



Yönetim kurulu bakışıyla strateji ve risk dengesi

kpmg.com/globalACI

2015 Türkiye



Önsöz

KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü çalışmaları çerçevesinde düzenlenen Yönetim Kurulu Bakışıyla Strateji ve Risk Dengesi araştırması Türkiye’den de 20 şirketin katılımıyla gerçekleştirildi. Dünyada 29 farklı ülkeden 1000’in üzerinde yönetim kurulu üyesinin katıldığı bu araştırmanın sonuçlarını sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyuyoruz.

Çalışma sonuçları gösteriyor ki yönetim kurulları şirketlerin stratejilerinin ve karşılaştıkları kritik risklerin doğru tanımlanması ve bu ikisi arasındaki ilişki ile artık daha fazla ilgililer. Stratejilerin riskleri minimize edecek şekilde oluşturulması, risklerle ilgili bilginin artırılması ve bu konuda uzmanlığa erişim gittikçe daha fazla önem kazanıyor. Siber güvenlik konusunda da yönetim kurullarının daha fazla derinleşme ihtiyacı olduğu gözlemleniyor.

Türkiye’de yapılan araştırmanın sonuçları büyük ölçüde diğer ülke katılımcıları ile paralel olsa da birkaç noktadaki farklılıkları vurgulamakta fayda görüyoruz:

- Yönetim kurulunun stratejiye katılımının hangi alanlarda artış gösterdiği sorusuna gelen yanıtlarda icranın izlenmesinin, stratejinin formülasyonu ve stratejik alternatiflerin değerlendirilmesine göre daha fazla artış gösterdiğini gördük. Sadece stratejinin oluşturulması değil, nasıl icra edildiğinin takibi büyük önem taşıyor.
- Yönetim kurulu toplantılarında strateji ve riskin etkin bir biçimde ilişkilendirilme düzeyinden memnuniyet Türkiye’de diğer ülkelere göre biraz daha düşük seviyede. Yani bu ilişkiyi daha iyi kurma gerekliliği gözlemleniyor.
- Şirketin riskle ilgili karar alma sürecini en çok iyileştiren hususlarda, Türk şirketleri için risk iştahının daha iyi tanımlanması ve şirketin risk kültürünün daha etkin biçimde teşvik edilmesi ve değerlendirilmesinin daha ağır bastığını görüyoruz.
- Yönetim kurulunun siber güvenlikle ilgili gözetiminde Türk yöneticilerin, bağımsız uzmanlardan destek almaktansa, yönetim kurulu üyelerinin teknoloji konusundaki uzmanlığını arttırmayı ve gündemde siber riske daha fazla zaman ayırmayı tercih ettikleri görüyoruz.
- İş ve risk ortamının artan karmaşıklığı karşısında yönetim kurulunun riskler konusunda bağımsız uzmanlardan görüş almak yerine kurulun ve komitelerin daha iyi koordine olmasına önem verdiği dikkatimizi çekiyor.

Araştırmamızın yönetim kurulları ve denetim komiteleri için faydalı bir kaynak olacağını umuyoruz.



Şirin Soysal

KPMG Türkiye
Denetim Bölümü, Şirket Ortağı
Mesleki Uygulama Bölüm Başkanı



İçindekiler

- 02 Strateji ve riskin dengelenmesi üzerine
- 03 Beş çıkarım
- 04 Anket katılımcıları
- 05 Yönetim kurulunun stratejiye katılımı
- 06 Strateji ve riskin etkin biçimde ilişkilendirilmesi
- 07 Riskle ilgili kararların iyileştirilmesi
- 08 Siber güvenliğin gözetimi
- 09 Risk gözetiminin iletişim ve koordinasyonu
- 10 Yönetim kurulları değişime nasıl uyum sağlıyor
- 11 Dünyaya bakış: Belli başlı ülke ve sektör trendleri
- 12 Strateji ve riskle ilgili görüşlerinizi kıyaslayın
- 13 Ek: Ülke sonuçları



Strateji ve Riskin Dengelenmesi Üzerine

Tanınmış bir yönetim kurulu üyesi bir süre önce konuya ilişkin gözlemlerini şu şekilde dile getirdi: “Strateji ve riski sürekli olarak değerlendirmez ve süreç boyunca gerekli ayarlamaları yapmazsanız, şirket veya yönetim kurulu olarak gelişmelere ayak uyduramazsınız.”¹ Global düzeyde gerçekleştirdiğimiz anket çalışmasına katılan şirket liderlerinin ve yönetim kurulu üyelerinin yanıtları da çoğunlukla bu gözlemi doğruluyor.

Anketimiz de yönetim kurullarının stratejiye giderek daha fazla dâhil olduklarını ve şirketin karşı karşıya bulunduğu kritik risklere ilişkin anlayış ve görüşlerini derinleştirdiklerini ortaya koydu. Rekabet düzeyi ve risk ortamı bunu gerektiriyor ve yatırımcılar bunu bekliyor. Yönetim kurulu toplantılarına gerçekten değer getirmenin gereği de buradan geçiyor.

