



Etkin bir yönetim kurulu yaratmak

KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü
Küresel Nabız Tutma Anketi

Türkiye – 2016

kpmgdenetimkomitesi.com

kpmg.com/globalACI



Önsöz

KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü çalışmaları arasında yer alan “Etkin bir yönetim kurulu yaratmak” araştırması Türkiye’den de 24 şirketin katılımıyla gerçekleştirildi. Dünyada 46 ülkeden 2300’ün üzerinde yönetim kurulu üyesi ve üst düzey yöneticinin katıldığı bu araştırmanın sonuçlarını sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyuyoruz.

Şirketin stratejilerine uygun bir yönetim kurulu oluşturmanın nasıl başarılabileceği, hangi araç ve yöntemlerin kullanılabileceği ile ilgili sorulara cevap aradığımız bu çalışmamızda Türkiye’deki şirketlerin görüşlerini küresel olarak elde edilen sonuçlarla karşılaştırdık. Görüşler önemli ölçüde paralellik gösterse de birkaç noktadaki farklılıkları aşağıda vurgulamak istedik:

- Yüksek performans gösteren bir yönetim kurulu oluşturmanın ve sürdürmenin önündeki en önemli engellerin sıralamasında “statükocu bir yaklaşım nedeniyle değişime direnç gösterme” ve “güçlü bir yönetim kurulu performans değerlendirme sisteminin eksikliği” Türk şirketlerinde üst sıralarda yer alıyor.
- Yönetim kurulu ardıl planlamasının önemine vurgu yapılmasına karşın bu konunun çok az tartışıldığını veya hiç tartışılmadığını belirten yönetim kurulu üyelerinin oranı Türkiye’de oldukça yüksek (%54).
- Yönetim kurullarının kendilerini geleceğe yönelik konumlarken attıkları adımlar arasında en üst sırada belirli uzmanlık gerektiren konularda deneyim sahibi kişilerin yönetim kuruluna alınması yer alıyor.

Araştırmamızın doğru bir kurul yapısına ulaşmak için yapılması gerekenler konusunda yönetim kurulları ve denetim komiteleri için faydalı bir kaynak olacağını umuyoruz.



Şirin Soysal

Denetim Bölümü, Şirket Ortağı

KPMG Türkiye Denetim Komitesi Enstitüsü Başkanı



İçindekiler

Etkin bir yönetim kurulu yaratmak: Yönetim kurulu yapısına ilişkin küresel görüşler	04
Beş çıkarım	05
Araştırmaya katılanlar	06
Temel bulgular	
Yönetim kurulu yapısı ve bu yapının şirket stratejisi ile uyumu temel bir önceliktir	07
Yüksek performans gösteren bir yönetim kurulu oluşturmanın önündeki engeller	09
Ardıl planlaması kritik önem taşır, ancak çok az sayıda şirkette resmi bir plan vardır	10
“Doğru” yapıya ulaşma mekanizmaları	11
Yönetim kurulları kendilerini geleceğe yönelik olarak nasıl konumluyor?	12
Dünyaya bakış: Başlıca ülke ve sektör trendleri	13
Yüksek performans gösteren bir yönetim kurulu oluşturma konusunda kendi görüşlerinizi kıyaslayın	14
Ek: Ülke sonuçları	15

Etkin bir yönetim kurulu yaratmak:

Yönetim kurulu yapısına ilişkin küresel görüşler

Toplantı odasındaki yetenekleri şirketin stratejisiyle uyumlu hale getirme gerekliliği, pek çok yönetim kurulunu kurul yapısına ve ardıl planlamasına daha fazla odaklanmaya yönlendiriyor. Yönetim kurulundaki yetenekler, yatırımcılar, düzenleyici kurumlar ve medya için de önem taşıyor: Yönetim kurulu, gözetim rolünde etkili olmak ve şirketin uzun vadede başarısına katkıda bulunmak için gerekli olan becerilere, uzmanlığa ve aynı zamanda farklı bakış açılarına sahip mi?

Yönetim kurulunun doğru beceri, deneyim ve bakış açılarına sahip üyelerden oluşması, bunu sağlamak için neyin işe yarayıp neyin yaramadığının anlaşılabilmesi ve doğru olanın bulunabilmesi için kullandığı araç ve yaklaşımları daha iyi anlamak amacıyla, dünya genelinde 2,300'ün üzerinde kurul üyesi ve üst düzey yöneticinin katıldığı bir anket düzenledik. Aynı zamanda bu konuları, KPMG'nin en son Global Boardroom Insights yayını için, altı ülkeden yönetim kurulu üyeleri ve iş liderleriyle görüşmeler yaparak analiz ettik.¹

Görüşmeler ve araştırma sonuçları birlikte ele alındığında, pek çok yönetim kurulunun kurul yapısına ilişkin yaklaşımlarını baştan sona (yönetim kuruluna giriş aşamasından yönetim kurulu performans değerlendirmesi ve ardıl belirlemeye kadar) yeniden değerlendirdiği görülüyor. Görüştüğümüz bir yönetim kurulu üyesi şunları ifade etti: “Teknik ve kişisel olarak doğru becerilere sahip olan doğru kişileri yönetim kuruluna almak, hem bir sanat hem de teknik bir konu olarak kabul edilmeli. Yönetim kurulunun oluşturulması, sadece tahmine dayalı basit bir çalışma değil, çok daha sistematik bir süreç olabiliyor.”

Araştırma bulgularımızın da gösterdiği gibi, yönetim kurulu üyeleri bu konuda geliştirilmesi gereken alanların mevcut olduğunu düşünüyor. Ankete katılanların sadece yüzde 36'sı, yönetim kurullarının doğru becerilere ve geçmiş deneyimlere sahip olmasından “memnun” olduğunu ifade ederken, yüzde 49'u da bundan “biraz memnun” olduğunu söyledi. Araştırmada, yüksek performans gösteren yönetim kurulları oluşturma konusundaki bazı temel zorluk ve engellerin yanı sıra, yönetim kurullarının bu sorunların üstesinden gelmek ve kendilerini şirketleri için daha stratejik bir noktaya yerleştirmek için atması gereken adımlar da tespit edildi.

Bu sonuçların ve gözlemlerin, yönetim kurulu yapısı ve ardıl planlaması hakkında toplantı odalarında daha sağlam temeller üzerine kurulu tartışmalara olanak tanınmasını ve yönetim kurullarının “istenilen” yere ulaşabilmek için karşılaşacağı zorluklarda yardımcı olmasını umuyoruz.

— KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü

¹ KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü, *Global Boardroom Insights: Building a Great Board*.

Beş Çıkarım



Yönetim kurulu yapısı ve bu yapının şirket stratejisi ile uyumu temel bir önceliktir. Bugünün iş ve risk ortamının gerekleri ile yatırımcılar, düzenleyici kurumlar ve medya tarafından gerçekleştirilen incelemelerin arttığı düşünüldüğünde, çoğu yönetim kurulu için en önemli önceliğin, kuruldaki yetenekleri hem kısa hem de uzun vadede şirket stratejisiyle uyumlu hale getirmek olduğu görülüyor. Anketin Türkiye katılımcıları ise yönetim kurulu yapısına bu denli önem verilmesiyle ilgili gerekçeler arasında birinci önceliğin yönetim kurulunda bakış açıları ve geçmiş deneyim bakımından daha fazla çeşitliliğe ihtiyaç duyulması olduğunu belirtiyor.



