



Denetim komitesi toplantılarının etkinliği: Uyarı işaretleri ve alınabilecek önlemler

Denetim Komitesi Enstitüsü Serisi 10



Denetim komitesi gündeminin fazla yüklü olması yeni ortaya çıkan bir konu değil, ancak son Denetim Komitesi anketine göre bu sorun gittikçe büyüyor. 2015 Küresel Denetim Komitesi Anketimize katılan 1500 denetim komitesi üyesinin yüzde 75'i, denetim komitesi üyeliğiyle ilgili sorumluluklarını yerine getirmek için ayırmaları gereken zamanın geçtiğimiz iki yılda biraz arttığını (%51) veya ciddi oranda arttığını (%24) ifade ettiler.

Denetim komitesinin toplantı masası etrafında geçirdiği zaman iyi değerlendirilmesi gereken, kıymetli bir zaman. Denetim komitesi toplantıları, üyelerin beraber geçirdikleri zamanı en iyi şekilde değerlendirebilmeleri için önceden üzerinde düşünülmesi ve en iyi şekilde planlanması gereken toplantılar.

İyi bir planlama ve organizasyonla toplantıların etkin şekilde yürütülmesi sağlanabilir. Bunun için yapılması gerekenler şöyle özetlenebilir:

- Önemli konuların atlanmaması için takvimin önceden hazırlanması, gerektiğinde acil konuların da ele alınabilmesi için takvim hazırlanırken esnek davranılması.
- Yönetim kurulu veya yönetim toplantılarında ele alınması gereken konuların gündeme dahil edilmemesi.
- Her oturumun kendi gündeminin önceden planlanması. Mümkün olduğunda planlanan görüşmeyle ilgili detaylı bir çerçeve belirlenmesi, örneğin herhangi bir maddenin sorgulanmak için mi yoksa "bilgi amaçlı" olarak mı gündeme dahil edildiği bilgisinin verilmesi.
- Gerekli bilgi ve belgelerin komite üyelerine toplantı öncesinde iletilmesi.
- Toplantı sonuçlarının (alınan bir karar veya üzerinde mutabık kalınan bir durum) açık bir şekilde dile getirilmesi ve uygun bir şekilde takip edilmesi



Denetim komitesi toplantılarının etkinliği: Uyarı işaretleri ve alınabilecek önlemler

Başarılı bir planlama süreci, iyi hazırlanmış bir gündem ve vaktinde iletilmiş belgelere rağmen toplantıların yeterince etkin bir şekilde yürütülemediği zamanlar olabilir.

Aşağıdaki tabloda karşılaşılabilecek muhtemel konular ve uyarı işaretleri ile, bu konuların nasıl ele alınması gerektiği konusunda öneriler yer alıyor.