Yönetim kurullarının strateji ve riskin dengelenmesi konusunda şirkete nasıl yardımcı olduklarını, hangi noktalarda daha fazla katılım sağladıklarını, en büyük zorluk ve kaygıların hangi noktalarda oluştuğunu daha iyi anlamak için dünya genelinde binden fazla yönetim kurulu üyesi ve üst düzey yöneticisi kapsayan bir anket çalışması gerçekleştirdik. Bunun yanı sıra, KPMG Global Boardroom Insights adlı yayınının 2015 Eylül baskısında yer vermek üzere çok sayıda önde gelen denetim komitesi başkanı ve şirket lideri ile bu konularda söyleşiler gerçekleştirerek yeni perspektifler ve görüşler elde ettik.

Bu araştırmaları bir araya getirdiğimizde yönetim kurullarının stratejik alternatifler üzerinde düşünmek, yönetimi daha yakından izlemek, riskle ilgili bilgileri iyileştirmek ve risk gözetimine ilişkin sorumlulukları yeniden değerlendirmek suretiyle oyuna giderek daha fazla dâhil olmaya başladıklarını görüyoruz. Bununla birlikte strateji ile riski ilişkilendirmek ve giderek artan siber güvenlik risklerini yönetmek gibi çok sayıda önemli zorluk hâlâ karşımızda duruyor.

Bu bulguların ve gerek liderlerle gerçekleştirdiğimiz söyleşilerin, gerek yönetim kurulu üyeleriyle süregelen interaktif ilişkilerimiz sonucunda ortaya çıkan gözlemlerin, şirketinizin strateji ve riske ilişkin yaklaşımını değerlendirme ve dengeleme sürecinde sizlere yardımcı olmasını umuyoruz.

—KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü

“Strateji ve riski sürekli olarak değerlendirmez ve süreç boyunca gerekli ayarlamaları yapmazsanız, şirket veya yönetim kurulu olarak gelişmelere ayak uyduramazsınız.”

Beş Çıkarım



Yönetim kurulları, icra da dâhil olmak üzere stratejiye katılımlarını giderek artırıyorlar. Anketimize katılanların yaklaşık yüzde 80'i son 2-3 yıl içinde kendi şirketlerindeki yönetim kurulunun şirket stratejisinin formülasyonu, stratejik alternatiflerin ele alınması, yönetimin izlenmesi ve gerektiğinde stratejide yeni düzenlemeler yapılması gibi konularda daha aktif bir katılım sergilediğini, ayrıca siber güvenlik de dâhil olmak üzere teknoloji meselelerine daha fazla zaman ayırdığını ifade etti.



Hâlen birçok yönetim kurulu strateji ile riski etkin biçimde ilişkilendirme konusunu gözden kaçırıyor.

Katılımcıların sadece yarısı yönetim kurulu toplantılarında strateji ve riskin etkin bir biçimde ilişkilendirilmesi düzeyinden memnun olduğunu ifade etti. Çoğu katılımcı strateji ile riski daha sıkı biçimde ilişkilendirmek, bunun yanında risk iştahını daha açık belirlemek, risk kültürünü daha iyi değerlendirmek ve risk almanın avantajına (riskten kaçınmanın sonuçlarından) daha fazla odaklanmak suretiyle riskle ilgili kararların çok daha iyi düzeye gelebileceğini belirtti.



Riskle ilgili bilgilerin artırılması ve uzmanlığa erişim hâlâ zihinleri en çok meşgul eden konuların başında.

Birçok yönetim kurulu, riskle ilgili bilgi akışını iyileştirmek ve aynı zamanda daha çok bağımsız görüş almaya yönelmek, yönetim kurulu üyelerinin uzmanlık alanlarını / seçim sürecini yenilemek, komitelerin risk gözetimine ilişkin sorumluluklarını koordine etmek (ve yeniden dağıtmak) ve/veya yönetim kurulunun komite yapısını değiştirmek yoluyla risk gözetimini güçlendirme yönünde adımlar atmış -ya da en azından bunun yollarını tartışmış- bulunuyor.



Siber güvenlik yönetim kurullarının uzmanlıklarını derinleştirmesini, bütün üyelerin konuya daha fazla eğilmelerini ve muhtemelen yeni bir komite kurulmasını gerektirebilir.

Katılımcılar, bağımsız uzmanlardan daha fazla yararlanmak ve yönetim kurulunda teknoloji uzmanlığına daha çok yer vermek yoluyla yönetim kurulunun siber güvenlik üzerindeki gözetim ve denetiminin azami düzeyde iyileştirilebileceğini belirtti. Çok sayıda katılımcı siber güvenlik konusuna yönetim kurulu toplantı gündeminde daha çok yer verilmesi gerektiğini ifade ederken, katılımcıların yaklaşık dörtte biri teknoloji/siber risk konularını ele almak üzere yeni bir komite kurulmasının faydalı olacağını belirtti.