Yüksek performans gösteren bir yönetim kurulu oluşturmanın önünde önemli engeller bulunuyor. Araştırmaya katılanların sıklıkla belirttiği engel “hem genel iş deneyimine hem de şirketin ihtiyaç duyduğu özellikli uzmanlığa sahip yönetim kurulu üyesi bulmak” olarak göze çarpıyor (yüzde 69). Yönetim kurulunun geleceğe yönelik yetenek ihtiyaçlarını saptamak ikinci sırada (yüzde 55) yer alırken, bunu “statükocu” düşünce yapısı nedeniyle değişime karşı direnç (yüzde 43) izliyor. Anketin Türkiye katılımcılarına göre ise statükocu bir düşünce yapısı nedeniyle değişime direnç birinci sırada (yüzde 63) yer alırken, ikinci sırada güçlü bir yönetim kurulu performans değerlendirme sisteminin eksikliği (yüzde 58), üçüncü sırada ise soru sormayı ve açık tartışmayı teşvik etmeyen bir yönetim kurulu kültürü (yüzde 50) geliyor.



En uygun yönetim kurulu yapısının elde edilmesi için ardıl planlamasının önemine vurgu yapılmasına karşın, çok az sayıda yönetim kurulunun resmi bir ardıl planı bulunuyor. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu, resmi bir yönetim kurulu ardıl planının doğru yönetim kurulu yapısı elde etmek için önemli bir mekanizma olduğunu söylemesine rağmen, sadece yüzde 31’i (Türkiye’den katılanların ise sadece yüzde 12’si) resmi bir planın yürürlükte olduğunu veya gelişim aşamasında olduğunu ifade etti.



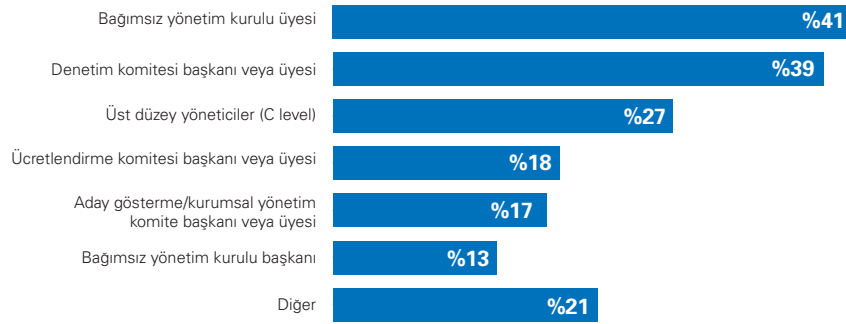
Yönetim kurulu yapısının en uygun seviyede tutulmasına yardımcı olmak için önemli mekanizmaların bulunmasına rağmen, bu mekanizmalar yeteri derecede kullanılmıyor. Araştırmaya katılanlar, doğru yönetim kurulu yapısı için en etkili mekanizmaların güçlü yönetim kurulu performans değerlendirmeleri (yüzde 87) ve resmi ardıl planları (yüzde 77) olduğunu ısrarla vurguladı. Türkiye katılımcıları için bu oranlar sırasıyla yüzde 96 ve yüzde 67. Ancak, yukarıda da belirtildiği üzere, çok az sayıda yönetim kurulunun resmi bir ardıl planı bulunuyor. Katılımcıların yaklaşık üçte biri yüksek performans gösteren bir yönetim kurulu oluşturma ve sürdürme yolundaki en önemli engellerin “güçlü bir yönetim kurulu ve kurul üyesi performans değerlendirme sisteminin eksikliği” (Türkiye’de yüzde 58) ve “düşük performans gösteren üyelerin değiştirilmesindeki zorluklar” (Türkiye’de yüzde 29) olduğunu ifade etti.



“Doğru” yönetim kurulu yapısını elde etmek için gerekli değişim ve rotasyon, etkin bir yaklaşım gerektiriyor. Araştırma bulguları, yönetim kurulu ardıl planlamasının, yapısının ve çeşitliliğinin stratejik ve entegre bir yaklaşım gerektirdiğini gösteriyor ve bu konuların uzun vadeli strateji tartışmalarında tüm yönetim kurullarının ana gündem maddelerini oluşturması gerekiyor. Hiç şüphesiz ki, güçlü bir yönetim kurulu ve kurul üyesi performans değerlendirme sistemi de çok önemli ve bu konuya yönetim kurullarının titizlikle eğilmesi gerekiyor.

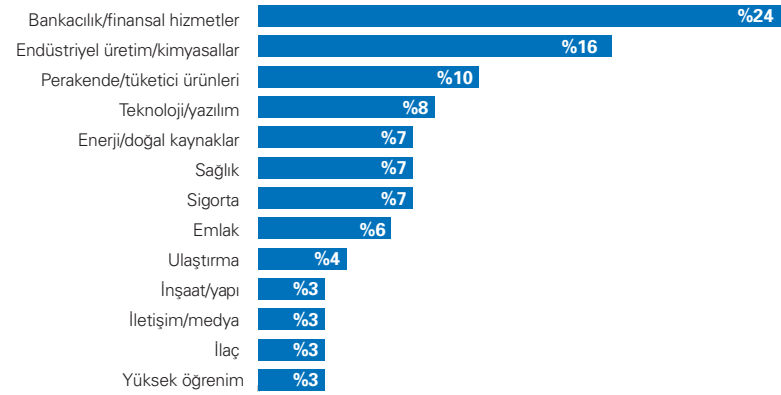
Araştırmaya katılanlar

Unvana/göreve göre



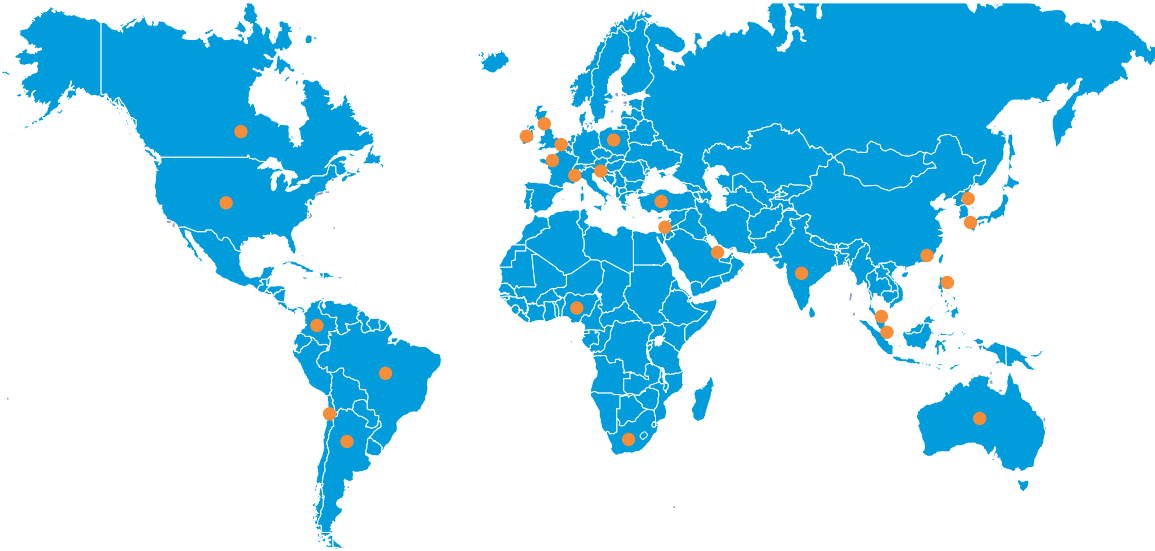
Katılımcılara birden fazla yanıt verme seçeneği sunulmuştur.

Sektöre göre*



* Not: "Diğer" olarak seçilenler dahil edilmemiştir.

Katılan ülkeler



ABD
Almanya
Angola
Arjantin
Avustralya
Avusturya
Bahreyn
Belçika
Bermuda
Birleşik Arap Emirlikleri
Brezilya
Çin/Hong Kong
Danimarka
Endonezya
Filipinler
Finlandiya

Fransa
Gana
Güney Afrika
Hindistan
Hollanda
İngiltere
İrlanda
İspanya
İsrail
İtalya
İsviçre
Japonya
Kanada
Katar
Kolombiya
Kore

Lüksemburg
Malezya
Malta
Meksika
Nijerya
Polonya
Portekiz
Singapur
Suudi Arabistan
Şili
Tayvan
Türkiye
Vietnam
Yeni Zelanda

● = 20 veya üzerinde katılımcı

S1


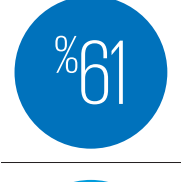
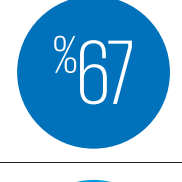
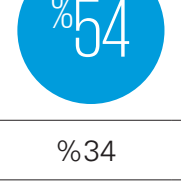
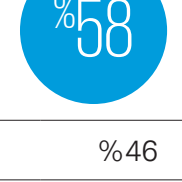
Yönetim kurulunuzun, üyelerin sahip olduğu beceri, geçmiş bilgi, deneyim ve bakış açıları bakımından bugünkü ve gelecekteki yapılanmasıyla ilgili düşüncelerini en fazla etkileyen zorluk veya kaygılar nelerdir?

Yönetim kurulu yapısı ve bu yapının şirket stratejisi ile uyumu temel bir önceliktir.

Daha önce yapılan bir KPMG araştırması², yönetim kurulunun stratejiye son üç yıldır daha fazla dahil olduğunu gösterdi. Bu çıkarım, bu son araştırmamızla da desteklendi. Bugünün iş ve risk ortamının gerekleri ile yatırımcılar, düzenleyici kurumlar ve medya tarafından gerçekleştirilen incelemelerin arttığı düşünüldüğünde, çoğu yönetim kurulu için en önemli önceliğin, kuruldaki yetenekleri hem kısa hem de uzun vadede şirket stratejisiyle uyumlu hale getirmek olduğu görülüyor. Anketin Türkiye'deki sonuçlarına baktığımızda bu seçeneğin üçüncü sırada yer aldığını görüyoruz (yüzde 54). Görüşüğümüz yönetim kurulu üyeleri bu konuda hemfikir. Bir yönetim kurulu üyesi, "Teknoloji konularında bir eksikliğin tespiti veya uluslararası alanda deneyime sahip yeteneklerin bulunmasının, strateji görüşmelerinin bir parçası olması gerektiğini" söyledi. Bir başka kurul üyesi ise şöyle dedi: "Yönetim kurullarının yeteneklere ve kurul yapısına dikkat etmesinin en önemli sebebi strateji. Şirketin stratejisi düşünüldüğünde, yönetim kurulunda hangi eksiklikler bulunuyor?"

Katılımcıların yarısından fazlası, geçmiş deneyim ve bakış açısı bakımından daha fazla çeşitliliğin gerekli olduğunu ifade etti. Ankete Türkiye'den katılanlar açısından ise bu, bir numaralı öncelik (yüzde 67). Bir kurul üyesine göre "Yönetim kurulu üyelerinin hem teknik bilgi ve uzmanlık hem de iş bilgisi ve uluslararası deneyim bağlamında 'geçmişteki deneyimleri' yönünden çeşitliliği önem arz ediyor." Araştırmaya katılanlar, yönetim kurulu yapısına bu denli önem verilmesi ile ilgili birkaç gerekçe sundu. Bu gerekçeler arasında, rekabetçi ortam, teknolojinin değişim hızı ve şirketin iş modelini etkileyebilecek potansiyel unsurları daha iyi anlayan yönetim kurulu üyelerine ihtiyaç duyulması yer alıyor. Bir yönetim kurulu üyesi ise teknolojinin "rekabeti sürdürmek" için önemli olduğunu ve "istenilen iş deneyimine ve teknolojik bilgiye sahip" yönetim kurulu üyesi bulmanın gerçek bir zorluk teşkil ettiğini söyledi.

² KPMG Nabız Tutma Anketi, "Yönetim Kurulu Bakışıyla Risk ve Strateji Dengesi," 2015.

Global		Türkiye
	Yönetim kurulu üyelerinin yeteneklerinin, şirketin 3 ila 5 yıllık stratejisiyle uyumu	
	Bakış açıları ve geçmiş deneyimler bakımından daha fazla çeşitliliğe ihtiyaç duyulması	
	İş modelinin bozulması ve rekabetten kaynaklanan diğer tehditler	
%34	Teknolojideki değişimin hızı	%46
%30	Uluslararası bakış açısı ve deneyim ihtiyacı	%46
%21	Mevcut yönetim kurulu yapılanması ile ilgili yatırımcıların görüşleri/endişeleri	%4
%17	Siber güvenlik riskleri	%21
%8	Diğer	%4

Birden fazla yanıt verilebilir.

S2

Yönetim kurulunuzun, yönetimin stratejik varsayımlarını derinlemesine incelemek ve şirketin hızla değişen ve dalgalanan küresel bir ortamda yoluna devam etmesine yardımcı olmak için, beceri, geçmiş deneyim ve bakış açıları bakımından doğru bir yapıya sahip olup olmadığı konusunda memnuniyetinizi belirtiniz.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yarısı, yönetim kurulunun yönetimi sorgulama ve şirketin belirsizlikten çıkmasını destekleme kabiliyeti hakkında geliştirilmesi gereken noktaların olduğunu düşünüyor. Araştırmaya katılanların sadece yüzde 36'sı, yönetim kurullarının yönetimin stratejik varsayımlarını derinlemesine incelemek ve şirketin hızla değişen ve dalgalanan küresel bir ortamda yoluna devam etmesine yardımcı olmak için, beceri, geçmiş deneyim ve bakış açıları bakımından doğru bir yapıya sahip olma konusunda memnun olduğunu belirtirken, büyük çoğunluğu biraz memnun olduğunu (yüzde 49) veya hiç memnun olmadığını (yüzde 14) ifade etti. Türkiye'deki yönetim kurulu üyeleri arasında ise memnun olanların oranı (yüzde 42), biraz memnun olanlardan (yüzde 38) daha yüksek.

Bir yönetim kurulu üyesi, yönetim kurulundaki sektör ve şirket çeşitliliğinin önemine vurgu yaptı (akademik kurumlarda, devlet kurumlarında, sivil toplum örgütlerinde deneyime sahip yöneticiler ile girişimciler ve aile şirketlerinden gelen yöneticileri kurula almak gibi). "İş eninde sonunda yeteneğe dayanıyor" diyerek şöyle devam etti: "Yetenekli bir birey, alternatifler ve farklı senaryolar önerebilir. Bunu, yönetim kurulunun farklı olasılıkları düşünmesini sağlamak için yapacaktır. Farklı düşünce tarzları, deneyim çeşitliliğini gerektirir. Bu nedenle, çeşitlilik sadece cinsiyet veya yaş çeşitliliği demek değildir. Yönetim kurullarının çeşitliliğe daha stratejik bir bağlamda ve önem vererek yaklaşması gerekir."

Global		Türkiye
	Memnunum	
	Biraz memnunum	
	Memnun değilim	
% 1	Diğer	% 4

S3

Sizce yüksek performans gösteren bir yönetim kurulu oluşturmanın ve sürdürmenin önündeki en büyük engeller nelerdir?

Yüksek performans gösteren bir yönetim kurulu oluşturmanın önünde önemli engeller bulunuyor.

Araştırmaya katılanların sıklıkla belirttiği engel "hem genel iş deneyimine hem de şirketin ihtiyaç duyduğu özellikli uzmanlığa sahip yönetim kurulu üyesi bulmak" olarak göze çarpıyor (yüzde 69). Yönetim kurulunun geleceğe yönelik yetenek ihtiyaçlarını saptamak ikinci sırada (yüzde 55) yer alırken, bunu "statükocu" düşünce yapısı nedeniyle değişime karşı direnç (yüzde 43) izliyor.

Araştırmanın Türkiye sonuçlarına göre sıralama biraz farklı. Yüksek performans gösteren bir kurul için en büyük engel statükocu bir düşünce yapısı nedeniyle değişime direnç olarak görülürken (yüzde 63), ikinci sırada güçlü bir yönetim kurulu performans değerlendirme sisteminin eksikliği (yüzde 58), üçüncü sırada ise soru sormayı ve açık tartışmayı teşvik etmeyen bir yönetim kurulu kültürü yer alıyor (yüzde 50).

Görüşülen bir yönetim kurulu üyesi "Şirketlerin yönetim kurulu üyelerini atarken ileriye düşünerek hareket etmesi gerekiyor. Aksi halde, yönetim kurulunun yapısı ve uzmanlığı, şirketin mevcut gelişim aşamasına uygun olmayabilir" açıklamasını yaptı ve şunu ekledi: "Yüksek performans gösteren bir yönetim kurulunun önündeki en büyük engel 'statükocu' zihniyet yaklaşımıdır."

Araştırmaya katılanların bazıları, yönetim kurulu üyesi seçme ve atama sürecinin etkinliğinin önemine dikkat çekerek, etkili bir yönetim kurulu oluşturma ve yönetim kurulunu geleceğe yönelik olarak konumlandırma konusunda "yönetim kurulunu şirketin stratejik planının bir parçasına dahil etmenin" önemine vurgu yaptı.

Global		Türkiye
%69	Hem genel iş deneyimine hem de belirli konularda uzmanlığa sahip kurul üyelerinin bulunması	%33
%55	Yönetim kurulunda önümüzdeki 3 ila 5 yıl içinde ihtiyaç duyulacak yeteneklerin belirlenmesi	%33
%43	"Statükocu" bir düşünce yapısı nedeniyle değişime direnç gösterme ("geçmişte işe yarayan uygulamalar gelecekte de işe yarar" yaklaşımı)	%63
%32	Soru sormayı ve açık tartışmayı teşvik etmeyen bir yönetim kurulu kültürü	%50
%31	Güçlü bir yönetim kurulu ve kurul üyesi performans değerlendirme sisteminin eksikliği	%58
%29	Düşük performans gösteren yönetim kurulu üyelerinin değiştirilmesindeki zorluk	%29
%21	Uzun süredir hizmet veren yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığının yavaş yavaş kaybolması (gerçek veya algılanan bağımsızlık)	%29
%11	Yeni kurul üyeleri için uygulanan oryantasyon sürecinin etkili olmaması	%0
%10	Diğer	%4

Birden fazla yanıt verilebilir.

S4

Yönetim kurulunuz yönetim kurulu ardıl planlamasına ne ölçüde önem veriyor?

En uygun yönetim kurulu yapısının elde edilmesi için ardıl planlamasının önemine vurgu yapılmasına karşın, çok az sayıda yönetim kurulunun resmi bir ardıl planı bulunuyor.

9. sayfada görüldüğü üzere, katılımcıların yüzde 77'si (Türkiye katılımcılarının yüzde 67'si), resmi bir yönetim kurulu ardıl planının yönetim kurulu performans değerlendirmelerinin ardından ikinci olarak, "doğru" bir yönetim kurulu yapısı oluşturmada, etkili bir mekanizma olduğunu belirtti. Ancak, katılımcıların yüzde 33'ü yönetim kurulu ardıl planlamasının çok az görüşüldüğünü veya hiç görüşülmediğini belirtirken, yüzde 36'sı ise sadece belirli bir pozisyonun doldurulması gerektiği zaman veya gayriresmi bir görüşmenin yapıldığını ifade etti. Araştırmaya Türkiye'den katılanların ise yüzde 54'ü yönetim kurulu ardıl planının çok az görüşüldüğünü veya hiç görüşülmediğini belirtti. Yüzde 17 sağlam temeller üzerine dayalı ardıl planlama tartışmalarının "yapılmakta olduğunu" ifade ederken, sadece yüzde 14'lük bir kısım "gelecekteki ihtiyaçlarla uyumlu resmi bir ardıl planına sahip olduklarını ve bunun periyodik olarak gözden geçirildiğini" söyledi. Yönetim kurullarının son yıllarda genel müdürün ardıl planlamasına ilişkin kritik rollerine genellikle daha fazla önem verdikleri, buna karşın, pek çoğunun kendi görevlerinin devri için planlama yapmakta geri kaldıkları görülüyor. Yönetim kurulu üyelerinin yerleştirilmesi konusunda uzmanlaşmış bir işe alım profesyoneli, yönetim kurullarının son yıllarda "lider yönetim ekibinin ardıl planlamasıyla ilgili daha güçlü bir yaklaşım benimsemeye başladığını ve çoğunlukla insan kaynaklarının, ardıl yetenek haritasını üstlendiğini ve bunun yönetim kurulu tarafından düzenli olarak gözden geçirildiğini" belirtti. Yönetim kurulları kendi yapılarıyla ilgili de benzer bir yaklaşım benimseyebilirler.

Global

Türkiye



Yönetim kurulunda belirli bir pozisyonun doldurulması gerektiği zaman veya gayriresmi görüşülüyor



Yönetim kurulu ardıl planı çok az görüşülüyor veya hiç görüşülmüyor



Sağlam temeller üzerine dayalı ardıl planlama tartışmaları yapılıyor



%14

Gelecekteki ihtiyaçlarla uyumlu ve periyodik olarak incelenip değerlendirilen resmi bir ardıl planı yürürlükte

%8

S5

Sizce yönetim kurulunda beceri, geçmiş bilgi, deneyim ve bakış açılarının doğru birleşimini sağlayacak en etkili mekanizmalar nelerdir?

Yönetim kurulu yapısının en uygun seviyede tutulmasına yardımcı olmak için önemli mekanizmaların bulunmasına rağmen bu mekanizmalar yeterli derecede kullanılmıyor.