Uyarı işaretleri

Konu	Uyarı işaretleri
Denetim komitesi toplantısında sesi çok çıkan baskın karakterli kişilerin veya grupların başkalarına söz hakkı tanımaması	<ul style="list-style-type: none">Farklı görüşlerin yalnız bırakılmasıZor konuların yeterince tartışılmamasıTartışmanın konu odaklı değil kişi odaklı yapılmasıUzman görüşüne başvurulmamasıKatılımcıların görüşlerini dile getirmeye çekinmesiÜçüncü taraflara konuları yeterince bilmedikleri önyargısıyla yaklaşmakYönetim ekibinin savunmacı veya saldırgan davranması
Denetim komitesi toplantısının, toplantıya katılan yönetici ekibi tarafından "yönetilmesi"	<ul style="list-style-type: none">Yöneticilerin seçenekleri açıklamayıp kesin cevaplar vermesiBüyük resme yeterince önem verilmemesi, operasyonel konulara gereğinden fazla önem verilmesiYapılan sorgulamanın yönetim tarafından iyi karşılanmamasıRiskler üzerinde yeterince durulmamasıSunulan raporların yönetim kurulunun ihtiyaçlarına cevap vermemesi
"Grup düşüncesi" - Denetim komitesinde fikir çeşitliliği olmaması	<ul style="list-style-type: none">Gündemi hızlı bir şekilde ilerletme ve hemen bir sonraki konuya geçme baskısıSenaryo analizinin nadiren kullanılmasıÜçüncü taraf görüşlerin veya sorgulamanın olmamasıVarsayımların açık bir şekilde dile getirilmemesiFarklı seçeneklerin veya fikirlerin dile getirilmemesi veya değerlendirilmemesi"Ezber bozan" düşüncelere iyi gözle bakılmaması
Denetim komitesinin gereğinden fazla süreç odaklı olması	<ul style="list-style-type: none">Açık bir tartışma gerçekleştirilmektense formalite icabı listedeki maddeleri tamamlamaya odaklanılmasıÖnemli konulara yeterince zaman ayrılmamasıGündemi hızlı bir şekilde tamamlama yönünde bir baskının olmasıBir adım geri atıp büyük resme bakma konusunda zafiyet yaşanmasıİşlerin yapılma şeklini sorgulamaya kimsenin istekli olmaması
Denetim komitesinin bazı üyelerinin çalışma isteğinin, ilgisinin veya kabiliyetlerinin yetersiz olması	<ul style="list-style-type: none">Kendisi burada ama aklı başka yerdeToplantıya hiçbir hazırlık yapmamışTartışmalara katkıda bulunmuyorSadece kendi bakış açısına odaklanıyorBilgisi olmayan konularda desteksiz fikir beyan etmekten çekinmiyor
Komitenin kendi performansı, çalışma tarzı ve iş yapma yöntemleri hakkında yeterince değerlendirme yapılmaması	<ul style="list-style-type: none">Tartışmaların daha verimli geçmesi için neler yapılabileceği konusunun konuşulmaması"Bir dahaki sefere neleri daha iyi veya daha farklı yapabiliriz?" sorusunun sorulmasına fırsat verilmemesiSüreçle ilgili önerilerin dikkate alınmamasıYıllık komite değerlendirmesinde önemli konulara değinilmemesi



