

— at the — TONE TOP®

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

Sayı 96 | Aralık 2019

Yönetişim Mukayesesi

Bizim yönetimden anladığımızla gerçek yönetişimin etkisi arasında büyük fark var. Bugün, yönetimle ilgili değerlendirmelerimizin neden genellikle yanlış olduğunu ve bunu ne yaparak düzeltereğimizi kararlaştırmamızın zamanıdır.

Sürekli performans ölçümü yapılan bir çağda yaşıyoruz. Tüm dünyada, yöneticiler, denetçiler ve danışmanlar iş performansını değerlendirmek için Altı Sigma, Kaizen ve Yalın Yönetim gibi disiplinli, veri odaklı yaklaşımlar kullanıyor. Bunun sebebi gayet basit, bir şirketi ölçüm yapmadan yönetmek, skor saymadan golf becerinizi geliştirmeye benzer. Skor saymadan oynadığınızda da bir sonuç alırsınız, ancak yüksek ihtimalle beklentilerinizden farklı sonuç alırsınız. Yönetim gurusu Peter Drucker'in işaret ettiği gibi, ölçemezseniz geliştiremezsiniz. Bundan dolayı iş performansını her bakımdan değerlendirmek için standartları, mukayeseleri, değerlendirme formlarını ve puan karnesini kullanıyoruz - çok önemli bir istisna hariç:

Çoğu şirket, genel olarak kurumsal yönetim sistemini hiç ölçümlememiştir.

İç Denetçiler Enstitüsü ile Knoxville Tennessee Üniversitesi'nin Neel Kurumsal Yönetişim Merkezi tarafından yakın zamanda ortaklaşa yapılan bir araştırmada katılımcıların çoğunluğu, çalıştıkları kurumda kurumsal yönetim sistemini ölçmek ve değerlendirmek için resmi bir mekanizma bulunmadığını belirtmiştir. Araştırmaya katılan şirketlerin sadece yüzde 21'i yılda bir kez kurumsal yönetim sisteminin tamamını denetlediklerini belirtmiştir.



Ölçmenin Zorlukları

Kurumsal yönetişimi ölçmek zordur. Çünkü, kurumların yönetim ve kontrolünü sağlayan bütün sistemleri kapsar ve bu sistemlerin bazılarının sayısal olarak ölçülmesi zordur. Yönetişim, politika ve prosedürlerden daha fazlasıdır. Yönetişim, kararlarımızı nasıl verdiğimiz, hedefleri nasıl belirlediğimiz ve bu hedeflerin gerçekleşmesini nasıl takip ettiğimizle ilgilidir. Çalışma ilişkileri ve davranışları nasıl motive ettiğimiz, disipline ettiğimiz ve ödüllendirdiğimizle ilgilidir. Dahası, etkili yönetim hiç bitmeyen bir yapım aşamasındadır. Zaman içerisinde mevzuat değişir, borsada işlem görmek için yeni gereksinimler ortaya çıkar veya paydaşların ihtiyaçları çeşitlenir. Her zaman iyileştirilmesi gereken bir şeyler vardır, esas mesele bunları tespit edebilmektir. Maalesef eldeki kanıtlar gösteriyor ki, pek çoğumuz, kurumlarımızın yönetişimini değerlendirme konusunda olduğunu düşündüğümüz kadar iyi değiliz. Bu da gayet tabii bir durumdur. Yönettiğimiz kurum konusunda tarafsız olmak zordur ve de Aşırı Özgüven Etkisi (3. sayfaya bakınız) nedeniyle yönetim sistemlerimizin yapabildikleri konusunda gerçeklerden kopuk olma ihtimali vardır.

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

Yönetişim Sıralaması: Başarılı ya da Başarısız Olmak

Pek çoğumuz, kurumsal yönetişim sistemini ölçmek ve değerlendirmek için bir resmi süreçten yoksun olsak da, temel sorun yönetişimi hiç derecelendirmiyor oluşumuzdur. Piyasada, yönetişimi genel olarak ölçümleyen çeşitli ticari derecelendirme kuruluşları bulunmaktadır. Ayrıca, “Yönetişimde Liderlik”, “İyi Yönetişimde Mükemmellik” ve “Global Yönetişim Ödülleri” gibi çeşitli ödül programları da mevcuttur. Hissedar danışmanları, genel kurul toplantılarında kullanılacak oy için hissedarlara verecekleri tavsiyelerde yönetişim puan karnesini kullanıyorlar. Kurumsal yatırımcılar da üst yönetimin etik davranışını ve yaklaşımını değerlendirmek için yönetişim puanlarını kullanıyorlar.