Araştırmaya katılanlar, doğru yönetim kurulu yapısı için en etkili mekanizmaların güçlü bir yönetim kurulu performans değerlendirme sistemi ve resmi ardıl planı olduğunu ısrarla vurguladı. Ancak, daha önce de belirtildiği üzere, çok az yönetim kurulunun resmi bir ardıl planı bulunuyor. Katılımcıların yaklaşık üçte biri yüksek performans gösteren bir yönetim kurulu oluşturma ve sürdürme yolundaki en önemli engellerin “güçlü bir yönetim kurulu ve kurul üyesi performans değerlendirme sisteminin eksikliği” (Türkiye’de yüzde 58) ve “düşük performans gösteren üyelerin değiştirilmesindeki zorluklar” (Türkiye’de yüzde 29) olduğunu ifade etti. Yönetim kurulu üyelerinin yerleştirilmesi konusunda uzmanlaşmış bir işe alım profesyoneli şunları ifade etti: “Yönetim kurulu performans değerlendirmeleri, özellikle bir değişim programının başında veya yönetim kurulu büyük bir değişimden geçeceği zaman yararlı bir araç olabilir. Toplantı masası etrafında çözilemeyen sürekli zorlukların yaşandığı durumlarda veya yönetim kuruluna kilit üyelerin atanması sonrasında şirketin ciddi bir değişimden geçmesi durumunda, iyi bir yönetim kurulu değerlendirmesinin bunu açığa çıkarması gerekir.”

Katılımcıların neredeyse yarısı, yönetim kurulu üyelerinin görev süresi sınırlamasının yönetim kurulunun yapısını uygun düzeyde tutmak için etkili bir mekanizma olduğunu belirtti. Ancak, güncel yönetim kurulu araştırmaları, üye görev süresi sınırlarının henüz geniş çapta benimsenmediğini gösteriyor³ ve yatırımcılar görev süresi sınırlarıyla ilgili farklı düşüncelere sahip⁴. Araştırmaya katılanların üçte biri “yönetim kurulunun ortalama görev süresini takip etmenin” önemli olduğunu belirtirken, biz de bazı kurumsal yatırımcıların yakın zamanda ortalama yönetim kurulu görev süresini dikkate alan politikalar benimsediğini gözlemliyoruz.

³ 2015 Spencer Stuart Yönetim Kurulu Endeksi, S&P 500’deki 13 yönetim kurulunun (yüzde 3) bağımsız yönetim kurulu üyeleri için görev sınırları koyduğunu gösterdi, yüzde 66’sı kurumsal yönetim rehberlerinde herhangi bir süre sınırının olmadığını belirtti, yüzde 31’i ise süre sınırlarından hiç bahsedilmediğini söyledi.

⁴ Cam, C. Hoang, “Kurumsal Yatırımcılar ve Yönetim Kurulu Yenileme Trendleri,” Dorsey & Whitney LLP, Kurumsal Yönetim ve Finansal Düzenlemeye İlişkin Harvard Hukuk Fakültesi Forumu aracılığıyla, 8 Nisan 2016.

Global		Türkiye
%87	Güçlü bir yönetim kurulu performans değerlendirme sistemi	96%
%77	Resmi bir yönetim kurulu ardıl planı	67%
%49	Üyeler için görev süresi sınırı (yıl veya dönem)	42%
%33	Yönetim kurulu üyelerinin ortalama görev süresinin takibi	%33
%22	Yaş sınırı	%25
%17	Yönetim kurulunu büyütme (üye sayısı artışı)	%29
%15	Diğer	%8

Birden fazla yanıt verilebilir.

S6

Yönetim kurulunuz kendini geleceğe yönelik olarak konumlarken hangi adımları atıyor?

“Doğru” yönetim kurulu yapısını elde etmek için gerekli değişim ve rotasyon, etkin bir yaklaşım gerektiriyor.

Yönetim kurulları geleceğe yönelik olarak konumlanırken hangi adımları atıyor? Araştırmaya katılanların neredeyse yarısı, yönetim kurullarının geleceğe dönük ihtiyaçlarını değerlendirdiğini söylerken, yüzde 45’i yönetim kurullarının belirli uzmanlığa ve becerilere sahip kurul üyelerini aralarına aldığını ifade etti. Diğer yaklaşımlar arasında, eksikliklerin saptanmasına yardımcı olmak için yönetim kurulu ve kurul üyelerinin performans değerlendirme sistemini ve yeni kurul üyelerinin oryantasyon ve sürekli eğitimini iyileştirmek bulunuyor. Yönetim kurullarının karşılaştığı en önemli zorluklardan birinin düşük performans gösteren kurul üyelerini değiştirmek olduğunun altını çizen katılımcıların sadece yüzde 16’sı geleceğe yönelik olarak bu adımı atacaklarını belirtti. Görüşülen bir yönetim kurulu üyesi, bu konuda gerekli adımları atmanın önemini vurgularken, “Bir yönetim kurulu üyesi hangi sebeple olursa olsun artık anlamlı bir katkı yapamıyorsa, yönetim kurulunun bu konuyu doğrudan ve saygı sınırları çerçevesinde ele alması gerekir” diyerek görüşlerini ortaya koydu.

Araştırmanın Türkiye katılımcılarına göre atılan adımların sıralaması dünyadakinden biraz farklılık gösteriyor. Belirli bir uzmanlığa ve becerilere sahip kişilerin yönetim kuruluna alınması yüzde 38 ile birinci sırada, yönetim kurulundaki çeşitliliği artıracak bir çevrenin de etkin bir şekilde değerlendirilmesi yüzde 33 ile ikinci sırada yer alıyor.

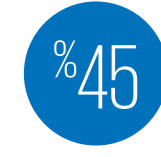
Araştırmadan elde edilen en önemli sonuç, yönetim kurulu ardıl planlamasının, kurul yapısının ve çeşitliliğinin, stratejik ve entegre bir yaklaşım gerektirdiğidir. Bu konular, tüm yönetim kurullarının uzun vadeli strateji tartışmalarında ana gündem maddelerini oluşturmaktadır. Hiç şüphesiz ki, güçlü bir yönetim kurulu ve kurul üyesi performans değerlendirme sistemi de çok önemli ve bu konuya yönetim kurullarının titizlikle eğilmesi gerekiyor. Birçok yönetim kurulu için bu durum önemli bir zorluk teşkil ediyor ve bu alanda daha fazla yol almak gerekiyor.

Global

Türkiye



Yönetim kurulunun geleceğe dönük ihtiyaçları şu anda değerlendiriliyor



Belirli uzmanlık/beceri/bakış açısı gerektiren konularda etkin bir şekilde üye alınıyor (örn. teknoloji, siber güvenlik, uluslararası deneyim)



Eksikliklerin saptanmasına yardımcı olmak için yönetim kurulu ve kurul üyelerinin performans değerlendirme sistemi iyileştiriliyor



%31

Yeni yönetim kurulu üyelerinin oryantasyonu ve sürekli eğitimi iyileştiriliyor

%8

%29

Çeşitliliği artıracak bir çevrede etkin bir şekilde değerlendiriliyor

%33

%16

Düşük performans gösteren kurul üyeleri değiştiriliyor

%17

%15

Yukarıdakilerin hiçbiri

%29

%2

Diğer

%4

Birden fazla yanıt verilebilir.

Dünyaya bakış: Başlıca ülke ve sektör trendleri

Araştırma sonuçları ülkeler ve sektörler arasında önemli bazı farklılıklar gösterdi.

