

Yönetim Kurulunun 2017 Gündemi

Denetim Komitesi Enstitüsü

Kurumsal performans için, başlıca riskleri yönetmek, yeniliklere imza atmak, yeni fırsatlardan yararlanmak ve stratejiyi uygulamak gibi temel kavramlar 2017 yılında da geçerliliğini sürdürüyor. Bununla birlikte, teknolojideki ilerlemeler, iş modellerinin bozulması, yatırımcı ve diğer paydaşların artan beklentileri, küresel dalgalanmalar ve politik değişimler, şirketleri ve yönetim kurullarını strateji geliştirme ve uygulama ile gerçek bir şirket lideri olmanın anlamı hakkında yeniden düşünmeye yönlendiriyor. Kurumsal yönetimin *içeriği* de hızla ve belki de köklü bir şekilde değişiyor. Son anket çalışmamızdan elde ettiğimiz görüşlerden ve geçtiğimiz 12 ay boyunca şirket yöneticileriyle gerçekleştirdiğimiz görüşmelerden faydalanarak, yönetim kurullarının önümüzdeki yıl gündemlerini belirlerken dikkate almaları gereken yedi temel konu belirledik.



Strateji ile riski birbiriyle ilişkilendirmek, her zamankinden daha önemli ve daha zor bir hal alıyor.

Sadece birkaç ayda ne büyük değişiklikler olabileceğini hepimiz gördük. İngiltere'nin AB'den ayrılma kararı alması ve ABD'de Trump'ın Başkan seçilmesi, birçok gözlemciyi ve pek çok şirket stratejisini ters köşeye yatırdı. Bu gelişmelerin, hem küresel piyasalar hem de küresel jeopolitik ortam üzerinde önemli etkileri olacak. Yapılan pek çok kapsamlı analize rağmen bu iki konuda hemen herkesin yanlış olması, statükocu düşünce veya ön yargı gibi nedenlerle piyasadaki sinyallerin nasıl göz ardı edilebildiğini ve ortamın bir gecede hiç beklenmedik bir şekilde nasıl değişebileceğini şirketlere biraz da sert bir şekilde hatırlattı. Jeopolitik ortam elbette biraz daha netleşecek, ancak rekabet ortamı dinamik ve bulanık olmaya devam edecek ve şirketlere çok kısa bir hazırlanma süresi tanıyacak. Teknolojik ilerlemeler, inovasyon, iş modellerinde yaşanan aksaklıklar, Y kuşağının iş hayatına katılması,

diğer demografik değişimler, değişen müşteri talepleri, çalışan beklentileri ve daha pek çok faktör, kurumsal çevikliği ve değişen koşullara hızla uyum sağlamayı daha da önemli hale getirecek. Kesintisiz dönüşümü, yetenek risk yönetimini ve "yeni" teknolojilerin ortaya koyduğu fırsatları bir düşünün. Şirketinizin yönetimi dış ortamdaki değişimleri izlemeye ve stratejik varsayımlar ile risk varsayımlarının geçerliliğini koruyup korumadığını test etmeye yönelik etkin bir sürece sahip mi? Bu süreç, bazı değişiklikler yapılması gerektiğini belirten erken uyarılar veriyor mu? Yönetim kurulu dış faktörler ile şirketin strateji ve risk profili arasında gerekli bağlantıları kurabilecek doğru kişilere ve bakış açlarına sahip mi? Kurumsal stratejiyi, yıllık bir "karar alma mekanizması" yerine, riskleri akılcı bir şekilde ele alan ve masadaki pek çok olasılığın dikkate alındığı sağlam senaryolar üreten kesintisiz bir tartışma süreci haline getirin. Kısacası, "strateji ve risk" birbirine sağlam bir şekilde bağlanmalı ve her yönetim kurulu tartışmasının merkezinde olmalıdır.



Toplam etkiye dayalı bir strateji geliştirip uygulayın.

Başlangıçta da belirttiğimiz gibi, siyasi, sosyal ve düzenleyici çevre unsurlarının rekabet ortamını yeniden şekillendirmesiyle birlikte kurumsal performansın içeriği de değişiyor. Yatırımcıların, tüketicilerin, çalışanların ve diğer paydaşların beklentileri şirketleri kendi strateji ve faaliyetlerinin toplam etkilerini daha fazla anlamaya yönelttikçe, şirketlerin toplum içindeki rolü kurumsal anlayışında çevreden merkeze doğru kayıyor. Strateji geliştirme ve uygulama, uzun vadede hem şirketi hem de pek çok paydaşı doğrudan etkileyen tüm risk ve fırsatları (finansal, itibar, düzenleyici ortam, kaynaklar, yetenekler vs.) kapsayan bütüncül bir yaklaşım gerektiriyor.