Bu noktada temel sorun, puanların ve derecelendirmelerin hiç de doğru olmamasıdır. Tarihte en büyük yıkımlara neden olan yönetişim başarısızlıklarından bazıları, iyi yönetişim puanları alan şirketlerde yaşanmıştır. Örneğin, Enron'un çöküşü esnasında başında ödüllü bir yönetim kurulu bulunuyordu. Şirket Genel Müdürü Jeffrey Skilling Harvard mezunuydu ve “göz kamaştırıcı derecede parlak” olarak tanımlanıyordu. Enron skandalı gerçekleştiğinde, şirketin etik kuralları ile “Vizyon ve Değerleri”ne ilişkin mesajlar duvarlardaki tabelalardan kâğıt tutucularına ve kahve kupalarına kadar her yerde gururla sergileniyordu.

Parlak lider ekibi, herkese duyurulan etik kuralları ve ödüllü yönetim kurulu ile Enron, Wall Street'in sevgilisiydi. Neredeyse herkes, şirketin yönetişiminin bir numara olduğunu varsayıyordu.

Ancak, neredeyse herkes yanılmıştı.

Enron'dan alınan ders, öznel puanlamadan iyi bir not almanın sağlam bir kurumsal yönetişimi ya da sürekli başarıyı garanti etmediğidir. 2018 yılında Queen's Law Journal'da yayımlanan bir [araştırmaya](#) göre “Geçmiş tecrübelerle dayanan araştırmalar incelendiğinde, kurumsal yönetişim puanları ile gelecekteki kurumsal başarı arasında bir ilişki olmadığı görülmektedir. Bu puanlamalar ayrıca skandallarla karşılaşması veya düşük performans gösteren yöneticilerin görevine son vermesi muhtemel şirketleri de teşhis edemiyor. Bu durum, ticari derecelendirme kuruluşları, medya kuruluşları, “uy veya açıkla” düzenlemeleri, akademik modelleri ya da Çevresel, Sosyal ve Yönetişimsel Endeksleri incelemek de aynıdır.

Bu tatsız bulgulara rağmen, neredeyse tüm uzmanlar etkili yönetişimin Amerikan işletmelerinin gelecekteki başarısı için hayati önemde olduğu konusunda hemfikir. Sorun, yönetişimin önemsiz olmaması değildir; yönetişim değerlendirmemiz ile gerçek yönetişim etkinliği arasında anlamlı bir kopukluk olmasıdır.

Çözüm ise kurumsal yönetişim mukayesesinden vazgeçmek değildir. Başarıyı ölçmeden bir işletmeyi yönetmek, gerçekleri olduğu gibi görmeden yönetmek anlamına gelir. Aksine, yönetişim ölçümlerimizin neden genellikle yanlış olduğunu ve sorunu çözmek için neler yapabileceğimizi belirlemenin zamanı gelmiştir.

Yönetişim Derecelendirme Sistemleri Neden Başarısız Oluyor

Halka açık yönetişim puanları, şirketlerin halka açık duyurularının ve bilgilendirmelerinin iyi bilinen bir yönetişim çerçevesiyle karşılaştırılmasıyla belirlenir. İlk bakışta mantıklı görünen bu yaklaşımın başarısızlığa müsait olmasının çeşitli sebepleri vardır.

AŞIRI ÖZGÜVEN ETKİSİ

Aşırı Özgüven Etkisi, insanların yeteneklerine makul seviyeden daha çok güvenmeleri eğilimidir, bu doğal bir eğilimdir. Daniel Kahneman, 2001 yılında yayımlanan “Hızlı ve Yavaş Düşünme” adlı kitabında aşırı özgüveni “bilişsel peşin hükümlerden en önemlisi” olarak nitelendiriyor.