Ülkelere göre

Yönetim kurulunun yönetimin stratejik varsayımlarını analiz etme konusunda doğru becerilere, geçmiş deneyimlere ve bakış açılarına sahip olduğu konusunda en fazla memnun olanlar: **İsrail, Singapur, Avustralya, Şili**

Yönetim kurulunun yönetimin stratejik varsayımlarını analiz etme konusunda doğru becerilere, geçmiş deneyimlere ve bakış açılarına sahip olduğundan en az memnun olanlar: **Güney Kore, Japonya, Nijerya**

Yönetim kurulu ardıl planlamasının az görüldüğünü/hiç görülmeyen en çok beyan edenler: **Polonya, Japonya, Brezilya, Türkiye, Bahreyn, Kolombiya, Şili**

Resmi bir ardıl planının olmadığını belirten katılımcılar: **Belçika, Kanada, Şili**

Resmi bir ardıl planının olduğunu en fazla belirten katılımcılar: **Nijerya, İsviçre** (yüzde 38)

Sektörlere göre

Yönetim kurulu yapısını düşünürken siber güvenlik riskini en önemli faktör olarak belirtenler: **bankacılık/finansal hizmetler sektörü** (genel oran yüzde 17, sektör oranı yüzde 29)

Uluslararası perspektif/ deneyim ihtiyacını en çok belirtenler: **endüstriyel üretim/kimyasallar sektörü** (genel oran yüzde 30, sektör oranı yüzde 45)

Yönetim kurulundaki yeteneklerin stratejiyle uyumlu olduğunu en çok belirtenler: **sağlık sektörü** (genel oran yüzde 75, sektör oranı yüzde 85)

Yönetim kurulunun yönetimin stratejik varsayımlarını analiz etme konusunda doğru becerilere, geçmiş deneyimlere ve bakış açılarına sahip olduğundan en az memnun olanlar: **perakende/tüketici ürünleri sektörü** (genel oran yüzde 36, sektör oranı yüzde 28)

Yönetim kurulu ardıl planlamasının sadece gayriresmi olarak yapıldığını en çok belirtenler: **teknoloji/yazılım sektörü** (genel oran yüzde 36, sektör oranı yüzde 44)

Yüksek performans gösteren bir yönetim kurulu oluşturma konusunda kendi görüşlerinizi kıyaslayın

S.1 Yönetim kurulunuzun, üyelerin sahip olduğu beceri, geçmiş bilgi, deneyim ve bakış açıları bakımından bugünkü ve gelecekteki yapılanmasıyla ilgili düşüncelerini en fazla etkileyen zorluk veya kaygılar nelerdir (üç yanıt seçin)?

- ☐ Yönetim kurulu üyelerinin yeteneklerinin, şirketin 3 ila 5 yıllık stratejisiyle uyumu
- ☐ Bakış açıları ve geçmiş deneyimler bakımından daha fazla çeşitliliğe ihtiyaç duyulması
- ☐ İş modelinin bozulması ve rekabetten kaynaklanan diğer tehditler
- ☐ Teknolojideki değişimin hızı
- ☐ Uluslararası bakış açısı ve deneyim ihtiyacı
- ☐ Mevcut yönetim kurulu yapılanması ile ilgili yatırımcıların görüşleri/endişeleri
- ☐ Siber güvenlik riskleri
- ☐ Diğer

S.2 Yönetim kurulunuzun, yönetimin stratejik varsayımlarını derinlemesine incelemek ve şirketin hızla değişen ve dalgalanan küresel bir ortamda yoluna devam etmesine yardımcı olmak için, beceri, geçmiş deneyim ve bakış açıları bakımından doğru bir yapıya sahip olup olmadığı konusunda memnuniyetinizi belirtiniz.

- ☐ Memnunum
- ☐ Biraz memnunum
- ☐ Memnun değilim
- ☐ Diğer

S.3 Sizce yüksek performans gösteren bir yönetim kurulu oluşturma ve sürdürmenin önündeki en büyük engeller nelerdir (üç yanıt seçin)?

- ☐ Hem genel iş deneyimine hem de belirli konularda uzmanlığa sahip kurul üyelerinin bulunması (örn. teknoloji/siber güvenlik)
- ☐ Yönetim kurulunda önümüzdeki 3 ila 5 yıl içinde ihtiyaç duyulacak yeteneklerin belirlenmesi
- ☐ "Statükocu" bir düşünce yapısı nedeniyle değişime direnç gösterme ("geçmişte işe yarayan uygulamalar gelecekte de işe yarar" yaklaşımı)
- ☐ Soru sormayı ve açık tartışmaları teşvik etmeyen bir yönetim kurulu kültürü
- ☐ Güçlü bir yönetim kurulu ve kurul üyesi performans değerlendirme sisteminin eksikliği
- ☐ Düşük performans gösteren yönetim kurulu üyelerinin değiştirilmesindeki zorluk
- ☐ Uzun süredir hizmet veren yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığının yavaş yavaş kaybolması (gerçek veya algılanan bağımsızlık)
- ☐ Yeni kurul üyeleri için uygulanan oryantasyon sürecinin etkili olmaması
- ☐ Diğer

S.4 Yönetim kurulunuz yönetim kurulu ardıl planlamasına ne ölçüde önem veriyor?

- ☐ Gelecekteki ihtiyaçlarla uyumlu ve periyodik olarak incelenip değerlendirilen resmi bir ardıl planı yürürlükte
- ☐ Sağlam temeller üzerine dayalı ardıl planlama tartışmaları yapılıyor
- ☐ Yönetim kurulunda belirli bir pozisyonun doldurulması gerektiği zaman veya gayriresmi görüşülüyor
- ☐ Yönetim kurulu ardıl planı çok az görüşülüyor veya hiç görüşülüyor

S.5 Sizce yönetim kurulunda beceri, geçmiş bilgi, deneyim ve bakış açılarının doğru birleşimini sağlayacak en etkili mekanizmalar nelerdir (üç yanıt seçin)?

- ☐ Güçlü bir yönetim kurulu performans değerlendirme sistemi - eksiklikleri ve düşük performans gösteren yöneticileri değerlendirme süreci dahil
- ☐ Resmi bir yönetim kurulu ardıl planı
- ☐ Üyeler için görev süresi sınırı (yıl veya dönem)
- ☐ Yönetim kurulu üyelerinin ortalama görev süresinin takibi
- ☐ Yaş sınırı
- ☐ Yönetim kurulunu büyütme (üye sayısı artışı)
- ☐ Diğer

S.6 Yönetim kurulunuz kendini geleceğe yönelik olarak konumlarken hangi adımları atıyor (uygun olan tüm yanıtları seçin)?

- ☐ Yönetim kurulunun geleceğe dönük ihtiyaçları şu anda değerlendiriliyor
- ☐ Belirli uzmanlık/beceri/bakış açısı gerektiren konularda etkin bir şekilde üye alınıyor (örn. teknoloji, siber güvenlik, uluslararası deneyim)
- ☐ Eksikliklerin saptanmasına yardımcı olmak için yönetim kurulu ve üyelerinin performans değerlendirme sistemi iyileştiriliyor
- ☐ Yeni yönetim kurulu üyelerinin oryantasyonu ve sürekli eğitimi iyileştiriliyor
- ☐ Çeşitliliği artıracak bir çevrede etkin bir şekilde değerlendiriliyor
- ☐ Düşük performans gösteren kurul üyeleri değiştiriliyor
- ☐ Diğer
- ☐ Yukarıdakilerin hiçbiri

Ek: Ülke sonuçları

Bu ek, Türkiye de dahil olmak üzere 26 ülkede en az 20 katılımcıdan alınan yanıtların detaylı analizini içermektedir. Araştırmanın gerçekleştirildiği 46 ülkenin sonuçları TOPLAM sütununda belirtilmiştir.



S1

Yönetim kurulunuzun, üyelerin sahip olduğu beceri, geçmiş bilgi, deneyim ve bakış açıları bakımından bugünkü ve gelecekteki yapılanmasıyla ilgili düşüncelerini en fazla etkileyen zorluk veya kaygılar nelerdir?