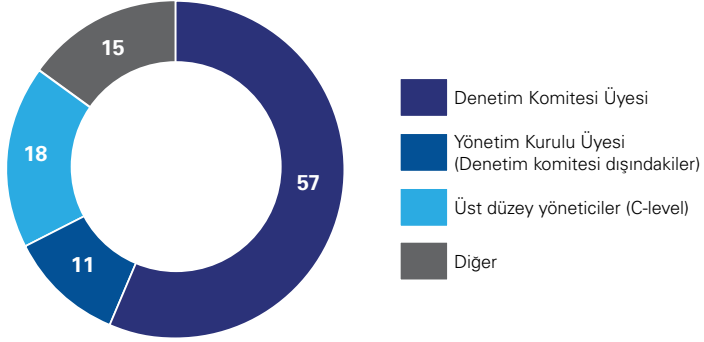
Yönetim kurulu ve komiteler arasında kilit stratejik ve operasyonel risklerin gözetimi konusunda daha etkin bir iletişim ve koordinasyon sağlanmalıdır.

Katılımcıların yaklaşık yarısı, strateji geliştirme, CEO halefinin belirlenmesi, yetenek, mevzuata uyum, siber güvenlik, gelişen teknolojiler ve tedarik zinciri gibi şirketin kilit stratejik ve operasyonel riskleri ile ilgili konularda yönetim kurulunun tüm üyeleri ve komiteleri arasında iletişim ve koordinasyonun iyileştirilmesi ihtiyacına dikkat çekiyor.

Anket Katılımcıları

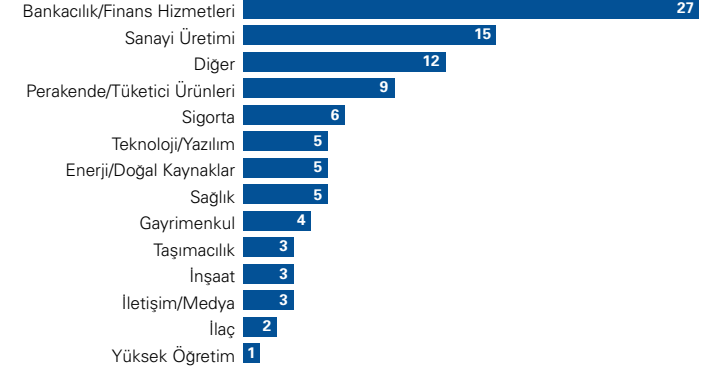
Unvana/Pozisyona Göre

(Yüzde)

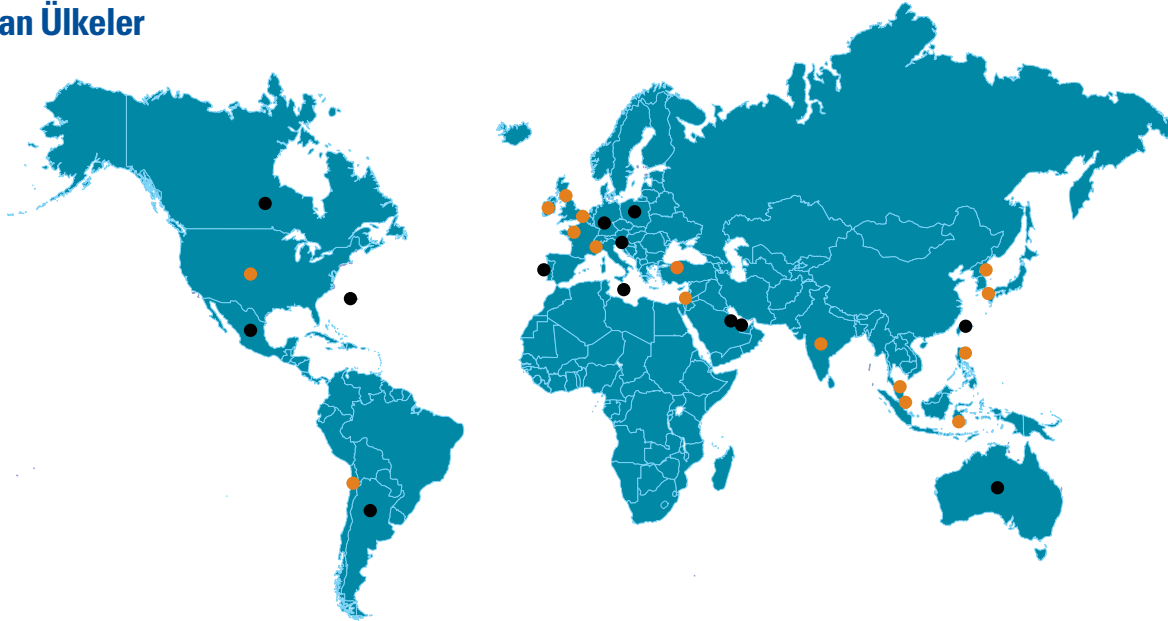


Unvana/Pozisyona Göre

(Yüzde)



Katılan Ülkeler



ABD	İsviçre
Almanya	Japonya
Arjantin	Kanada
Avustralya	Katar
Bahreyn	Kore
Belçika	Malezya
Bermuda	Malta
Endonezya	Meksika
Filipinler	Polonya
Fransa	Portekiz
Hindistan	Singapur
İngiltere	Slovenya
İrlanda	Şili
İsrail	Tayvan
● = 20 ve üstü katılımcı	Türkiye

S1

Geçtiğimiz 2-3 yıl içinde yönetim kurulunun stratejiye katılımı hangi alanlarda artış gösterdi?

Yönetim kurullarının stratejik alternatifleri gözden geçirmek, yönetimi izlemek, stratejide yeniden ayarlama yapmak ve teknoloji konusuna daha fazla zaman ayırmak yoluyla stratejiye katılımlarını arttırmaları pek şaşırtıcı değil.

Bir yönetim kurulu üyesinin kısa bir süre önce işaret ettiği gibi, “Oyun bugün başka türlü oynanıyor.” “Artık sadece stratejiye değil aynı zamanda bunun icrasına da daha fazla zaman harcıyoruz. Hissedarlar yönetim kurulunun tamamen oyunun içinde olmasını ve şirketin neyi niçin yaptığını çok iyi bilmesini bekliyor.”ⁱⁱ

Gerçekten de, yönetim kurullarının stratejiye katılımına ilişkin geleneksel eğilim -yani tipik olarak yılda bir kez gözden geçirme ve mutabakat sağlama rolü- hızla evriliyor. Yönetim kurullarının strateji geliştirmedeki rolü üzerine kısa bir süre önce gerçekleştirilen bir araştırmada da vurgulandığı üzere “Hızla gelişen ve giderek karmaşıklaşan piyasalarda yönetim kurulunun katılımı üzerinde yeniden düşünmek gerekiyor. Özellikle de katılım düzeyi konusundaki bir yetersizliğin, şirketin varlığını devam ettirebilmesi için gerekli olan stratejik ayarlamaların ihmal edilmesine yol açmak gibi gerçek ve ciddi bir riski beraberinde getirebileceğini düşündüğümüzde...”ⁱⁱⁱ

Yönetim kurulları stratejinin değerlendirilmesine ve gerekli ayarlamaların gerçekleştirilmesine yardımcı olabilmek amacıyla süreçte giderek daha aktif (ve proaktif) rol oynamaktalar. Bu rol stratejinin başarısı veya başarısızlığının erken göstergeleri olabilecek ölçütlerin belirlenmesinden tutun da, değişimi öngörmeye ve bunun şirketin mevcut stratejik gidişatını nasıl etkileyeceğini, stratejinin temel varsayımlarını nasıl boşa çıkarabileceğini anlamaya kadar uzanıyor.^{iv}

Ancak ilginç bir şekilde, anketimizi yanıtlayan yurtdışında her 4, Türkiye’de her 3 katılımcıdan sadece biri kendi şirketlerinde yönetim kurulunun stratejiye daha fazla dâhil olma şekli olarak “süreç içinde stratejik varsayımların geçerliliğinin devam edip etmediğini sorgulamaya” odaklandığını belirtti.

GLOBAL		TÜRKİYE
%53	Stratejinin formülasyonu/stratejik alternatiflerin değerlendirilmesi	%40
%47	İcranın izlenmesi	%65
%35	Stratejide yeniden ayarlama yapmak	%30
%33	Siber risk dâhil olmak üzere teknoloji meselelerine daha çok zaman ayrılması	%30
%24	Varsayımların geçerliliğini sürdürüp sürdürmediğinin sorgulanması	%35
%11	Önemli bir artış yok - yönetim kurulu yıllardır büyük katılım sergiliyor	%5
%11	Önemli bir artış yok - daha derin bir katılım gerekiyor	%10
%5	Diğer	%5

S2

Yönetim kurulu toplantılarında strateji ve riskin etkin bir biçimde ilişkilendirilme düzeyinden ne kadar memnunsunuz?

Günümüzde yönetim kurulu üyeleri ve şirket liderlerinin büyük bölümünün kabul edeceği üzere strateji ve risk el ele yürür; risk yoksa ödül de yoktur.

Fakat risk ile stratejiyi etkin bir biçimde ilişkilendirme meselesi önemli bir güçlük olarak karşımızda durmaya devam ediyor: Anket katılımcılarının sadece yaklaşık yarısı strateji ile riskin yönetim kurulu tartışmalarında etkin biçimde ilişkilendirildiğinden tam olarak memnun görünüyor.