Alınabilecek önlemler

Denetim komitesi başkanı	Denetim komitesi üyeleri	Yönetim
<ul style="list-style-type: none">Bütün üyelerin güvenini ve saygısını kazanın. Toplantı öncesinde üyelerle konuşarak etkin bir şekilde katkı sunabilmeleri için gerekli bilgilere sahip olduklarından emin olunGündeme getirilen konulara ve görüşlere gereken önemi verinBelirsizliklerin ve varsayımları sorgulamanın normal olduğunu, kendiniz örnek olarak gösterinGerektiğinde dengeyi sağlamak için karşıt bir görüş ileri sürerek "şeytanın avukatı" rolünü oynayınKomiteye yeni katılan üyelere görüşlerini sorarak konuşmalarını teşvik edinSorun devam ederse konuyu yönetim kurulu başkanının dikkatine sunun	<ul style="list-style-type: none">Görüşlerinizi dile getirin ancak başkalarına da söz hakkı tanıyınAlternatif görüşler dile getirebilmek için, konu hakkında yeterli bilgiye sahip olduğunuzdan emin olunYeni fikirler ileri sürerek katkıda bulununDiğer üyelerle sağlıklı ilişkiler kurun, denetim komitesi toplantısı öncesinde zor sorular veya kaygılar hakkında konuşarak hazırlık yapın	<ul style="list-style-type: none">Komite üyelerinin bilgi seviyelerini anlamaya çalışın. Üyelerin yeterince bilmedikleri bir konu olduğu için katkı yapmaya çekindikleri durumları tespit etmeye çalışın.Oryantasyondan itibaren gerektiğinde sizden yardım istemeleri konusunda teşvik edinGörüş ve önerileri duymak istediğinizi belirtinYönetim kurulu toplantısı dışında da üyelerin görüşlerini öğrenmeye çalışın. Toplantıda üzerinde anlaşılacak pozisyon, üyelerin çoğunluğunun bireysel görüşlerini yansıtır mı?
<ul style="list-style-type: none">Raporların hazırlanmasında şirketin sekreteryaya hizmetlerini aktif bir şekilde kullanınKonuların komite önünde nasıl ele alınacağını ilgili yöneticilerle önceden konuşunVerilen kararları ve yapılan varsayımları sorgulayarak örnek olunKomiteye raporların sunulmasından önce ilgili yöneticilerle görüşme yapma konusunda ısrarcı olun	<ul style="list-style-type: none">Yönetimin hızlı kararlar verilmesi ihtiyacına saygı gösterin, ancak tartışmaktan çekinmeyinŞirketin işini ve en üst yönetim ekibinin altındaki birimleri ve çalışanları tanıyınDış dünya ile iyi bir köprü vazifesi görün	<ul style="list-style-type: none">Konuları iyi bilen ve samimi olarak dengeyi korumaya çalışan bir yönetim ekibi şunları yapar:Mevcut seçenekleri açıklamak için farklı senaryoları kullanınRisk farkındalığının ve kontrolün güçlü olduğunu göstermek için "tersten stres testi" yapınKendi varsayımlarınızı bir kenara bırakmaya ve yaklaşımınız konusundaki önerileri dinlemeye istekli olun
<ul style="list-style-type: none">Tartışmayı yönetirken farklı fikirlerin dile getirilmesini kolaylaştırıcı bir rol oynayınKonuların daha iyi anlaşılmasını ve karşıt görüşlerin dile getirilmesini sağlamak için üçüncü tarafların sunum yapmasına veya tartışmaya katılmasına izin verinKomite üyelerini ve çalışma stillerini gözden geçirerek, komitenin düşünce tarzında eksik kalan yönler olup olmadığını tespit edin. Bu durumu olası bir risk olarak tartışmalarda dile getirinToplantı odasındaki konuşmaların tarzını ve etkinliğini gözden geçirin	<ul style="list-style-type: none">Konuları "herkesin aklına gelmeyecek" ve "akıllı şekilde sorulmuş safiyane sorularla" irdelemeye çalışınTatmin edici bir cevap alana dek aynı soruyu farklı şekillerde de olsa sormaya devam edinMevcut varsayımlarınızı bir kenara bırakınTartışmanın yönünü değiştirin	<ul style="list-style-type: none">Verilip bitmiş bir karar değil, farklı seçenekler ve alternatifler sununÜzerinde ortak bir görüş olmayan zor konularda pozisyonun belirlenmesi için tartışma yapılmasını talep edinKomitenin görüşlerini dile getirmesinden duyduğunuz memnuniyeti dile getirinKomitenin dengeli bir tutum takınabilmesi için gerekli bütün bilgilere sahip olduğundan emin olun
<ul style="list-style-type: none">Gündemi belirlerken farklı kişilerden görüş alınGündemdeki maddeleri önem sırasına koyunRahatsızlık işaretleri varsa bunları yakalamaya çalışınGerektiğinde bazı maddeleri daha sonra tekrar görüşülmek üzere ertelemekten çekinmeyinGerektiğinde ilave toplantılar yapmaktan çekinmeyin	<ul style="list-style-type: none">Kaygılarınız varsa toplantı esnasında veya sonrasında denetim komitesi başkanı ile paylaşınBelli konulardaki tartışmayı yönetmeye talip olunYıllık değerlendirme sürecinde belli konularla ilgili sorumluluk alın	<ul style="list-style-type: none">Komite üyelerinin önemli konularla ve denetim komitesinin öncelikleriyle ilgili olarak yeterince bilgilendirildiğinden emin olunDeğerlendirme sürecine katkı vermeniz istenirse anlamlı ve yapıcı geri bildirim sağlayınKomite dışından birisi olarak, yapıcı görüşlerinizi paylaşmaktan çekinmeyin
<ul style="list-style-type: none">Resmi komite toplantıları dışında da onlarla zaman geçirerek her bir üyeyi daha yakından tanımaya çalışınKendilerinden beklenen çaba ve katkılar konusunda baştan itibaren açık ve gerçekçi davranınToplantı esnasında cep telefonlarının kapatılmasını isteyinGerekliyse komite tüzük veya yönetmeliğinde değişiklik yapın	<ul style="list-style-type: none">Herhangi bir sorunuz varsa vakit geçirmeden denetim komitesi başkanıyla paylaşınBu bağımsız üyelik görevinin sizin için uygun olup olmadığını tekrar değerlendirin. Belki daha fazla ilginizi çekecek ve iş memnuniyetinizi artıracak başka bir pozisyon vardır	<ul style="list-style-type: none">Komite üyelerinin kendilerini bilgisiz veya önemsiz hissetmelerine karşı duyarlı olunToplantı dışında da görüşmeler gerçekleştirin ve kendi uzmanlık alanlarının dışında bile olsa katkıda bulunmalarını teşvik edinKendi düşünme sürecinizi komite üleriyle paylaşınÜyelerden ne kadar çaba ve ilgi göstermeleri beklendiğini oryantasyonda açıklayın
<ul style="list-style-type: none">Zaman zaman toplantı sonrasında yemeklerde toplantının geniş bir açıdan değerlendirilmesini teşvik edin.Görüşmenin/tartışmanın kalitesi hakkında her bir üyeye ayrı görüşmeler gerçekleştirilerek görüşlerini ve önerilerini dinleyinFarkındalığı artırmak için ekip veya kişilik profilinin çıkarılması/ değerlendirilmesi veya toplantıya üçüncü taraflarca katkı verilmesi gibi seçenekleri değerlendirin	<ul style="list-style-type: none">Standartların yüksek tutulması konusunda ısrarcı olunDavranışları değiştirmek için dışardaki deneyimlerinizden faydalanın	<ul style="list-style-type: none">Değerlendirme sürecine katkı vermeniz istenirse anlamlı ve yapıcı geri bildirim sağlayınKomite dışından birisi olarak, yapıcı görüşlerinizi paylaşmaktan çekinmeyin