Bu eğilimden neredeyse hepimiz etkileniyoruz. Örneğin, [Psikoloji Bugün Dergisi](#), Amerikalı motorsiklet sürücülerinin yüzde 93’ünün ortalama sürücülerden daha iyi olduğunu düşündüğünü belirtiyor. Yakın zamanda yapılan bir başka çalışmada, ankete katılan iş insanlarının yüzde 50’si, rakiplerine, iş arkadaşlarına ve meslektaşlarına göre etik olarak ilk yüzde onluk dilime girdiklerini düşünmektedir.

Yönetim kurulu üyeleri olarak, kararlarımızın tartışmasız biçimde rasyonel olduğunu düşünmek istiyoruz. Ancak, yönetim kurulu üyelerinin başarısına yol açan hünelerimiz aşırı özgüvene olan yatkınlığımızı artırabilir de. İç Denetçiler Enstitüsü’nün yeni yayımladığı [Risk Hakkında 2020: Riski Anlama, Hizalandırma ve Eniyileme Rehberi](#), rahatsız edici bir örneğe işaret etmektedir. Araştırmaya göre, ankete katılan yönetim kurulu üyeleri mütemadiyen, kurumlarının anahtar riskleri ele alma becerisi konusunda üst yönetime göre kurumlarına daha çok güvenmektedirler. Ankette yer alan her bir risk kategorisi için yönetim kurulu üyeleri, kurumlarının riski ele alma kabiliyetlerini üst yönetime göre daha yüksek olarak değerlendirmiştir. Bazı risk türleri için ise yönetim kurulu üyelerinin değerlendirmeleri ciddi ölçüde yüksektir.

Bu farklar, yönetim kurullarının, yönetim, risk yönetimi ve kontrollerin etkinliği ile ilgili görüşlerini nasıl oluşturduklarını hakkında önemli sorular ortaya çıkarmaktadır. Yönetişim mukayeselerinin paha biçilmez olmasının sebeplerinden biri de budur. Aşırı özgüvenden bilinçli özgüvene geçiş yalnızca, uygun ölçüt karşılaştırmalarını da içeren kapsamlı kurumsal yönetim gözden geçirmeleri yoluyla sağlanabilir.

İlk olarak, yönetimle ilgili olarak yapılan ve derlenen halka açık duyurular ve bilgilendirmeler eksik bilgiler içerir. Bu duyurular önemli içgörüler ve bilgiler sağlar, ancak hiç bir zaman hikâyenin tamamını anlatmazlar. Yukarıda bahsettiğimiz İç Denetçiler Enstitüsü ve Tennessee Üniversitesi’nin ortak araştırmasında, katılımcılarının çoğunun kurumunda yönetim sistemini izlemek veya değerlendirmek için resmi bir süreç bulunmadığını söylediğini hatırlayalım. Dolayısıyla, bilmediğimiz bir konu hakkında bilgi verebilir miyiz?

İkincisi, yönetim ile ilgili duyurular ve bilgilendirmeler belirli yönetim özelliklerini ve niteliklerini aktarır, ancak yönetişimin etkinliği üzerine pek de ışık tutmazlar. Yönetim kurulu toplantılarının sayısı, yöneticilerin öz geçmişleri ve yöneticilere ödenen ücretler ve faydalar ile ilgili açıklamalar kesinlikle ilgi çekicidir. Ancak bu açıklamalar yalnızca yönetim yapısı ile ilgili bilgi verir ve yönetişimin başarısı konusunda bilgi vermez. Bir şirketin yönetim kurulunun, mükemmel bir şekilde kapsamı belirlenmiş ve tam olarak doğru sayıda toplantılar yapsa bile, etkisiz olabileceği maalesef bir gerçektir. Bunun aksi geçerli olsaydı, yoldan geçen herkes yönetim kurulu üyesi olabilirdi.