Strateji ve riski “madalyonun iki yüzü” olarak tanımlayan bir yönetim kurulu üyesinin ifadesiyle “Stratejiye ilişkin bütün tartışmalar bir risk tartışmasına dönüştürülebilir, aynı şekilde tersi de olabilir.”^v

Başka bir yönetim kurul üyesi “Şirketin seçtiği yönde risk vardır; stratejinin uygulanmasında risk vardır; bilinmeyenlerde ve kontrol edemeyeceğiniz dış faktörlerde risk vardır. Risk, strateji tartışmalarının bir parçası olmalıdır.” yorumunu getirdi.^{vi}

Bir risk profesyoneli ise, strateji ve riski yönetim kurulunda – aslında şirket genelinde- etkin biçimde ilişkilendirme konusunda hâlâ mücadele verenler için şu soruyu gündeme getirdi: “Şirketin risk merceği büyüme merceğine eşit mi? Başka bir ifadeyle, stratejinizin risk tarafına yeterince ağırlık ve dikkat veriyor musunuz – yani büyüme varsayımlarınızı stres testinden geçiriyor musunuz? Senaryolar planlıyor ve büyüme tutkunuzu risk iştahıyla aynı düzeyde tutuyor musunuz? Risk iştahınızı ölçüp belirlemeye yeterince zaman ayırmıyorsanız, stratejinizle doğru oranda risk alıp almadığınızı gerçek anlamda bilemezsiniz.”^{vii}

Farklı ülkelerden katılımcılar “risk ve stratejinin daha sıkı ilişkilendirilmesinin şirketlerin riskle ilgili karar alma mekanizmalarının kilit unsurlarından biri olduğunu” sık sık dile getirdi. (Bkz: Soru 3)

GLOBAL		TÜRKİYE
%44	Memnun	%40
%31	Kısmen memnun	%45
%14	Memnun değil	%10
%10	Çok memnun	%5
%2	Emin değil	%0

S3

Şirketin riskle ilgili karar alma sürecini en çok ne iyileştirir?

Anket katılımcılarının çoğuna göre, riskle ilgili daha iyi kararlar alabilmenin temeli, büyük ölçüde, strateji ile riskin daha yakından ilişkilendirilmesine dayanıyor.

Risk iştahının daha net tanımlanması, doğru risk kültürünün teşvik edilmesi ve risk almanın avantajlarına daha yakından bakılması da ön planda ve merkezde konumlanıyor.

Bir yönetim kurulu üyesi (ve eski bir *Chief Risk Officer*) “Yönetim kurulu olarak kararların nasıl alındığını gözlemliyor ve düşünce sürecini değerlendiriyorsunuz.” dedi ve şöyle devam etti: “Amaç, karar alma sürecine sürekli olarak ince ayar yapmak, böylece şirketin zekice ve stratejiyle tutarlı, risk ve ödüllerin iyice anlaşılması temeline dayanan kârlı riskler almasını sağlamak.”^{viii}

Bir başka yönetim kurulu üyesi ise yönetim kurulunun rolünün “kültürün sağlıklı olmasını ve şirket için önemli dezavantajlar içerebilecek risklere dikkat edilmesini sağlamak” olduğuna işaret ederek şunları ifade etti “Bu, yönetim kurulunun ‘Risk almayın!’ demesi anlamına gelmez. Yönetim kurulu, bu şekilde ‘Söz konusu kararın içerdiği risklerin bütün yönlerini etraflıca düşündünüz mü?’ diye sormaktadır.” dedi.^{ix}

Şirketin en önemli beş riskinin neler olduğu konusunda herkes hemfikir mi ve şirket stratejinin temelini oluşturan öngörülebilir riskler, hissedarların beklentileri, mevcut sermaye, stratejik alternatifler ve yönetimin yetenekleri gibi çeşitli faktörlerle ilgili olarak ne kadar risk almak istiyor?

Bir yönetim kurulu üyesi, “Stratejik düşünme cesaretinin ve açıkça tanımlanarak şirkete duyurulan bir risk iştahının, şirketin rekabetçi değerini belirlediğini” belirtti.^x

GLOBAL		TÜRKİYE
%53	Stratejinin riskle daha yakından ilişkilendirilmesi	%55
%41	Daha net tanımlanmış risk iştahı	%60
%35	Şirketin risk kültürünün daha etkin biçimde teşvik edilmesi ve değerlendirilmesi	%50
%33	Risk almanın avantajları üzerinde riskten kaçınmaya göre daha çok durulması	%15
%20	En üst düzeydeki risk yöneticisine (ya da benzer pozisyonundaki yöneticiye) daha ön planda rol verilmesi	%15
%5	Hiçbiri	%5
%3	Diğer	%5

S4

Yönetim kurulunun siber güvenlikle ilgili gözetimini en çok hangisi geliştirebilir?

Şirketler kritik önceliklerinden biri olarak siber güvenliğe giderek daha çok odaklansa da, her üç katılımcıdan biri, yönetim kurulunun tamamının siber riske daha çok eğilmesi gerektiğini belirtti. Ayrıca bağımsız danışmanlar aracılığıyla ve/veya yönetim kurulu üyeleri arasında yeterli düzeyde siber güvenlik uzmanlığının bulunup bulunmadığı konusu da bir kaygı unsuru olmaya devam ediyor.