Denetim komitesi toplantılarında dikkat etmeniz gereken uyarı işaretleri:



Yeterli tartışma yok, hatta tartışma yapılması engelleniyor/ baskılanıyor



Kararlar sunulurken farklı seçenekler dile getirilmiyor, tek doğru cevap buymuş gibi davranılıyor



Bazı kişilerin sesi çok fazla çıkıyor veya bazıları hiç katkıda bulunmuyor



Ele alınan konuların sayısına, tartışmanın kalitesinden daha fazla önem veriliyor



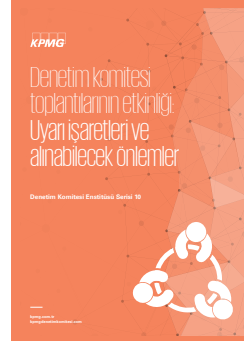
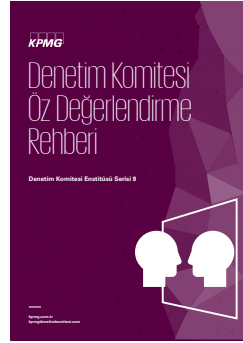
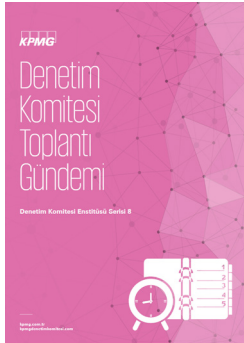
Yeterli sorgulama yapılmıyor ve yeni fikirler yeterince dikkate alınmıyor



Grup kendisi hakkında değerlendirme yapmıyor veya üçüncü tarafların görüşlerine başvurmuyor

Tomorrow's Company'nin İyi Yönetişim Forumu tarafından yayınlanan "Yönetim Kurulu Toplantılarının Kalitesini Yükseltmek" isimli çalışmadan faydalanılarak hazırlanmıştır.

Denetim Komitesi Enstitüsü Serisi



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

İstanbul
Rüzgarlıbahçe Mh. Kavak Sk. No:29
Kavacık 34805 Beykoz / İstanbul / Türkiye
T: +90 216 681 9000

Ankara
The Paragon İş Merkezi Kızılırmak Mah. Ufuk
Üniversitesi Cad. 1445 Sok. No:2 Kat:13
Çukurambar 06550 Ankara / Türkiye
T: +90 312 491 7231

İzmir
Heris Tower, Akdeniz Mah. Şehit Fethi Bey Cad.
No:55 Kat:21 Alsancak 35210 İzmir / Türkiye
T: +90 232 464 2045

kpmgdenetimkomitesi.com
kpmg.com.tr
kpmgvergi.com



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.

© 2016 Akis Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. Tüm hakları saklıdır. Türkiye'de basılmıştır.

KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır.