

# TONE at the TOP®

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

Sayı 109 | Şubat 2022

## Kurumsal Yönetimde Mükemmelliği Korumak

**COVID-19 salgınının ilk yılında** kurumlar pek çok zorlukla mücadele etmek zorunda kalmıştı. Bununla birlikte, yapılan saygın bir ankette elde edilen bulgular bu kasvetli ortamda varlığını koruyan bir umut ışığının da söz konusu olduğunu göstermişti. Öyle ki 2020 senesi için kilit önemi haiz sayılan yönetim ölçütleri yönünden her geçen gün daha fazla iyileşme kat ediliyordu ve bu da kurumların toparlandıklarını ve çalışma şekillerini iyileştirmeye odaklandıklarını düşündürüyordu. Fakat aynı çalışma bir sene sonra tekrarlandığında, salgının yarattığı kesintilerle ve belirsizlikle uğraşmakta olan kurumların bu nedenle yönetim kalitesi açısından bir durgunluk safhasına girdiğine işaret eden bulgularla karşılaşılmıştır.

Nitekim iç denetim yöneticilerine (İDY) Kurumsal Yönetimin Sekiz Kılavuz İlkesini uygulama konusunda çalıştıkları kurumların ne derece başarılı olduğunu tartan soruların yönetildiği, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü ve Neel Kurumsal Yönetişim Merkezinin işbirliğiyle yapılan **2021 Amerikan Kurumsal Yönetişim Endeksi** (American Corporate Governance Index — ACGI) anketinde, ilgili sekiz kategorinin yedisinde önceki yıla kıyasla daha düşük skorlar elde edilmiştir. Genel olarak bakıldığında, ACGI skoru bir puan düşerek 82'den 81'e inmiştir, bununla birlikte kurumlar hâlâ B- derecesinde bulunmaktadır.

### ACGI Sonuçlarının Dikkat Çektiği Kilit Noktalar

Elde edilen genel skorlar yöneticilerin liderlik becerileri özelinde bir miktar yıpranmışlık hâlinin söz konusu olduğuna işaret etmekle birlikte, yönetim kurullarının önümüzdeki yıl için plan yaparken dikkate almaları gereken çeşitli bulgulara da işaret etmektedir:

*İç denetim yönetişimin kalitesi üzerinde faydalı bir etki yaratabilir.* Üçüncü yılında olduğumuz yıllık ACGI anketi kapsamında bugüne kadar toplanan veriler, şirketin karakteristik özellikleri ile yönetim kalitesi arasındaki bazı bağıntıları açığa çıkarmayı sağlayacak yeterliliğe ulaşmış bulunmaktadır. Bu açıdan en fazla önem arz eden bulgularından birine göre, yönetim kalitesinin en üst seviyede olduğu şirketler, idari yapı gereği İDY'lerin doğrudan Genel Müdür'e (CEO) veya denetim komitesine rapor verdiği şirketlerdir. İç denetim, liderler için bağımsız ve nesnel bilgi temin eden bir birim olarak tasarlanmıştır. Dolayısıyla bu çeşit bir raporlama yapısının bulunması iç denetimin taşıdığı bu rolü kuvvetlendiren bir ortam yaratır. Dahası, iç denetim birimi birçok farklı risk alanında güvence temin edebilir.



Bu bakımdan, yönetim kurulunu oluşturan tüm üyelerin iç denetimin görüş ve tavsiyelerinden istifade edebilmesi fayda sağlayacaktır. O yüzden İDY'nin yönetim kurulunun tamamına rapor vermesi tercih edilir.

Şirketlerin aşağıda belirtilen özelliklere sahip olması ile güçlü bir yönetim kalitesi sergilemeleri arasında da bir ilişki olduğu saptanmıştır:

- Genel Müdür'ün (CEO) aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olması ve buna eşlik eden güçlü bir yönetim kurulu bağımsızlığının varlığı
- Raporlama yapılarının daha basit olması ve herhangi bir uluslararası operasyonun söz konusu olmaması

