

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

Sayı 102 | Aralık 2020

COVID-19 Sonrası Ortamda Kurumsal Yönetişimin Sağlığı

Ulusal Yönetim Kurulu Üyeleri Birliği'nin (National Association of Corporate Directors) **son yapılan yıllık konferansında bir konuşmacı**, yönetim kurulu üyelerinin sosyal adaletsizliğin suç ortağı olduğuna dair sert bir eleştiri getirerek, çevrimiçi katılımcıların şikayet sağanağına neden oldu.

TIME Dergisi'nin genel yayın yönetmeni Anand Giriharadas, "Kazananlar Her Şeyi Alır: Elitlerin Dünyayı Değiştirme Samimiyetsizliği" adlı kitabında, yönetim kurulları "son kırk yılda artan eşitsizlik" olarak tanımladığı şeyi önlemek için yeterince çaba harcıyorlar mı sorusuna yanıt arıyor. Giridharadas, Kasım ayında yayımlanan bir [makalesinde](#) yönetim kurullarının "rekabeti boğan tekeller yaratmayı, çalışanlara yetersiz ücret vermeyi ve kendi şirketleri ve kendileri için ülkeyi ihtiyaç duyulan mali kaynaklardan mahrum bırakan vergi açıkları bulmayı içeren iş statükosunu muhafaza ettiklerini" iddia ediyor.

Bu nahoş bakış, şirketlerin yönetim kurullarının iş gücü çeşitliliği ve sürdürülebilirlik konularında giderek daha bilinçli olduklarına, özellikle de yatırımcıların getirilerini toplumsal ihtiyaçlarından daha önceliklendiren ekonomik modellerdeki köklü değişim konusunda farkındalığın ivme kazandığına dair yaygın inanişe uymuyor.

Giridharadas'ın iddialarında haklı olup olmadığı konusundaki tartışmaların ötesinde, bu serzeniş, yönetim kurullarının gelişen rolleri ve kurumsal davranış hakkındaki görüşlerinin doğru ve yerinde gerçekliği mi yoksa tozpembe bir ütopyayı mı yansıttığı gibi önemli soruları ortaya çıkarıyor. İç Denetçiler Enstitüsü'nden alınan iki yeni önemli rapordan elde edilen



veriler, kesinlikle karışık bir tablo çiziyor.

[Risk Hakkında 2021: Riski Anlama, Hizalandırma ve Eniyileme Rehberi'ndeki \(OnRisk 2021: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk\)](#) gözlemler, özellikle COVID-19 salgınının ortaya çıkardığı zorluklar ışığında, yönetim kurulları, üst yönetim ve iç denetim arasında risk yönetimi konusunda hizalamanın geliştirilmesini önermektedir. Ancak, yakında yayımlanacak olan Amerikan Kurumsal Yönetişim Endeksinden (American Corporate Governance Index - ACGI) elde edilen veriler, bazı yönetim kurullarının, üst düzey yönetimden duyduklarının ve öğrendiklerinin üstüne gitmeye direnç gösterdiklerini ve isteksizliklerini yansıtıyor.

Kabul edelim ki risk yönetiminin oyuncularları arasındaki ilişkiler karmaşıktır ve kurumdan kuruma değişiklik gösterir. Ancak, bu ilişkileri etkileyen güçleri iyice anlamak yönetim kurulları için faydalıdır. Her iki rapordan elde edilen veriler, bu anlayışı güçlendirebilecek önemli bakış açıları ve içgörüler sunmaktadır. Dahası, bu tür içgörüler, yönetim kurullarının kendi kurumlarında ve genel olarak toplumda olumlu bir değişim gerçekleştirmesine yardımcı olmak için uygulanabilir.

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 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.

Risk Hakkında 2021

İç Denetçiler Enstitüsü'nün ikinci yılını dolduran yıllık risk raporu, üç ana oyuncunun görüşlerini tek bir raporda bir araya getirerek risk ve risk yönetimi konusunda benzersiz bir bakış açısı sağlıyor. Risk iştahını belirleyen ve uzun vadeli değer yaratımı için stratejik gözetim sağlayan yönetim kurulu, risk yönetimi stratejisini belirleyen ve uygulayan üst yönetim ve son olarak yönetim kurulu ve üst yönetim için bir kaynak olan ve üst yönetimden bağımsız olarak güvence ve içgörü sağlayan iç denetim.