Daha da kötüsü, birçok ölçümleme, yalnızca halka açık duyurular ve bilgilendirmeler ile iyi bilinen bir yönetim çerçevesinin karşılaştırılmasından ibarettir. Yönetişim standartları, asgari beklentileri karşılamak için hayati önem taşımaktadır, ancak dünya standartlarında bir yönetişime yalnızca herkes için aynı beden elbise biçim beklentilere uyum sağlayarak ulaşmak mümkün değildir. İyi yönetişimin temel ilkeleri tüm kurumlar için geçerli olmakta birlikte, içinde bulunulan sektörden, şirketin olgunluğundan, büyüklüğünden, karmaşıklığından ve uluslararası operasyonlarının kapsamından bağımsız olarak standart bir yönetim çerçevesiyle her bir kuruma tam olarak uyan gereksinimleri ortaya koyamaz.

Daha önce belirttiğimiz gibi, çoğu kurum, kurumsal yönetim sistemini tam olarak değerlendirmemektedir, bu nedenle değerlendirmelerimiz eksiktir. Bu bakımdan, kurumsal yönetim değerlendirmelerimizin zaman zaman bizi hüsrana uğratması şaşırtıcı değildir. Gerçekten de, değerlendirmelerin çoğu yönetişimi asgari standartlara göre karşılaştırır. Dolayısıyla yönetim performansından beklentilerimiz bu nedenle uygun ve yerli yerinde olmayabilir. Ve belki de en önemlisi, etkili yönetişimin temeli olan ilkelerle karşılaştırma yapmak yerine yalnızca yönetim özellikleri ile karşılaştırma yapıyor olabiliriz.



Yeni Bir Alternatif

İyi haber şu ki, halka açık ABD şirketleri için yönetim ölçümünü kolaylaştıran yeni bir endeks geliştirildi. [Amerikan Kurumsal Yönetişim Endeksi](#), kamuoyunun gözlemleyebildiği yönetim kurulu toplantılarının sayısı veya ödenen idari ücretler gibi açıklamaların ötesine geçiyor. Endeks, National Association of Corporate Directors (Ulusal Yönetim Kurulu Üyeleri Birliği), Business Roundtable (İş Yuvarlak Masa Toplantısı), Treadway

Commission (Treadway Komisyonu), New York Stock Exchange (New York Menkul Kıymetler borsası), Organisation for Economic Cooperation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) ve King Commission (King Komisyonu) gibi öncü kuruluşların görüşlerini yansıtan yönetim ilkelerine dayanıyor. İç Denetçiler Enstitüsü ile Knoxville Tennessee Üniversitesi’nin Neel Kurumsal

Yönetişim Merkezi tarafından hazırlanan endekste ise, Kurumsal Yönetişimin Kılavuz İlkeleri ile iyi yönetişimin temellerinin tanımlanması amaçlanmaktadır.

Endeksi oluşturmak için ABD’de borsada işlem gören çeşitli şirketlerdeki iç denetim yöneticilerine bu ilkelere dayalı bir dizi soru soruldu. İç denetim yöneticilerine (İDY) soruldu çünkü pek çok İDY derinlikli yönetişim değerlendirme becerisine sahiptir. Kurumsal yönetişim denetimi değerlendirmelerinin yaklaşık yüzde 75’i iç denetim tarafından yapılmaktadır ve denetçiler genellikle değerlendirdikleri yönetişim yapılarından bağımsız oldukları için, yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yönetime kıyasla Aşırı Özgüven Etkisine daha az maruz olabilirler.

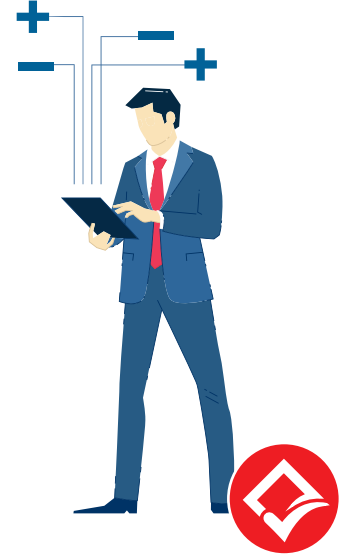
Bu ilkelerden biri, örneğin, şöyledir: “Yönetim kurulu, şirketin uzun vadeli performans ve değerlere odaklı sürdürülebilir bir strateji sürdürmesini sağlamalıdır.” İDY’lere “Şirketiniz kısa vadeli kazanımlar için uzun vadeli stratejilerinden ödün vermek istemiyor.” gibi ifadelerle ne kadar katıldıkları soruldu.