Yeterince güçlü süreç ve kontrolleri olsun veya olmasın “Başarılı yönetim kurullarının şirketle ilgili her konuda olduğu gibi siber güvenlik üzerinde de düşünmeye ve onu anlamaya daha çok zaman harcadığına” işaret eden bir yönetim kurul üyesi “Bu anlamda dışarıdan alınan danışmanlık hizmetine ve kıyaslamaya önemli bir rol düşüğünü,” belirtti.^{xi} Yönetim kurulları kendi uzmanlık alanlarında da bakışlarını çok daha derinleştiriyorlar. “Aldığınız her yeni risk için yeni bir yönetim kurulu üyesi aramaya çıkamazsınız; fakat siber güvenliğin büyük etki ve sonuçları göz önüne alındığında, bilişim teknolojisine yatkın en az bir yönetim kurulu üyesi buldurmanın önemli olduğuna inanıyorum.”^{xii}

Günümüzde bu konuda birkaç kilit sorunun öne çıkarılması ve merkezde tutulması gerekiyor: Siber riske yönetim kurulu gündeminde gerekli ve düzenli zaman ayrılıyor mu? Siber risk, şirketin risk yönetimi sürecine ve şirket kültürüne entegre ediliyor mu? Şirketin siber risklere en çok maruz kalan noktaları ve en kritik veri dizileri neler? Şirket siber savunma konusunda sızma (penetration) testleri ve bağımsız değerlendirmeler yaptı mı – hangi sonuçlar elde edildi? Şirket siber güvenlik skor kartı kullanıyor mu ve siber tehlikelere karşılık vermek için bir planı var mı? Yönetim kurulunun ve komitelerin gözetim sorumlulukları açık olarak tanımlanmış mı?

Katılımcıların yaklaşık beşte biri siber güvenlik ve teknoloji risklerini yönetmek üzere yeni bir komite oluşturulmasının yönetim kurulunun gözetimini iyileştireceğini söyledi.

GLOBAL		TÜRKİYE
%51	Bağımsız uzmanlardan daha çok yararlanılması	%30
%40	Yönetim kurulunun teknoloji konusundaki uzmanlığının artırılması	%35
%30	Gündemde siber riske daha fazla zaman ayırarak yönetim kurulunun tamamının katkısının alınması	%35
%23	Siber güvenlik ve teknoloji risklerini ele almak üzere yeni bir komite kurulması	%20
%11	Denetim komitesinin rolünün daraltılması	%15
%7	Hiçbiri	%5
%4	Diğer	%5

S5 Yönetim kurulu ile şirketin kilit stratejik ve operasyonel risklerinin gözetimini yerine getiren daimi komiteler arasındaki iletişim ve koordinasyondan ne kadar memnunsunuz?

Katılımcıların ancak yarısına yakın bölümü yönetim kurulu ile şirketin kilit stratejik ve operasyonel risklerinin gözetimini yerine getiren daimi komiteler arasındaki iletişim ve koordinasyondan memnun olduğunu belirtti.

Aslında özellikle de şirketlerin günümüzde karşı karşıya olduğu risklerin kapsamı ve karmaşıklığı düşünüldüğünde, bölünmüş gözetim, bazı risklerin aralarda gözden kaçma ihtimaliyle birlikte büyük güçlükler oluşturmaya devam ediyor.

Görüştüğümüz yönetim kurulu üyeleri, komitelerin yönetim kuruluna verdiği raporların kalitesi konusunda karışık görüşler ifade ettiler. Bazıları raporların “giderek güçlendiğine” dikkat çekerken, bazıları kapsamlı olmaktan ziyade üstünkörü hazırlandıklarını dile getirdiler.

Yönetim kurullarının risk gözetimiyle ilgili faaliyetlerini daha iyi koordine etmek amacıyla kullandığı diğer yaklaşımların arasında komitelerin gözetim sorumluluklarının haritalandırılması, daimi komitelerin üyeleri arasında düzenli iletişim sağlanması, aynı kişilerin birden fazla komiteye üye yapılması veya komite üyelerinin enformel olarak diğer komitelerin toplantılarına katılmaları geliyor. Görüştüğümüz birden fazla yönetim kurulu üyesi, denetim komitesinin siber güvenlik meselelerine yönetimle birlikte derinlemesine dâhil olduğuna, diğer yönetim kurulu üyelerinin ise gönüllülük temelinde katkıda bulunduğuna işaret etti.

Risk komiteleri yönetim kurulunun risk gözetimi işlevini geliştirme tartışmasının bir parçası olmayı sürdürüyor. Ancak risk komitesinin gerekli olabileceği finansal hizmetler sektörü dışında, bazı durumlarda, yönetim kurul üyeleri “risk komitesinin herşeyle ilgilendiği” algısının yanlış bir güven duygusuna yol açabileceği ve bu konunun dikkatle ölçülüp tartılması gerektiği konusunda uyarıyorlar.

