



Yönetim Kurulunun 2016 Gündemi

2016

kpmg.com.tr



Jeopolitik ortam, emtia fiyatları, faiz oranları, döviz kuru dalgalanmaları ve gelişmekte olan piyasalardaki yavaşlayan büyüme, küresel belirsizlik ve volatilitenin temel nedenleri arasında yer alıyor. Bunların yanı sıra, mevcut endüstrileri ve iş modellerinin mevcut ezberlerini bozan teknolojik ilerlemeler de dikkate alındığında 2016 özellikle zor bir yıl olacak.

Yatırımcıların ve düzenleyici kurumların yönetim kurulunun strateji, risk ve uyum konularındaki rolünü mercek altına aldıkları böyle bir ortamda gözler elbette şirket yöneticilerinin üzerinde olacak.

Geçtiğimiz yıl boyunca yönetim kurulu üyeleri ve iş liderlerinden elde ettiğimiz bilgiler doğrultusunda, yönetim kurullarının 2016 gündemlerinde mutlaka dikkate almaları gereken beş temel unsuru belirledik.



Yönetim kurulunun stratejilere daha fazla katılmasını sağlayın ve stratejilerin temelini oluşturan varsayımların geçerliliğinin sürüp sürmediğini düzenli olarak değerlendirin

Küresel volatilitenin ve belirsizliğin yanı sıra şirketlerin iş modellerini ve hatta sektörlerini olumsuz etkileyebilen güçler dikkate alındığında, yönetim kurulunun strateji konusundaki geleneksel "incele ve karar ver" rolü artık yeterli değildir. Bu tür belirsizliklere ve piyasayı etkileyen güçlere doğru yanıtlar verebilmek için yönetim kurulunun yöneticiler ile "kesintisiz bir şekilde" yakından işbirliği yaparak strateji konusunda daha aktif bir rol oynaması gerekir. Şirket stratejisinin temelini oluşturan başlıca varsayımları anlayın.

- Yönetimin bu varsayımların geçerliliğinin sürüp sürmediğini izleme yöntemi ne kadar sağlam?
- İzleme yöntemi bir strateji değişimi yapılması gerektiğini ortaya koyan sinyalleri zamanında verebiliyor mu?
- Yönetim kurulu şirket stratejisi hakkında yönetim ile düzenli olarak bir araya geliyor ve stratejik bir düzeltme yapılması gerektiğinde bu durumu fark edebilmek için iş ortamını daha detaylı anlamaya çalışıyor mu?
- Yönetim kurulu özellikle şirketin başarılı olduğu dönemlerde statükocu düşünce yapısına karşı tedbir alıyor mu?
- Şirketin kısa vadeli eylemleri ve hedefleri şirketin stratejisiyle uyumlu mu ve uzun vadeli değer yaratılmasını teşvik ediyor mu?
- Şirketin uzun vadeli perspektifi sürdürülebilirlik konularını (çevresel, sosyal, sağlık ve emniyet gibi) ve "ortak değerlerin" şirkete, müşterilerine, çalışanlarına, tedarik zincirine ve diğer paydaşlara olan faydalarını dikkate alıyor mu?



Siber risk ve güvenlik hakkında kapsamlı yönetim kurulu tartışmaları yapın

Siber güvenlik konusuna yoğun bir şekilde odaklanılmış olmasına ve daha katılımcı bir denetime yönelik beklentiler artmış olmasına rağmen siber risk ortamı bulanık kalmaya devam ediyor. Siber ortam genişledikçe, yönetim kurulunun denetimi ve ele alınan konuların yapısı da aynı şekilde gelişim kaydetmelidir. Mevcut tartışmalar, siber saldırıları önlemekten (siber ihlaller her zaman devam edecektir) siber saldırıları tespit edip etkisiz hale getirmeye doğru geçiyor ve şirketin hackerlar tarafından açık kapı olarak kullanılacak "bitişikliklerine" daha fazla odaklanılıyor.

Yönetim kurulunun başka bir kritik görevi de, şirketin siber risk konusundaki düşünce yapısının, kilit iş liderlerini de kapsayacak biçimde kurumsal bir seviyeye çıkarılmasına ve siber riskin sadece bir BT riski olarak değil bir iş veya işletme riski olarak görülüp yönetilmesine yardımcı olmaktır.

- Satın alma/birleşme, ürün geliştirme, yeni coğrafyalara açılma ve tedarikçilerle, müşterilerle, iş ortaklarıyla, danışmanlarla veya diğer üçüncü taraflarla ilişkiler hakkındaki tartışmalarda siber riskler de dikkate alınıyor mu?
- Siber güvenlik konusunda farkındalığın ve sorumluluk duygusunun, güvenlikle ilgili düşünce yapısını, doğru eğitimleri ve olay yanıtlarına hazırlıklı olmayı içerecek biçimde tüm organizasyona yayılmasına yardımcı olun. Yönetim kurulu gündeminde siber güvenliğe düzenli olarak ve yeterince zaman ayrılıyor mu?
- Yönetim kurulu bu konuya odaklanacak ayrı bir komiteye ihtiyaç duyuyor mu? Şirketin en büyük zafiyetleri hangi noktalarda ve şirket en kritik veri gruplarını nasıl koruyor?
- Sektördeki diğer şirketler ile kıyaslama ölçütü karşılaştırmaları yapıyor muyuz? Bir siber güvenlik puan tablomuz ve sağlam bir olay yanıtı planımız var mı?