Yukarıdaki ifade - anketteki en düşük değer olan - sadece yüzde 67 düzeyinde katılım gördü. Kısa vadeye öncelik vermek şirketinizi için bir sorun olsun ya da olmasın, tüm anket sorularını şirketinizdeki denetçilere, üst düzey yönetime ve yönetim kurulu üyelerine sorarak cevaplarını endeks değerleri ile karşılaştırmak muhtemelen aydınlatıcı olacaktır. Verdikleri cevapları birbirlerinin cevapları ile karşılaştırmak ise ufuk açıcı olacaktır.

Önümüzdeki Yol

Ölçmek, geliştirmek ve ilerlemek demektir. Fakat, anlamlı ilerleme, doğru şeyleri sistematik, kapsamlı ve de en önemlisi uygun ölçüm kriterleri kullanarak ölçmeyi gerektirir.

Kurumsal yönetişimin uzun vadeli, sürdürülebilir başarı için kilit önemde olduğu açıktır. Söz konusu olan kurumsal yönetişim ise, başarısızlık bir seçenek değildir. Önümüzdeki yol bellidir. Kurumlar, tüm yönetişim sistemlerini sürekli ve düzenli olarak izlemeli ve değerlendirmelidir. Ve bu değerlendirmeler, sağlam kurumsal yönetişimin temel ilkelerine dayanan kriterlerin dikkatle karşılaştırılmasını içermelidir.

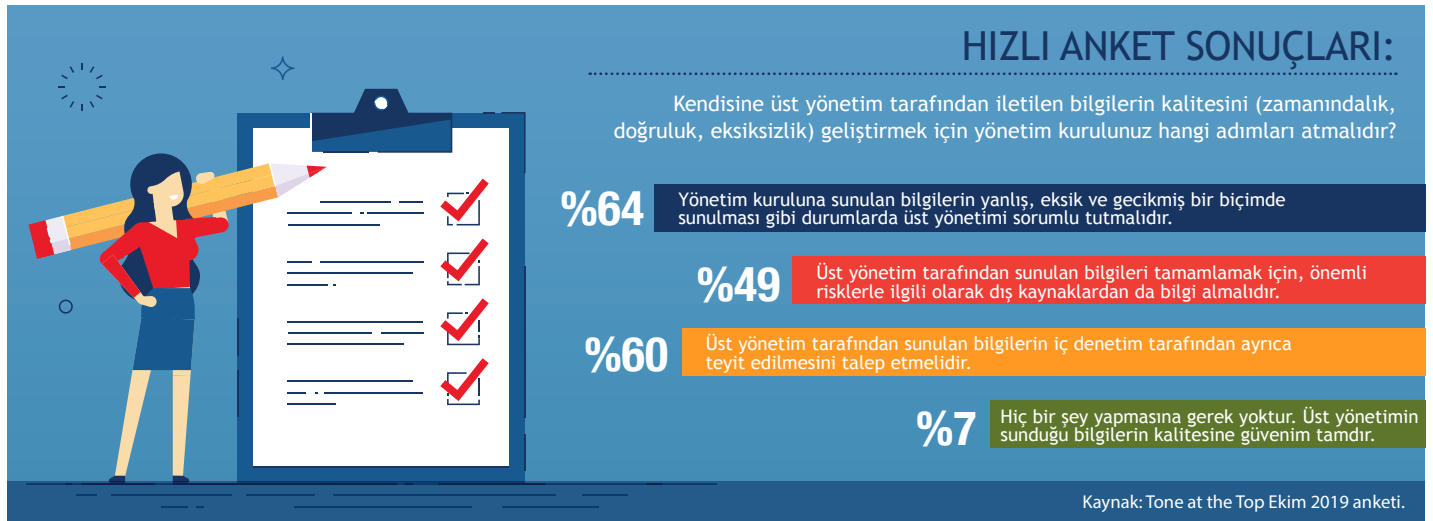


Hızlı Anket Sorusu

Yönetim kurulumuzun ve yönetiminizin kurumsal yönetişim liderliğinin etkinliğini nasıl derecelendirirsiniz?

- Zayıf
- Makul
- İyi
- Çok İyi
- Mükemmel

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



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

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