**Hissedar eylemciliği göz ardı edilmemelidir.** Bir değerlendirmeye göre, ABD halka açık hisse senedi sahiplerinin eyleme yönelik kampanyalarının sayısında, bir önceki vekâlet dönemi olan 2020 vekâlet döneminde kaydedilen azalmayı takiben 2021 vekâlet dönemi içinde %28 oranında bir artış gerçekleşmiş ve böylece salgın öncesi seviyelere geri dönmüştür. ACGI anketinde elde edilen sonuçlara göre, yıl içinde bir hissedar kampanyası tecrübe etmemiş olan şirketlerin sayısı 2020 yılında olduğuna kıyasla önemli ölçüde daha azdır. Hissedar eylemciliği kampanyalarında rapor edilen bu artışa rağmen, şirketlerin yürüttükleri işlerle ilgili karar alırken geniş bir çeşitlilik arz eden hissedar çıkarlarını dikkate alma olasılığı her yıl biraz daha azalmaya devam etmektedir. Bu durum, geçtiğimiz iki yıl içinde işlerin işleyişinde yaşanan bozulma ve dalgalanmalardan dolayı ekonomik, politik ve sosyal ortamda meydana gelen önemli değişimlere tamamen aykırı bir tablo ortaya çıkarmaktadır.

## The IIA Hakkında

The Institute of Internal Auditors, Inc. (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü) 170'ten fazla ülke ve bölgede 200.000'i aşkın üyesi bulunan küresel bir meslek örgütüdür. IIA, iç denetim mesleğinin baş savunucusu, uluslararası standart koyucusu ve baş araştırmacısı ve eğitmeni olarak hizmet verir.

## The IIA

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

## Ücretsiz Abonelik için

[www.theiia.org/Tone](http://www.theiia.org/Tone)  
adresini ziyaret ediniz.

## Okuyucu Geri Bildirimi

[Tone@theiia.org](mailto:Tone@theiia.org) adresine soru ve yorumlarınızı gönderebilirsiniz.

*The Wall Street Journal* gazetesinde yayımlanan bir Deloitte raporuna göre, "artık hissedarların pek çoğu geleceğin şekillendirilmesi noktasında daha fazla rol sahibi olmaya çalıştığı için, günümüzde yönetim kurullarının karar alırken, eskisine oranla çok daha fazla çeşitlilik arz eden ve zaman zaman birbirleriyle çatışan paydaş çıkarları arasında bir denge tesis etmesi icap edebilir."

Yönetim kurulu üyeleri bu eğilimi akılda tutarak hareket etmeli ve çalıştıkları kurumlara yönelik eylem kampanyaları düzenlenmesine neden olabilecek sorunlar varsa bu sorunlarla en iyi nasıl baş edilebileceği konusuna kafa yormalıdır. İç denetim birimleri, hissedar eylem kampanyalarına konu olabilecek kritik alanlarda bu tür sorunlar henüz su yüzüne çıkmadan önce bağımsız değerlendirmeler yapıp güvence temin edebilirler. Dolayısıyla, bu tür sorunlar açığa çıktığında bunların en az etkiyle atılmasını ve kurumların sorunlu alanlar hakkında karar alırken daha fazla zamana sahip olmasını sağlayabilirler.

**Çevresel, toplumsal ve yönetimle (ÇTY) ilgili konulara dikkat** edin. Ulusal Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (National Association of Corporate Directors — NACD) 2022 Yönetişime Bakış (Governance Outlook) adlı yayınında, 2021 vekâlet döneminin çevresel, toplumsal ve yönetimle (ÇTY) ilgili sorunlar yönünden yönetim kurulları için bir dönüm noktası niteliği taşıdığı belirtilmektedir. Öyle ki, 2021 vekâlet döneminde hissedarlar, çevresel sorunlara odaklı çok sayıda eylem kampanyası düzenlemiştir ve ÇTY ile ilgili konuların 2022'de de ön planda olması beklenmektedir. 2021 senesinde yapılan bir *Morrow* Sodalı anketine göre, "yatırımcılar artık hangi sektörden olduğu fark etmeksizin şirketlerin bu konuya nasıl yaklaştıklarına çok daha fazla dikkat ediyorlar."

ACGI'ye göre, bağlı oldukları şirketlerin çevresel ve toplumsal sorunlar konusunda artık daha fazla teyakkuz hâlinde olduğunu bildiren bazı İDY'ler bulunmakla birlikte, İDY'lerin büyük bir çoğunluğu, çalıştıkları kurumların bu yöndeki çabalarının yönetim veya performans bakımından bir etki yaratıp yaratmadığını söylemek için henüz çok erken olduğunu ifade etmektedir. Günümüzde birçok şirket, ÇTY ile ilgili hususları takip eden ve ele alan yönetim kurulu komiteleri veya üst düzey yönetici pozisyonları oluşturmuş bulunmaktadır. Ayrıca, iç denetim biriminin kurum içindeki konumu, ÇTY kapsamına giren birçok konuda değerli bağımsız değerlendirmeler yapmasına olanak sağlar. Yönetim kurulları iç denetim biriminin bu özelliğini her zaman akılda tutmalıdırlar.