Yönetim kurulu yapısına odaklanın

- İş ve risk ortamları daha karmaşık bir hale gelirken yönetim kurulunun yapısı değişti mi?
- Küreselleşme, teknoloji, ekonomik darboğazlar ve diğer değişiklikler iş ortamını yeniden şekillendirirken yönetim kurulu uygun becerileri bünyesinde bulunduruyor mu?
- Sadece şirketin mevcut durumu açısından değil, şirketin gelecek stratejisini şekillendirmeye de yardımcı olması açısından doğru insanlara sahip miyiz?
- Yönetim kurulunun doğru beceri, özgeçmiş, deneyim ve düşünce çeşitliliği karışımına sahip olup olmadığını ve bir grup olarak verimli çalışıp çalışmadığını sürekli değerlendirin. Yönetici performansını adil bir şekilde değerlendirebiliyor muyuz?
- Yeni kurul üyelerini alırken mevcut iş gücü karışımının çeşitliliğini ve genel gücünü geliştirmeye olan etkilerini dikkate alıyor muyuz?
- Yeni kurul üyeleri şirkete daha birinci günden itibaren katkıda bulunmalarına yönelik sağlam bir işi öğrenme sürecinden geçiyorlar mı?



Yetenek geliştirmeyi stratejik bir öncelik haline getirin

KPMG'nin Yıllık CEO Anketi'nde elde edilen bulgular, yetenek ihtiyaçları ile yetenek kaynakları arasındaki boşluğun giderek artmakta olduğunu gösteriyor. Bunun en önemli nedeni ise, küreselleşme, dijitalleşme ve demografik değişimlerin etkisinin yanı sıra fonksiyonel liderlerin (ArGe, teknoloji, İK, finans gibi) daha stratejik görevler üstlenmesine yönelik artan beklentilerdir.

- Hem kısa hem de uzun vade için yetenek ihtiyaçlarını tahmin etmeye yönelik, şirket stratejisiyle uyumlu bir plan var mı?
- Hangi yetenek kategorilerinde ihtiyaç artışı yaşanacak ve şirket bu alanlardaki yetenek açığını nasıl kapatabilecek?
- Daha geniş bir açıdan bakıldığında, Y jenerasyonunun iş gücüne daha fazla katıldığı ve yetenek havuzlarının tüm dünyada daha çeşitli bir hale geldiği bir ortamda şirket tüm seviyelerden yeni yetenekleri kendine çekme, geliştirme ve elde tutma konusunda ne kadar iyi bir konumda?

CEO ardıl planlaması pek çok yönetim kurulu için zaten önemli bir öncelik olsa da, önde gelen yönetim kurulları daha da ileri bir adım atarak CFO gibi kilit görevler için ardıl planlamasına ve tüm organizasyon bünyesinde yetenek geliştirme ve ardıl planlama faaliyetlerinin yakından izlenmesi sürecine aktif bir şekilde katılıyorlar.



Şirketin tehditlere ve krizlere hazır olma durumunu yeniden değerlendirin

Yakın zaman önce yaşanan jeopolitik gerilimlerin, terör eylemlerinin, doğal felaketlerin, salgın tehditlerinin, siber saldırıların ve daha pek çok tehdidin de gösterdiği gibi, küresel iş dünyasının birbirleriyle olan bağlantısı hemen her şirket için bazı zorluklar getiriyor. Ayrıca, münferit olaylar şeklinde bile olsa yaşanabilecek her tür saygınlık sorunu medyanın yakın ilgisini çekerek normal faaliyetleri kesintiye uğratabiliyor ve işletmenin itibarını zedeleyebiliyor. Yönetimin, şirketin tüm tedarik zincirinde ve satış/dağıtım kanallarında pek çok farklı "ya gerçekleşirse?" senaryosuna yer verdiğinden emin olun.

- Şirketin krize yanıt planı sağlam ve uygulamaya hazır mı?
- Plan düzenli olarak test edilip güncelleniyor mu?
- İletişim ağları (telefon ve/veya internet), finansal sistemler, ulaşım ve enerji tedariki gibi kritik altyapı kaybı risklerini ve kilit iş lideri kaybı riskini dikkate alıyor mu?

Bir şirketin karşılaşılan bir krize ne kadar hızlı ve uygun yanıt verdiği, şirketin itibarı ve performansı üzerinde önemli ve kalıcı bir etkiye sahiptir. Yönü belirleyin ve liderliğin hem bu yöne hem de organizasyon çapındaki kültüre uygun hareket edip etmediğini yakından izleyin.

İletişim

Akis Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş.

Şirin Soysal

KPMG Türkiye
Denetim Komitesi Enstitüsü Başkanı,
Şirket Ortağı

T : + 90 216 681 90 19

F : + 90 216 681 90 90

E : sosysal@kpmg.com

Kuğu Alper

KPMG Türkiye
Denetim Komitesi Enstitüsü Koordinatörü

T : + 90 216 681 90 00 - 9299

F : + 90 216 681 90 90

E : kalper@kpmg.com

kpmg.com.tr

[/kpmgturkiye](http://kpmgturkiye)



Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG International Cooperative ("KPMG International") bir İsviçre kuruluşudur. KPMG ağına üye olan bağımsız firmalar, KPMG International'a bağlıdır. KPMG International'ın müşterilere sunduğu herhangi bir hizmet yoktur. Hiçbir üye firmanın KPMG International'ı veya başka üye firmayı, aynı şekilde KPMG International'ın da hiç bir üye firmayı üçüncü şahıslar ile karşı karşıya getirecek zorlayıcı ya da bağlayıcı hiçbir yetkisi yoktur. Tüm hakları saklıdır.

© 2016 Akis Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır. Türkiye'de basılmıştır.