	TOPLAM %	ABD %	Arjantin %	Avustralya %	Avusturya %	Bahreyn %	Belçika %	Brezilya %	Çin/Hong Kong %	Filipinler %	Fransa %	Güney Afrika %	Hindistan %	İngiltere %	İrlanda %	İsrail %	İsviçre %	Japonya %	Kanada %	Kolombiya %	Kore %	Malezya %	Nijerya %	Polonya %	Singapur %	Şili %	Türkiye %
Yönetim kurulu üyelerinin yeteneklerinin, şirketin 3 ila 5 yıllık stratejisiyle uyumu	75	77	83	96	53	81	56	81	77	84	85	81	72	79	83	58	75	82	91	88	52	71	52	66	68	67	54
Bakış açıları ve geçmiş deneyimler bakımından daha fazla çeşitliliğe ihtiyaç duyulması	61	58	71	58	58	81	66	69	63	68	42	62	52	58	64	49	56	62	63	64	72	57	48	56	71	71	67
İş modelinin bozulması ve rekabetten kaynaklanan diğer tehditler	54	55	38	67	61	71	44	52	52	72	50	49	65	63	54	64	67	46	47	36	55	71	57	38	68	38	58
Teknolojideki değişimin hızı	34	34	33	29	53	24	38	33	30	24	23	38	48	34	25	47	43	31	25	31	38	29	38	34	21	25	46
Uluslararası bakış açısı ve deneyim ihtiyacı	30	18	54	25	28	24	47	20	34	20	58	27	35	29	27	34	37	58	28	44	48	14	29	34	44	50	46
Mevcut yönetim kurulu yapılanması ile ilgili yatırımcıların görüşleri/endişeleri	21	21	13	8	25	19	19	25	31	16	23	24	17	12	17	15	8	12	22	24	14	19	43	47	15	21	4
Siber güvenlik riskleri	17	26	4	8	19	0	22	10	8	4	12	14	4	17	25	26	10	4	9	4	17	29	24	12	12	8	21
Diğer	8	11	4	8	3	0	9	10	4	12	8	5	7	10	3	6	6	4	16	10	3	10	10	13	3	21	4
TOPLAM	2354	798	24	24	36	21	32	105	158	25	26	37	71	126	59	53	63	74	32	72	29	21	21	68	34	24	24

Birden fazla yanıt verilebilir.

S2

Yönetim kurulunuzun, yönetimin stratejik varsayımlarını derinlemesine incelemek ve şirketin hızla değişen ve dalgalanan küresel bir ortamda yoluna devam etmesine yardımcı olmak için, beceri, geçmiş deneyim ve bakış açıları bakımından doğru bir yapıya sahip olup olmadığı konusunda memnuniyetinizi belirtiniz.

	TOPLAM %	ABD %	Arjantin %	Avustralya %	Avusturya %	Bahreyn %	Belçika %	Brezilya %	Çin/Hong Kong %	Filipinler %	Fransa %	Güney Afrika %	Hindistan %	İngiltere %	İrlanda %	İsrail %	İsviçre %	Japonya %	Kanada %	Kolombiya %	Kore %	Malezya %	Nijerya %	Polonya %	Singapur %	Şili %	Türkiye %
Memnunum	36	36	42	54	36	38	31	31	35	48	46	38	41	39	34	62	48	5	31	40	17	29	33	25	62	50	42
Biraz memnunum	49	48	54	33	56	57	47	52	58	40	46	46	44	52	56	30	51	53	53	39	38	57	29	59	38	25	38
Memnun değilim	14	15	4	13	8	5	22	16	7	12	4	16	15	9	10	8	2	41	16	19	45	14	38	16	0	21	17
Diğer	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	4	4
TOPLAM	2354	798	24	24	36	21	32	105	158	25	26	37	71	126	59	53	63	74	32	72	29	21	21	68	34	24	24

Yuvarlama yapıldığı için %100'e eşit olmayabilir.



Sizce yüksek performans gösteren bir yönetim kurulu oluşturmanın ve sürdürmenin önündeki en büyük engeller nelerdir (üç yanıt seçin)?

	TOPLAM	ABD	Arjantin	Avustralya	Avusturya	Bahreyn	Belçika	Brezilya	Çin/Hong Kong	Filipinler	Fransa	Güney Afrika	Hindistan	İngiltere	İrlanda	İsrail	İsviçre	Japonya	Kanada	Kolombiya	Kore	Malezya	Nijerya	Polonya	Singapur	Şili	Türkiye
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Hem genel iş deneyimine hem de belirli konularda uzmanlığa sahip kurul üyelerinin bulunması (örn. teknoloji/ siber güvenlik)	69	71	63	67	83	76	72	52	63	68	42	84	70	82	85	72	81	69	66	61	72	81	62	59	88	58	33
Yönetim kurulunda önümüzdeki 3 ila 5 yıl içinde ihtiyaç duyulacak yeteneklerin belirlenmesi	55	60	58	75	31	43	56	56	46	64	58	41	49	67	58	51	56	62	66	49	45	38	24	31	76	54	33
“Statükocu” bir düşünce yapısı nedeniyle değişime direnç gösterme (“geçmişte işe yarayan uygulamalar gelecekte de işe yarar” yaklaşımı)	43	40	63	29	44	57	31	42	55	32	50	38	61	37	34	53	38	42	31	40	34	48	38	47	35	33	63
Soru sormayı ve açık tartışmaları teşvik etmeyen bir yönetim kurulu kültürü	32	27	29	33	39	48	41	32	39	24	50	38	35	35	41	26	29	28	38	25	34	43	48	26	21	21	50
Güçlü bir yönetim kurulu ve kurul üyesi performans değerlendirme sisteminin eksikliği	31	24	38	17	28	24	31	44	37	24	19	32	23	17	22	28	25	55	22	40	34	29	43	53	26	25	58
Düşük performans gösteren yönetim kurulu üyelerinin değiştirilmesindeki zorluk	29	33	17	21	33	29	25	32	27	28	54	24	25	17	17	36	32	12	44	33	31	24	38	18	24	38	29
Uzun süredir hizmet veren yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığının yavaş yavaş kaybolması (gerçek veya algılanan bağımsızlık)	21	18	17	21	17	19	13	30	23	24	19	27	20	17	25	17	21	11	9	24	24	14	24	49	15	46	29
Yeni kurul üyeleri için uygulanan işe alıştırma/ oryantasyon sürecinin etkili olmaması	11	11	17	8	19	5	13	6	8	24	4	3	13	10	12	13	8	19	13	21	21	10	19	9	9	8	0
Diğer	10	15	0	29	6	0	19	5	3	12	4	14	4	17	7	4	11	1	13	7	3	14	5	9	6	17	4
TOPLAM	2354	798	24	24	36	21	32	105	158	25	26	37	71	126	59	53	63	74	32	72	29	21	21	68	34	24	24

Birden fazla yanıt verilebilir.

S4

Yönetim kurulunuz yönetim kurulu ardıl planlamasına ne ölçüde önem veriyor?