Ancak ne yazık ki ÇTY ile ilgili hususların iletişimi noktasında birçok şirketin sınıfta kaldığı kaydedilmiştir. İDY'lerin, çalıştıkları kurumlarda kullanılan ÇTY bilgilerinin kalitesini çok olumlu bulmadıkları belirlenmiştir. Ankete katılanların toplamda %41'i, karar alma sürecinde kurum içinde kullanılan ÇTY bilgilerinin kalitesini makul veya zayıf olarak nitelendirmiştir. %31'lik bir kesim kullanılan verilerin iyi veya mükemmel olduğunu bildirirken, kalan %28'lik kesim ise kullanılan verileri iyi olarak nitelendirmiştir. Kurum dışına, yani hissedarlara verilen bilgilerin kalitesiyle ilgili sorularda ise, İDY'lerin %34'ünün sunulan bilgilerin kalitesini makul veya zayıf olarak nitelendirdiği, %31'inin çok iyi veya mükemmel olarak nitelendirdiği ve %34'ünün iyi olarak nitelendirdiği saptanmıştır. Bu rakamlar, kurumların iç denetim birimlerinden bu bakımdan çok daha fazla faydalanabileceğine ve mevcut vaziyetin iyileştirmeye açık olduğuna işaret etmektedir.

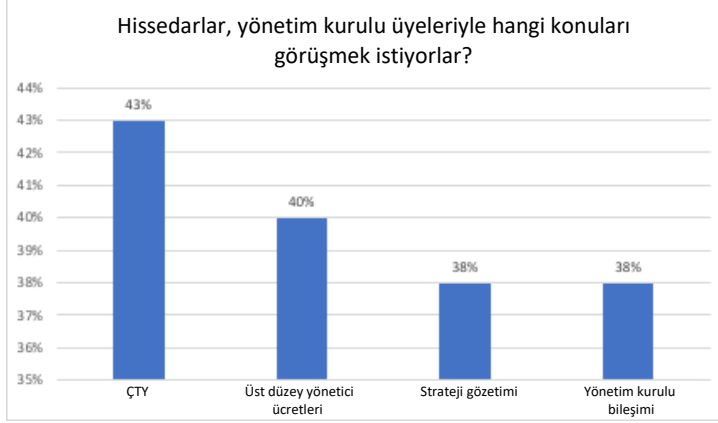
**Yönetişim konusunun çalışanlarla ilgili ayağında iyileştirme yapılması gerekiyor olabilir.** ACGI anketinde elde edilen sonuçlar, çalışanların yeterli düzeyde meslek içi eğitim görme olasılığının eskiye oranla daha düşük olduğunu ve etik davranış kurallarına aykırı bir şekilde hareket etmeden kurumsal hedeflere ulaşmayı başaran çalışanların bu başarıları için teşvik alma olasılığının eskiye oranla biraz daha düşük olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, şirketlerin ortaya çıkan krizleri kestirme yollara başvurmadan ve/veya uzun vadeli performanstan ödün vermeden çözmek için yeterli zaman ve paraya sahip olma olasılıklarının da biraz daha düşük olduğu görülmüştür. Şirketler kendilerini bu alanlarda güçlendirmelidirler, nitekim bunu yapmadıkları takdirde risk yönetimi ve risk kontrolü açısından ileride yaşanabilecek olası başarısızlıklara karşı kendilerini savunamayabilirler.

# YÖNETİM KURULU ÜYELERİNE YÖNELİK SORULAR

- » Kurumumuzun geçtiğimiz yıl içinde karşı karşıya kaldığı hissedar aktivizmi önceki döneme kıyasla daha fazla mıydı ve eğer öyleyse, bu kampanyaları nasıl karşıladık?
- » Şirketimiz, hissedarların kaygı ve endişelerini önceden tespit etme ve bu kaygı ve endişeleri giderme konusunda iyi bir iş çıkardı mı? Bu konudaki yaklaşımımız önceki yıllara kıyasla bir farklılık gösterdi mi?
- » Hissedar eylemlerini ve ÇTY risklerini/fırsatlarını tanımlayıp değerlendirirken, iç denetimin sağladığı bağımsız güvence ve tavsiye olanaklarından faydalanıyor muyuz?
- » Yönetim kurulunun rutin işleyişi içinde, iç denetimin bulguları, önerileri ve raporları yönetim kurulu üyelerinin hepsine ulaşıyor mu?