GLOBAL		TÜRKİYE
%44	Memnun	%45
%31	Kısmen memnun	%35
%11	Çok memnun	%10
%11	Memnun değil	%10
%3	Emin değil	%0

S6 İş ve risk ortamının artan karmaşıklığı karşısında yönetim kurulu son dönemde hangi adımları attı veya tartıştı?

Katılımcılar yönetim kurullarının değişen risk ortamına uyum sağlayabilmek için öncelikle kendilerine iletilen riske ilişkin bilgilerin kalitesine odaklandığını ifade ettiler.

Yönetim kurulu üyeleri aslında aldıkları bilginin kalitesinin ve aynı zamanda niceliğinin gözetim süreci önünde engel oluşturabileceğine ilişkin kaygılarını ifade etmeyi sürdürüyorlar. Yönetim kurulu hangi risk bilgisini hangi formatta istiyor? Bilgi asimetrisi riskini asgariye indirmek ve tek bir bilgi kaynağına (örneğin yönetim) aşırı bel bağlamamak için analistler, yatırımcılar ve dışarıdan uzmanlar da dâhil olmak üzere kaynak yelpazesini geniş tutmaya çalışıyorlar.

Ayrıca bazı yönetim kurulları komitelerin iş yükünü daha iyi dengeleyebilmek amacıyla yönetim kurulu bünyesindeki komite yapısını değiştirmeyi ve risk gözetimine ilişkin sorumlulukları yeniden dağıtmayı gündemlerine almış (ve uygulamaya koymuş) bulunuyorlar. “Denetim komitesinin iş yükünün bir kısmını hafifletmek amacıyla yönetim kurulunun risk gözetimine ilişkin sorumlulukların nasıl dağıtılacağı konusunda eğildiğini veya özel komiteler kurmaya başladığını, örneğin geçmişte denetim komitesinin sorumluluğunda bulunan bilişim teknolojileri konusunda yeni bir komite oluşturduğunu artık sanırım daha çok görüyorsunuz.”^{xiii}

Önümüzdeki aylarda giderek daha çok sayıda yönetim kurulunun stratejiye katılımını artırırken riskin gözetimiyle ilgili yaklaşımlarını yeniden değerlendireceğini ve bu ikisini daha etkin biçimde ilişkilendirmeye odaklanacağını öngörüyoruz.

GLOBAL		TÜRKİYE
%61	Yönetim kuruluna riskle ilgili bilgi akışının iyileştirilmesi	%60
%35	Yönetim kurulu ve komitelerin riskin gözetimi faaliyetlerinin daha iyi koordine edilmesi	%60
%25	Şirketin karşı karşıya olduğu riskler konusunda daha çok bağımsız uzman görüşünün dinlenmesi	%5
%20	Yönetim kurulunun yenilenmesi / belli uzmanlıklara sahip üyelerin seçilmesi	%15
%19	Yönetim kurulunun komite yapısında değişiklikler / yeni komitelerin oluşturulması	%15
%18	Komitelerin iş yükünü dengelemek amacıyla risk gözetimi sorumluluklarının yeniden dağıtılması	%5
%6	Diğer	%5

Dünyaya Bakış: Belli Başlı Ülke ve Sektör Trendleri

Çeşitli ülkelerde (ve sektörlerde) yönetim kurullarının strateji ve riskin dengelenmesine hangi oranda katılım gösterdiğini araştırırken aşağıdaki gözlemlerin özellikle dikkat çekici olduğunu gördük.

- **Yönetim kurulunun stratejiye daha fazla dâhil olması gereği konusunda en çok vurgu yapılan ülkeler:** Endonezya, Japonya, Kore ve Singapur.
- **Stratejinin temelindeki varsayımların geçerliliğinin sınanmasına en çok zaman harcanan ülkeler:** Hindistan, Singapur, İsviçre ve İngiltere.
- **Strateji ile riskin ilişkilendirilmesinin özellikle zor olduğu ülkeler ve sektörler:** Japonya, Kore, Malezya, Singapur – Sanayi üretimi ve kimya sektörleri.
- **Siber risk dâhil olmak üzere teknoloji konusuna önemli oranda daha fazla zaman ayıran ülke ve sektörler:** İngiltere, ABD - Finansal hizmetler, sigorta, sağlık ve iletişim/medya sektörleri.
- **Siber güvenlik/teknoloji konularının gözetimini iyileştirmek için yeni bir komite kurulmasının kuvvetle desteklendiği ülkeler:** Şili, Hindistan, Endonezya, Japonya, Kore, Malezya ve Filipinler.
- **Siber güvenlik konusunda bağımsız uzmanlıktan daha geniş oranda yararlanmaya özellikle önem verilen ülke ve sektörler:** Japonya ve Singapur - Taşımacılık sektörü
- **Bağımsız uzmanlardan daha çok görüş almanın birinci öncelik olarak görüldüğü ülke ve sektörler:** Hindistan, Singapur - Gayrimenkul ve ilaç sektörleri.
- **Şirketin risk kültürünü daha etkin biçimde teşvik etmenin riskle ilgili kararla alma sürecini iyileştirmek için daha fazla önem taşıdığı görüşünün ön planda olduğu ülke ve sektörler:** Şili, Endonezya, Japonya, Malezya, Filipinler ve Singapur - Sanayi üretimi/kimya sektörleri
- **Komitelerin risk gözetimi faaliyetlerini koordine etmenin özellikle zorlayıcı olduğu görüşünün ön planda olduğu ülkeler:** Fransa, Japonya ve Kore - Sanayi üretimi ve kimya sektörleri
- **Risk gözetimini iyileştirmek üzere yönetim kurulunun komite yapısında yakın zamanda değişikliğe gidilen (veya değişikliğin tartışıldığı) ülke ve sektörler:** Şili, Hindistan, Filipinler, Singapur, İsviçre ve İngiltere - Bankacılık/finansal hizmetler sektörü