	TOPLAM	ABD	Arjantin	Avustralya	Avusturya	Bahreyn	Belçika	Brezilya	Çin/Hong Kong	Filipinler	Fransa	Güney Afrika	Hindistan	İngiltere	İrlanda	İsrail	İsviçre	Japonya	Kanada	Kolombiya	Kore	Malezya	Nijerya	Polonya	Singapur	Şili	Türkiye
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Gelecekteki ihtiyaçlarla uyumlu ve periyodik olarak incelenip değerlendirilen resmi bir ardıl planı yürürlükte	14	14	21	17	14	14	0	9	15	16	8	5	7	21	17	17	38	3	0	7	7	19	38	1	12	0	8
Sağlam temeller üzerine dayalı ardıl planlama tartışmaları yapılıyor	17	23	8	29	8	0	16	10	11	0	8	24	13	37	14	25	25	3	31	14	17	10	10	1	9	4	4
Yönetim kurulunda belirli bir pozisyonun doldurulması gerektiği zaman veya gayriresmi görüşülüyor	36	37	29	33	56	38	44	25	35	52	58	49	41	33	39	17	30	36	38	33	55	48	19	29	50	50	33
Yönetim kurulu ardıl planı çok az görüşülüyor veya hiç görüşülüyor	33	25	42	21	22	48	41	56	39	32	27	22	39	9	31	42	6	58	31	46	21	24	33	68	29	46	54
TOPLAM	2354	798	24	24	36	21	32	105	158	25	26	37	71	126	59	53	63	74	32	72	29	21	21	68	34	24	24

Yuvarlama yapıldığı için %100'e eşit olmayabilir.

S5

Sizce yönetim kurulunda beceri, geçmiş bilgi, deneyim ve bakış açılarının doğru birleşimini sağlayacak en etkili mekanizmalar nelerdir (üç yanıt seçin)?

	TOPLAM %	ABD %	Arjantin %	Avustralya %	Avusturya %	Bahreyn %	Belçika %	Brezilya %	Çin/Hong Kong %	Filipinler %	Fransa %	Güney Afrika %	Hindistan %	İngiltere %	İrlanda %	İsrail %	İsviçre %	Japonya %	Kanada %	Kolombiya %	Kore %	Malezya %	Nijerya %	Polonya %	Singapur %	Şili %	Türkiye %
Güçlü bir yönetim kurulu performans değerlendirme sistemi - eksiklikleri ve düşük performans gösteren yöneticileri değerlendirme süreci dahil	87	85	83	92	92	71	91	95	84	96	92	92	86	93	88	81	79	95	81	85	86	95	90	91	88	83	96
Resmi bir yönetim kurulu ardıl planı	77	78	63	83	72	76	72	80	75	76	81	76	77	87	85	83	75	84	75	81	79	62	76	50	88	71	67
Üyeler için görev süresi sınırı (yıl veya dönem)	49	42	46	58	36	43	38	48	47	44	73	62	61	64	71	38	49	51	63	36	34	33	71	47	59	42	42
Yönetim kurulu üyelerinin ortalama görev süresinin takibi	33	33	50	25	44	57	53	31	41	28	19	22	21	19	32	38	38	18	28	40	28	33	24	44	24	25	33
Yaş sınırı	22	25	17	8	39	29	25	15	19	20	12	16	34	6	8	9	38	22	31	33	21	24	14	16	15	25	25
Yönetim kurulunu büyütme (üye sayısı artışı)	17	18	17	17	14	14	3	15	30	20	4	16	13	11	8	36	6	15	6	13	41	19	19	26	18	13	29
Diğer	15	19	25	17	3	10	19	15	4	16	19	16	8	20	7	15	14	16	16	13	10	33	5	25	9	42	8
TOPLAM	2354	798	24	24	36	21	32	105	158	25	26	37	71	126	59	53	63	74	32	72	29	21	21	68	34	24	24

Birden fazla yanıt verilebilir.

S6

Yönetim kurulunuz kendini geleceğe yönelik olarak konumlarken hangi adımları atıyor (uygun olan tüm yanıtları seçin)?

	TOPLAM %	ABD %	Arjantin %	Avustralya %	Avusturya %	Bahreyn %	Belçika %	Brezilya %	Çin/Hong Kong %	Filipinler %	Fransa %	Güney Afrika %	Hindistan %	İngiltere %	İrlanda %	İsrail %	İsviçre %	Japonya %	Kanada %	Kolombiya %	Kore %	Malezya %	Nijerya %	Polonya %	Singapur %	Şili %	Türkiye %
Yönetim kurulunun geleceğe dönük ihtiyaçları şu anda değerlendiriliyor	47	57	29	54	47	24	28	44	48	52	35	41	48	56	56	23	52	31	44	24	31	33	33	37	38	38	29
Belirli uzmanlık/beceri/bakış açısı gerektiren konularda etkin bir şekilde üye alınıyor (örn. teknoloji, siber güvenlik, uluslararası deneyim)	45	53	42	42	33	10	31	25	37	28	54	49	38	57	37	47	52	23	38	51	52	29	38	31	29	42	38
Eksikliklerin saptanmasına yardımcı olmak için yönetim kurulu ve kurul üyelerinin performans değerlendirme sistemi iyileştiriliyor	31	28	8	21	33	19	53	47	31	32	31	41	38	37	41	19	29	19	28	25	34	43	43	29	35	38	25
Yeni yönetim kurulu üyelerinin oryantasyonu ve sürekli eğitimi iyileştiriliyor.	31	28	25	21	39	19	34	28	35	36	27	27	42	29	34	43	21	19	50	50	34	33	48	34	29	42	8
Çeşitliliği artıracak bir çevrede etkin bir şekilde değerlendiriliyor	29	31	8	29	39	29	19	20	34	24	31	46	32	34	22	28	25	30	19	13	55	24	38	10	21	13	33
Düşük performans gösteren kurul üyeleri değiştiriliyor	16	19	0	17	17	19	9	18	6	12	19	14	7	14	8	9	17	16	22	19	24	10	10	22	6	13	17
Diğer	2	2	13	8	3	0	3	2	1	4	0	3	1	2	0	6	3	1	0	3	0	0	0	4	0	13	4
Yukarıdakilerin hiçbiri	15	12	33	13	6	33	13	21	15	28	8	16	13	3	12	15	14	28	13	21	0	19	10	21	24	17	29
TOPLAM	2158	798	24	24	36	21	32	105	158	25	26	37	71	126	59	53	63	74	32	72	29	21	21	68	34	24	24

Birden fazla yanıt verilebilir.



İlginizi çekebilecek yayınlar

[Global Boardroom Insights: Building a Great Board](#)

[Global Boardroom Insights: Calibrating Risk Oversight](#)

[Global Boardroom Insights: The Future of Audit](#)

[KPMG Nabız Tutma Anketi: Yönetim Kurulu Bakışıyla Risk ve Strateji Dengesi, 2015](#)

KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü Hakkında

Dünya genelinde 35'ten fazla üye firmanın desteğiyle oluşturulan KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü (ACI), denetim komitelerine ve yönetim kurulu üyelerine finansal raporlama ve bağımsız denetim kalitesinin daha iyi gözetimi ve risk yönetiminden yeni teknolojilere, stratejiden küresel mevzuata kadar yönetim kurullarının ve şirketlerin karşı karşıya olduğu zorluklar konusunda pratik bilgiler, kaynaklar ve görüş alış verişi imkanı sunar.

İletişim:

KPMG Türkiye Denetim Komitesi Enstitüsü



Şirin Soysal
KPMG Türkiye
Denetim Komitesi Enstitüsü Başkanı,
Şirket Ortağı
T : +90 216 681 90 19
F : +90 216 681 90 90
E : ssoysal@kpmg.com



Kuğu Alper
KPMG Türkiye
Denetim Komitesi Enstitüsü
Koordinatörü
T : +90 216 681 92 99
F : +90 216 681 90 90
E : kalper@kpmg.com

kpmg.com.tr
kpmgdenetimkomitesi.com
kpmg.com/globalACI



Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Sürekli güncel ve doğru bilgi sunumuna özen gösterilmesine karşın bu bilgiler her zaman her durumda doğru olmayabilir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın , bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir.

© 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.