## Yorgunlukla Mücadele

İçinde bulunduğumuz zorlu şartlar düşünüldüğünde şirketlerin salgın yorgunluğu yaşaması anlaşılabilir bir şey, fakat yine de yönetim kurullarının kurumsal yönetişimde kötüye gidişin önüne geçmek için her zaman tetikte olmaları ve bu alanda kalite yönünden iyileşme sağlayacak ön alıcı adımlar atmaları gerekiyor. Bunun yanı sıra, hissedarların daha fazla hesap verebilir olması ve değişim yönündeki taleplerini, özellikle de ÇTY ile ilgili kaygı ve endişelerini önceden tespit etmek ve bunları gidermek üzere şirkette neler yapıldığını ve şirketin bu konuda nasıl bir performans gösterdiğini değerlendirmeleri de gerekiyor. Yönetim kurulları, kurumsal yönetişimin kalitesini kuvvetlendirmenin en iyi yolunu öğrenmek ve bu konuda değerli ve nesnel güvence ve tavsiye olanaklarına erişmek için iç denetim birimine başvurabilirler.



Şekil 1 - Kaynak: PwC 2021 Şirket Yönetim Kurulu Üyeleri Yıllık Anketi

## Kurumsal Yönetişimin Kılavuz İlkeleri

İlkeler	2021	2020	2019
İlke 1: Etkili bir kurumsal yönetişimin varlığından söz edebilmek için, kilit paydaşlar, yönetim kurulu, yönetim, iç denetim, hukuk danışmanı, dış denetim ve diğer danışmanlar arasında düzenli ve yapıcı bir etkileşimin söz konusu olması gerekir.	B- (82)	B (83)	C+ (79)
İlke 2: Yönetim kurulu, kilit paydaşların belirlenmesini sağlamalı ve duruma göre ve uygunsuz, uygulamadaki kurumsal politikaların kilit paydaşların ihtiyaç ve beklentileri ile uyumlu olup olmadığını değerlendirmek üzere paydaşlardan düzenli aralıklarla geri bildirim alınmasını temin etmelidir.	B- (80)	B (86)	B- (81)
İlke 3: Yönetim kurulu üyeleri, şirketin ve şirket hissedarlarının çıkarlarına en uygun şekilde hareket etmeli ve bunu yaparken diğer kilit dış ve iç paydaşların çıkarlarını da gözetmelidir.	B- (83)	B (85)	B- (80)
İlke 4: Yönetim kurulu, şirketin uzun vadeli performans ve değere odaklı sürdürülebilir bir stratejiye sahip olmasını ve bunu korumasını temin etmelidir.	C+ (77)	C+ (79)	C (75)
İlke 5: Yönetim kurulu; şirket kültürünün sağlıklı olmasını temin etmeli, şirketin temel kültür ve değerlerini düzenli olarak izlemeli ve değerlendirmeli, üst yönetimin dürüstlüğü ve etik kurallarına uyumunu değerlendirmeli ve şirket kültürüyle uyumsuz veya şirket kültürüne aykırı kurumsal hedefler varsa bunları doğru rotaya sokmak için gerektiğinde müdahalede bulunmalıdır.	B (85)	B (86)	B- (82)
İlke 6: Yönetim kurulu, kendi gözetim görevini etkili şekilde yerine getirebilmek için ihtiyaç duyduğu alakalı, doğru ve güvenilir bilgileri zamanında ve eksiksiz bir şekilde almasını sağlayacak yapı ve uygulamaların mevcut olmasını ve bunların gereğine uygun bir şekilde idare edilmesini sağlamalıdır.	C+ (79)	C+ (79)	C+ (78)
İlke 7: Yönetim kurulu, yapılan kurumsal açıklamaların her zaman şeffaf ve doğru olmasını ve kanuni gerek ve yükümlülüklere, düzenleyici kurumların beklentilerine ve etik normlara uygun bir şekilde yapılmasını sağlamalıdır.	B (84)	B (85)	B (83)
İlke 8: Şirketler; belirledikleri politika ve prosedürlerin şirket için en makulü olup olmadığının kilit paydaşlar tarafından değerlendirilebilmesi için, kurumsal yönetişimle ilgili kilit politika ve prosedürlerini belirlerken ve tanımlarken belirli bir amaca yönelik ve şeffaf hareket etmelidirler.	B (84)	B (85)	B (83)