Yönetim kurulunun yapısına daha yakından bakın: Yönetim kurulundaki yetenekler, şirketin stratejisine ve gelecekteki ihtiyaçlarına uygun mu?

Bugünün iş ve risk ortamının talepleri ile yatırımcıların, düzenleyici kurumların

ve medyanın sıkı takibini dikkate aldığımızda, yönetim kurulundaki yeteneklerin şirketin zamanla değişebilen kısa ve uzun vadeli stratejisine uygun olmasının en önemli önceliklerden biri olduğunu görebiliriz. Yakın zaman önce gerçekleştirdiğimiz "*Etkin bir Yönetim Kurulu Yaratmak*" anketimize katılanların %43'ü yönetim kurulu oluşturmanın önündeki en büyük engelleri "değişime direnç" ve "statükocu düşünce" olarak tanımladı. Bu noktada, *Stratejik bir Varlık Olarak Yönetim Kurulu Oluşturma hakkında NACD Raporu* ile *Daha İleriye ve Daha Geniş bir Alanı Görebilmek: Vizyoner bir Yönetim Kurulu Oluşturmak* başlıklı WCD Komisyonu/KPMG raporundan da bahsetmemiz gerekir. Bu raporlarda da belirtildiği gibi, yönetim kurulu üyeleri hem şirkete hem de sektöre uygun bir şekilde yönetim kurulu yapısına/çeşitliliğine, ardıl planlamasına, güvenilir değerlendirmelere, görev süresi sınırlarına, yeni üyelerin kurula alınma süreçlerine, yönetim kurulu liderliğine, paydaşlarla iletişime ve sürekli eğitime odaklanmak zorunda. Kısacası, "yönetim kurulunun düzenli olarak yenilenmesi" sağlam, sürekli bir gelişim ve *aktif* ardıl planlamasına imkan tanınmalıdır.



Yönetimin genel tutumuna, kurumsal kültüre ve teşviklere özellikle dikkat edin.

Sağlam bir risk yönetim süreci risklerin hafifletilmesi ve önlenmesi için gerekliyse de, yeterli değildir. Son yıllarda gördüğümüz gibi, şirketlere finansal, itibar ve yasal açıdan en büyük hasarı veren krizlerin çoğu şirketin en üst düzey yöneticilerinin genel tutumundaki, kurumsal kültürdeki ve teşviklerdeki sorunlardan kaynaklandı. Bu nedenle, yönetim kurullarının şirket için en büyük tehdidi arz eden bu başlıca risklere özellikle dikkat edip odaklanmaları gerekiyor. Günümüz iş ortamında, yönetim kurullarının, en üst düzey yöneticilerin genel tutumları, şirketin neyi nasıl yaptığı anlamına gelen kurumsal kültürün güçlendirilmesi ve şirketin başlıca risklerinin doğru yönetilmesini de içeren uyum kültürü konusunda her zamankinden daha dikkatli olmaları gerekiyor.



Şirketin krizleri önleme ve krizlere hazır olma çabalarını yeniden değerlendirin.

Şirketlerin son yıllarda giderek daha fazla krizle karşılaşmaları sonucu, krizleri önlemek ve krizlere hazır olmak hem yönetim kurulları hem de yönetim ekipleri için giderek daha önemli ve acil hale geldi. Krizleri önleme ile doğru bir risk yönetimi (riskleri önceden görüp tanımlamak ve bu tür risklerin ortaya çıkmasını önlemeye veya ortaya çıkması halinde etkilerini azaltmaya yönelik bir sistem uygulamak) birbirinden ayrılmaz iki konu. Yönetim kurullarının, tedarik zinciri ve dış kaynak kullanımı riskleri ile bilişim teknolojileri ve veri güvenliği riskleri gibi pek çok küresel ölçekli operasyonel riske daha fazla odaklandığını görüyoruz. Şirketinizin kritik operasyonel risklerini anlayabiliyor musunuz? Faaliyet ortamında neler değişti? Şirketinizde kontrol zayıflıkları var mı? Yöneticileriniz güvenlik, ürün kalitesi ve mevzuata uyum ile ilgili erken uyarı sinyallerine karşı yeterince hassas mı? En hazırlıklı şirketler bile elbette krizlerle karşılaşabilir, ancak güçlü bir iletişim kurarak krizlere hızla ve etkin bir şekilde karşılık verebilen şirketlerin krizleri çok daha az hasarla atlatabildikleri de bir gerçek. Şirketin kriz planlamasının risk profiliyle ne kadar uyumlu olduğunu, bu planlamanın hangi sıklıkla yenilendiğini ve hem yönetimin hem de yönetim kurulunun "kriz tatbikatı" uygulamalarının kapsamını değerlendirin. Yaşanan olaylar ve şirketin bunlara verdiği karşılık konusunda yönetim kurulunu bilgilendiren iletişim protokollerimiz var mı?



