Yeni teknolojilerin iş süreçleri, stratejileri ve riskleri üzerindeki etkisi ile bu yeni teknolojiler arasındaki bağlantıları öğrenin.

Kapanış Düşünceleri

Bu faktörlerin her biri, yatırımcılara yeterli kazanç sağlayabilen ve de aynı zamanda doğal kaynakların kullanımı, çalışan hakları, ilgili topluluklara olan etkiler ve tedarikçi ilişkilerine duyarlı bir uzun vadeli başarıyı öncelik olarak ele alınmasını talep eden hissedar ve düzenleyici kurumların artan baskısı ile karşı karşıya olunan bir sahnede rolünü oynayacaktır.

Yönetim kurulları, yalnızca kurumsal hedefleri raydan çıkarabilecek riskler hakkında değil, aynı zamanda kurumun bu riskleri yönetme yeteneği hakkında da bilgi sahibi olmalıdır. Bu da, kurum dışından kaynakları da içeren güvenilir bilgi ağları oluşturmak ve alınan bilgilerin doğru, eksiksiz ve zamanında olmasını sağlamak için bir süreç oluşturmakla başlar.



Hızlı Anket Sorusu

Kendisine üst yönetim tarafından iletilen bilgilerin kalitesini (zamanındalık, doğruluk, eksiksizlik) geliştirmek için yönetim kurulunuz hangi adımları atmalıdır?

- Yönetim kuruluna sunulan bilgilerin yanlış, eksik ve gecikmiş bir biçimde sunulması gibi durumlarda üst yönetimi sorumlu tutmalıdır.
- Üst yönetim tarafından sunulan bilgileri tamamlamak için, önemli risklerle ilgili olarak dış kaynaklardan da bilgi almalıdır.
- Üst yönetim tarafından sunulan bilgilerin iç denetim tarafından ayrıca teyit edilmesini talep etmelidir.
- Hiç bir şey yapmasına gerek yoktur. Üst yönetimin sunduğu bilgilerin kalitesine güvenim tamdır.

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

HIZLI ANKET SONUÇLARI:

Kurumunuz hızlı ve yıkıcı değişiklikleri ele almada ve yönetmede ne kadar yeteneklidir?



Copyright © 2019 by The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved.



Tone at the Top | Ekim 2019

Yayımcı



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 401 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 Ekim 2019 bülteni Sayın Tuğrul Bozbey tarafından Türkçe'ye tercüme edilmiş, Sayın Alp Buluç tarafından gözden geçirilmiş ve "edit" edilmiştir.