Bu yılın raporu, nitel mülakatlardan ve nicel anketlerden derlenen beş önemli gözlemi içeriyor. Gözlemlerden üçü, yönetim kurulu ile üst yönetimin – kendi aralarında iletişim kesintileri ve yanlış anlamalara yol açabilecek olan – riskler hakkındaki görüşlerinin nasıl farklı olabileceğine dair içgörüler sunuyor.

Riskleri Yönetme Kabiliyetine İlişkin Algılar

Bu yıl, Risk Hakkında 2021 katılımcılarından gelen yanıtlar, kurumsal risk yönetimi yeteneği sıralamasında birbirine daha yakın kümelendi. İlk Risk Hakkında raporu, bu alandaki üst yönetimin görüşleri ile yönetim kuruluna iletilenler arasında kritik bir uyumsuzluk olduğunu ortaya çıkarmıştı. Bu, yönetim kurulu üyelerinin kurumlarının riskleri yönetme yeteneğini, üst yönetime kıyasla daha yüksek görmesi sonucunu ortaya koyuyordu.

Ancak, geçen yılki raporda belirtilen yönetim kurulunun kendine duyduğu aşırı güven 2020'de azalmış görünüyor. COVID-19'e karşılık alınan tedbirler çerçevesinde risk değerlendirmelerinin yenilenmesi ve risk yönetimi oyuncuları arasında daha sık iletişim ve iş birliği yapılması, muhtemelen kurumların güçlü ve zayıf yanları hakkında fikir birliği getirdi.

Risklerin Kurumla Alakasına İlişkin Algılar

Yönetim kurulu üyeleri ve iç denetim, Risk Hakkında 2021'de yer alan 11 adet riskin kendi kurumlarıyla alaka düzeyine ilişkin algıları konusunda büyük ölçüde hemfikir. Bununla birlikte, üst düzey yönetimdekilerin risklerin alakasına verdiği önem, özellikle yönetim ve ekonomik ve siyasi dalgalanmalar risklerinde açık ara, genel olarak da tüm risklerde iç denetimin ve yönetimin verdiği öneme göre daha düşüktü. Üst düzey yönetimdekiler, yetenek yönetimi, kültür ve iş sürekliliği gibi operasyonel risklere daha yüksek alaka gösterdi.

Kurumsal Yönetişimin Alaka Düzeyi

Kurumsal yönetim için alaka düzeylerine verilen puanlarda ortaya çıkan farklılık önemli ve anlamlıdır. Üst düzey yönetimin bu riske daha düşük alaka düzeyi atfediyor olması, kendi kişisel bilgilerine ve kurumsal kapasitelerine yüksek puan vermiş oldukları da düşünülünce, üst yönetimin bu konuda kendine olan aşırı özgüvenine ve yönetim kurulu ve iç denetim yöneticileriyle arasındaki kopukluğa işaret etmektedir.



Amerikan Kurumsal Yönetişim Endeksi (American Corporate Governance Index - ACGI)

Ocak ayında, İç Denetçiler Enstitüsü, halka açık şirketlerdeki kurumsal yönetişimi derecelendiren Amerikan Kurumsal Yönetişim Endeksi'ni yayımlamış olacak. 2020'deki endeks puanları, geçen yıla göre kurumsal yönetişim sağlığının bazı ölçülere göre bir miktar iyileştiğini gösteriyor olsa da; yönetim kurulları, üst yönetimin kararlarını sorgulamada suskun kalmakta, genel kurumsal yönetişimi değerlendirmeye de gönülsüz bakmaktadır.

Kurumsal Yönetişim Endeksi Anketine verilen yanıtlar, İç Denetim Yöneticilerinin (İDY) üçte birinden fazlasının, yönetim kurulunun üst yönetime karşı görüşler sunmaya ve karşı durmaya istekli olmadığına inandığını gösteriyor. Yönetim kurulu, teknik uzmanlık, bakış açılarını çeşitlendirme, yeterli ayrıntı talep etme, görevlerini yapmak için zaman ayırma gibi bazı konularda performansını iyileştirmiş olsa da – üst yönetime karşı durmadaki / sorgulamadaki isteksizlik hâlâ rahatsız edici derecede yüksek durmaktadır.

Ankette incelenen sekiz anahtar yönetişim ilkesi arasında kurumsal yönetişimin değerlendirilmesi en düşük puanda kaldı. 2019 yılı boyunca bu alanda mütevazı bir gelişme kaydedilmiş olsa da, kazanımlar esas olarak yönetişimle ilgili yönetim kurulu toplantılarının derecelerindeki iyileşmelerden ve kurumsal yönetişimin etkinliği konusunda geri bildirim talep etmesinden kaynaklanmaktadır. Geçen yıla göre hemen hemen değişmeden kalan tek şey ise, kurumsal yönetişim sisteminin düzenli aralıklarla resmi olarak değerlendirilmesidir.

HİZALANMA NEDEN ÖNEMLİDİR

2020'de sosyal adalet hareketi, ekonomik ve siyasi dalgalanmalar ve yüzyılda bir ortaya çıkan küresel salgının yarattığı riskler, iş statükosunu muhafaza etmeyi savunulamaz bir seçenek haline getirdi. Önümüze baktığımızda, kurumların dijital dönüşümü yönetme, yetenekleri yönetme, sürdürülebilirliği ele alma ve yıkıcı teknolojilere uyum sağlamada yaşanan köklü değişiklikler, daha sağlam yönetişim ihtiyacını işaret etmektedir.

Daha önce belirtildiği gibi, küresel salgına verilen tepkiler, anahtar risk yöneticileri arasındaki risk değerlendirmeleri, sorumluluklar ve öncelikler arasındaki hizalama ve kriz yönetimi ve iş sürekliliği planlamasındaki zayıflıkların tespiti konularında daha güçlü bir hizalama getirmiştir. Bununla birlikte, kurumların genel yönetişimi değerlendirme konusundaki ısrarlı isteksizlikleri, salgın sonrası bir ortamda başarı için iyiye işaret değildir.

COVID-19'dan sonraki ekonomik model fikirleri hakkında şimdiden önemli değişiklikler olduğuna dair işaretler var. Örneğin, küresel araştırma şirketi Gartner'ın 2019 yılında yaptığı bir anket, yeni kurumsal tasarımların %55'inin rolleri, tedarik zincirlerini ve iş akışlarını yeniden şekillendirerek verimliliği artırmaya odaklandığını gösteriyor.

“RİSK HAKKINDA” METODOLOJİSİNDEN YARARLANMAK

Risk Hakkında yaklaşımı, kurumsal risk yönetimine katkıda bulunan başlıca oyuncular olan yönetim kurulları, üst yönetim ve iç denetimin bakış açılarını benzersiz bir şekilde bir araya getiren yenilikçi bir metodoloji kullanır. Bu oyuncuların risk bilgisi, kabiliyeti ve alaka düzeyine ilişkin görüşlerinin hizalandırılması, etkili yönetişimi destekleyen güçlü bir risk yönetimi oluşmasına yönelik önemli bir adımdır.

Raporun metodolojisi, 90 farklı kuruluştan 30 yönetim kurulu üyesi, 30 üst düzey yönetici ve 30 İDY ile nitel mülakatı içeriyor. Raporu daha da destekleyen veriler de 348 yanıtın derlendiği İDY'lere yöneltilmiş nicel bir anketten geliyor. Nicel ve nitel araştırmanın birlikte kullanımı, kurumların karşı karşıya olduğu en önemli riskleri incelemek için güvenilir ve doyurucu veriler sağlıyor ve risk yönetimi liderlerinin yanıtlarına dayalı olarak hem nesnel veri analizi hem de öznel içgörüler sağlıyor.

Risk Hakkında 2021 okuyucuları, raporda ele alınan 11 temel riskin her birinin verilerini gözden geçirmeli ve analiz etmelidir. Kendi kurumlarında yönetim kurulu, üst yönetim ve iç denetimin katılımıyla benzer bir analiz yapmaları da tavsiye edilir.

Risk Hakkında 2021, yönetim kurulu üyelerinin, üst yönetimin ve İDY'nin her bir risk hakkında sadece ne düşündüğüne değil, nasıl düşündüğüne dair de bir bakış sunuyor. Tüm tarafların yorumları bazı içgörüler sunsa da, her kurumun risk yönetimi sürecindeki her bir oyuncunun riskleri, kurumun riskleri yönetme kabiliyetini ve her bir riskin kurumun hedefler koyma ve hedeflerine ulaşma çabaları ile alakasını nasıl anladığı hakkında konuşması ve tartışması hayati önem taşıyor.

Böyle bir analizin kritik bir adımı, risk yönetiminden sorumlu olanların rollerini nasıl anladıklarına ve nasıl yerine getirdiklerine dair net bir inceleme yapmaktır. İç Denetçiler Enstitüsü'nün yakın zamanda yayımlanan **Üçlü Hat Modeli**, yönetişimin temel unsurları ve bu temel unsurları destekleyen rolleri anlamak için ek rehberlik sağlar:

- » Hesap verebilirlik – Yönetim kurulu tarafından, gözetim için, paydaşlara yönelik.
- » Eylemler (risk yönetimi dâhil) – üst yönetim tarafından, kurum hedeflerine ulaşmak için.
- » Güvence ve Danışmanlık – Bağımsız bir iç denetim birimi tarafından, sürekli gelişim için içgörü, güven ve teşvik / cesaret sağlamak için.

COVID-19 salgını, kurumları, iletişimi geliştirmeye, risk değerlendirmelerini sürekli hale getirmeye ve anahtar riskler konusunda daha sık hizalandırma yapmaya zorladı. Rollerin daha iyi anlaşılmasıyla iyice birleştirildiğinde, bu yeni iş birliği ve iletişim, başarılı risk yönetimi ve sağlam bir yönetişim için ideal koşulları yaratır.



Bununla birlikte, salgın, verimliliğe odaklanan modellerin, yıkıcı değişime yanıt vermek için genellikle yeteri kadar esnek olmadığını göstermiştir. Sadece bir yıl sonra, iş liderleri katı yapılardan kaçınan, çevikliği benimseyen ve çalışanların aynı zamanda bölümler arası bilgi ve deneyim edinmelerini destekleyen çeşitli, uyarlanabilir ve esnek roller sunan iş modellerine yönelmeye başladı.

Ekonomik yaklaşımlardaki bu tür hızlı ve bilgi dolu değişiklikler şüphesiz kurumsal yönetişimin sağlığını zorlayarak beklenmedik sorunlara ve risklere yol açabilecektir. Yönetim kurulu üyeleri bu potansiyel tehlikeler karşısında uyanık ve dikkatli olmalı ve üst yönetimle iletişimin ve üst yönetimden gelen bilgi akışının zamanında, doğru ve alakalı olduğunu garanti etmek için harekete geçmelidir.

COVID-19 SONRASI ORTAMDA ÜST DÜZEY YÖNETİME BEŞ SORU

1. Salgın, işe yaklaşımımızı temelinden değiştirdi mi? Eğer öyleyse bu değişim nasıl oldu?
2. Salgın, yeni teknolojileri kullanmamızı veya uyumumuzu hızlandırdı mı? Eğer öyleyse, bu iş yapma şeklimizi nasıl değiştirecek?
3. Evden çalışma olgusu, yetenek yönetimine yönelik kısa ve uzun vadeli yaklaşımımızı nasıl değiştirecek?
4. Salgın nedeniyle oluşturulan süreçlerin ve kontrollerin etkinliği konusunda objektif güvence sağlamak için hangi eylemler planlanıyor?
5. Mevcut risk değerlendirmemizde, kurumumuzun genel yönetişimi ne derece alakalı?



Hızlı Anket Sorusu

Kurumunuz, kurumsal yönetişim sistemini düzenli aralıklarla ve resmi olarak değerlendiriyor mu?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır
- ☐ Bilmiyorum

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

HIZLI ANKET SONUÇLARI

COVID-19 küresel salgınının kurumunuza olumlu etkileri olmuş mudur? (Uygun tüm seçenekleri seçin.)

RİSK YÖNETİMİ KONUSUNDA TÜM KADEMELERLE ESKİSİNE GÖRE DAHA UYUMLU VE HIZLI ÇALIŞIYORUZ.

%23

TEKNOLOJİDEN DAHA ÇOK FAYDALANIYORUZ.

%75

YIKICI DÖNÜŞÜMLERE KARŞI DAHA ÇEVİK HAREKETE GEÇEBİLİYORUZ

%55

HÂLÂ NE OLUP BİTTİĞİNİ ANLAMAYA ÇALIŞIYORUZ.

%22



Kaynak: Tone at the Top Ekim 2020 anketi.

"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 Aralık 2020 bülteni Sayın Tuğrul Bozbey (CRMA), tarafından Türkçe'ye tercüme edilmiş, Sayın Alp Buluç (SMMM, CIA, CRMA, CCSA), tarafından gözden geçirilmiş ve "edit" edilmiştir.