Şirketin hissedar katılım programını yeniden değerlendirin.

Kurumsal yatırımcılar şirketin performansından yönetim kurulunu daha fazla sorumlu tutmaya ve bağımsız yönetim kurulu

üyeleriyle olan doğrudan iletişim dahil hemen her konuda daha fazla şeffaflık talep etmeye başladıkça, hissedar katılımı da şirketler için giderek daha büyük bir öncelik haline geliyor. Kurumsal yatırımcılar, özellikle kurumsal yönetim konusunda endişeleri olduğunda veya daha doğru kararlar alınmasını sağlayacak oylamalar yapılabilmesi için kendilerinin de sürece katılmaları gerektiğini düşündüklerinde portföy şirketleriyle etkileşim kurmak istiyor. Yatırımcılar bazı durumlarda bağımsız yönetim kurulu üyeleriyle de iletişim kurmak istiyor. Bu nedenle, yönetim kurullarının, paydaşların sürece katılımı konusunda düzenli güncellemeler almaları gerekiyor:

En büyük hissedarlarımızın kimler olduğunu ve önceliklerinin neler olduğunu biliyor ve bu hissedarlarla iletişim kuruyor muyuz? İletişim ekibimizde doğru kişiler görev alıyor mu? Yönetim kurulunun yatırımcılarla toplantı yapma konusundaki duruşu ne? Hangi bağımsız yönetim kurulu üyeleri sürece dahil edilmeli? Yatırımcılar genel olarak kurumsal stratejiyi, yöneticilerin aldığı ücretleri, yönetim performansını, çevre ve sürdürülebilirlik girişimlerini ve yönetim kurulunun yapısını ve performansını yakından takip ediyor.



Siber risk ve güvenlik hakkında kapsamlı yönetim kurulu tartışmaları yapın.

Siber güvenlik konusuna yoğun bir şekilde odaklanılmış olmasına ve

daha katılımcı bir gözetime yönelik beklentiler artmış olmasına rağmen siber risk ortamı bulanık kalmaya devam ediyor. Siber ortam genişledikçe, yönetim kurulunun gözetimi ve ele alınan konular da aynı şekilde gelişim kaydetmelidir. Mevcut tartışmalar, siber saldırıları önlemekten siber saldırıları tespit edip etkisiz hale getirmeye doğru değişiyor ve şirketin bilgisayar korsanları tarafından açık kapı olarak kullanılabilen "yakın çevresine" daha fazla odaklanılıyor. Nesnelerin İnterneti ve insanları, şirketleri, süreçleri ve ürünleri saran dijital kayıtlar ("Code Halos"), tamamen farklı değilse de daha detaylı görüşmeleri gerektiriyor. Yönetim kurulu, 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 olmalı. 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 konusundaki 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 güvenlik riskine 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? Yöneticiler her tür e-postanın herhangi bir zamanda kamuoyuna açık hale gelebileceğini düşünerek hareket ediyorlar mı?

KPMG "Denetim Komitelerinin 2017 Gündemi" raporumuz da ilginizi çekebilir.

KPMG Denetim Komitesi Enstitüleri Hakkında

Dünya genelinde 35'ten fazla üye firmanın desteğiyle oluşturulan KPMG Denetim Komitesi Enstitüleri, denetim komitelerine ve yönetim kurulu üyelerine finansal raporlamanın ve bağımsız denetim kalitesinin daha iyi nasıl takip edilebileceği konusunda 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 sunmaktadır.

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

kpmgdenetimkomitesi.com
kpmg.com.tr
kpmgvergi.com

kpmg.com/globalaci



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.

© 2017 Akis Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır. Tüm hakları saklıdır. Türkiye'de basılmıştır.