## ACGI Hakkında

Şu an üçüncü yılı içinde bulunduğumuz ACGI, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü ile Neel Kurumsal Yönetişim Merkezinin ortaklaşa yürüttüğü bir çalışmadır. Bu çalışma kapsamında, halka açık ABD şirketlerinde çalışmakta olan 86 iç denetim yöneticisine (İDY), çalıştıkları kurumların Kurumsal Yönetişimin Sekiz Kılavuz İlkesine (bir önceki sayfada verilen bilgi kutusuna bakınız) uyum konusunda ne noktada olduğunu tartan sorular yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar yönetim kurullarının, denetim komitelerinin ve diğer paydaşların yönetimle ilgili sorunlu alanlar hakkında bir bakış açısı kazanmalarına yardımcı olabilir.

Bu endeks, bir şirketin benimsediği yönetim uygulamalarını kurumun tümünü kapsayan bir çerçevede bağımsız ve yansız bir şekilde değerlendirmek için en uygun konumda bulunan kişilere ya da İDY'lere yönelik yapılan bir ankette alınan yanıtlara dayanmaktadır. Bahsi geçen Kılavuz İlkeler, alanda uzman kişiler tarafından geliştirilmiş ilgili rehber ve ilkelere dayanmaktadır. Bu endeks, şirketlerin söz konusu Kılavuz İlkeleri ne denli hayata geçirebildiklerini her bir ilke için ayrı ayrı ölçmeye yaramaktadır. Kurumsal yönetişimin kurum çapında ne denli etkin ve etkili bir şekilde icra edildiği konusunda içeriden bir bakış açısı temin etmekte ve dolayısıyla kurumsal yönetişimin herkesçe gözlemlenebilen aşikar taraflarından çok daha fazlasını görmeye olanak sağlamaktadır.

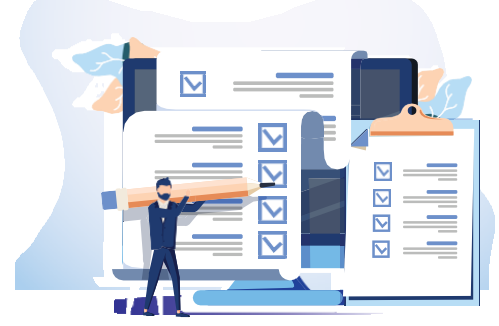
<sup>1</sup> *2021 U.S. Shareholder Activism Review* (2021 ABD Hissedar Eylemciliği İncelemesi), Sullivan & Cromwell LLP, 20 Aralık 2021.

<sup>2</sup> *"Boards Can Prepare for Expected Wave of Activism"* (Yönetim Kurulları Beklenen Eylem Dalgasına Karşı Hazırlık Yapabilirler), Chris Ruggeri, Maureen Bujno, Joel Schlachtenhaufen ve Annie Adams, *The Wall Street Journal CFO Journal*.

<sup>3</sup> *NACD 2022 Governance Outlook*, (NACD 2022 Yönetişime Bakış) 2021.

<sup>4</sup> *"Recent Shareholder Activism Trends"* (Son Dönemdeki Hissedar Eylemciliği Trendleri), Shearman & Sterling LLP, Harvard Hukuk Fakültesi Kurumsal Yönetişim Forumu, 29 Kasım 2021.

<sup>5</sup> *Institutional Investor Survey 2021* (Uluslararası Yatırımcı Anketi 2021), Morrow Sodali, 11 Mayıs 2021.



### Hızlı Anket Sorusu

Salgının etkisini de dikkate alacak olursanız, sizce geçtiğimiz yılda kurumunuzdaki kurumsal yönetişimin kalitesi nasıl bir görüntü vermiştir?

- İyileşti
- Değişmedi
- Kötüleşti
- Bilmiyorum

Cevaplamak ve diğer cevapları da görmek için [www.theiia.org/Tone](http://www.theiia.org/Tone) sayfasını ziyaret ediniz.

## HIZLI ANKET SONUÇLARI

Kurumunuzdaki kurumsal yönetişim ÇTY gibi yeni riskleri yönetmek için yeterince sağlıklı mıdır?



Kaynak: Tone at the Top Aralık 2021 Anketi.

Telif hakkı © 2022 The Institute of Internal Auditors, Inc.'ye aittir. Tüm hakları saklıdır.

"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 hiçbir 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 2022 bülteni Sayın Tuğrul Bozbey ve Sayın Alp Buluç (SMMM, CIA, CRMA, CCSA), tarafından gözden geçirilmiş ve "edit" edilmiştir.