16 ülke ile ilgili ayrıntılı anket bulguları için Ülke Sonuçları ekine bakınız.

Referanslar:

ⁱ KPMG 2015 Audit Committee Issues Konferansı

ⁱⁱ KPMG 2015 Audit Committee Issues Konferansı

ⁱⁱⁱ NACD Blue Ribbon Commission on Strategy Development, 2014

^{iv} NACD Blue Ribbon Commission on Strategy Development, 2014

^v Lindsay Maxsted, Global Boardroom Insights, Eylül 2015

^{vi} Maggie Wilderotter, Global Boardroom Insights, Eylül 2015

^{vii} Mike Nolan, Global Boardroom Insights, Eylül 2015

^{viii} Michael Hoffman, KPMG Quarterly Webcast, "Managing Risk for Strategic Value and Competitive Advantage"

^{ix} Maggie Wilderotter, Global Boardroom Insights, Eylül 2015

^x Artur Gabor, Global Boardroom Insights, Eylül 2015

^{xi} Lindsay Maxsted, Global Boardroom Insights, Eylül 2015

^{xii} Mike Nolan, Global Boardroom Insights, Eylül 2015

^{xiii} Maggie Wilderotter, Global Boardroom Insights, Eylül 2015

Strateji ve Riskle İlişkin Görüşlerinizi Kıyaslayın

S1. Geçtiğimiz 2-3 yıl içinde yönetim kurulunun stratejiye katılımını artırdığı alanlar (eğer varsa) hangileridir?

- Stratejinin formülasyonu/ stratejik alternatiflerin değerlendirilmesi
- İcranın izlenmesi
- Stratejinin yeniden ayarlanması
- Siber güvenlik dâhil olmak üzere teknoloji meselelerine daha fazla zaman ayrılması
- Varsayımların geçerliliğini sürdürüp sürdürmediğinin sorgulanması
- Diğer
- Önemli bir artış yok – yönetim kurulu yıllardır büyük katılım sergiliyor.
- Önemli bir artış yok – fakat yönetim kurulunun daha çok katılım sergilemesi gerekiyor.

S2. Yönetim kurulu toplantılarında strateji ve riskin etkin bir biçimde ilişkilendirilme düzeyinden ne kadar memnunsunuz?

- Çok memnun
- Memnun
- Kısmen memnun
- Memnun değil
- Emin değil

S3. Şirketinizin riskle ilgili karar alma sürecini en çok ne iyileştirir?

- Strateji ile riskin daha sıkı ilişkilendirilmesi
- Risk iştahının daha açık tanımlanması
- Şirketin risk kültürünün daha etkin biçimde teşvik edilmesi ve değerlendirilmesi
- Risk almanın avantajları üzerinde riskten kaçınmaya göre daha çok durulması
- En üst düzeydeki risk yöneticisine (ya da benzer pozisyondaki yöneticiye) daha ön planda rol verilmesi
- Diğer
- Hiçbiri

S4. Yönetim kurulunun siber güvenlikle ilgili gözetimini en çok hangisi geliştirebilir?

- Bağımsız uzmanlardan daha çok yararlanılması
- Yönetim kurulunun teknoloji konusundaki uzmanlığının artırılması
- Gündemde siber riske daha fazla zaman ayırarak yönetim kurulunun tamamının katkısının alınması
- Siber güvenlik ve teknoloji risklerini ele almak üzere yeni bir komite kurulması
- Denetim kurulunun rolünün daraltılması
- Diğer
- Hiçbiri

S5. Yönetim kurulu ile şirketin kilit stratejik ve operasyonel risklerinin (örn., strateji, CEO halefinin belirlenmesi, siber güvenlik ve gelişen teknolojiler, mevzuata uyum, tedarik zinciri) gözetimini yerine getiren daimi komiteler arasındaki iletişim ve koordinasyondan ne kadar memnunsunuz?

- Çok memnun
- Memnun
- Kısmen memnun
- Memnun değil
- Emin değil

S6. İş ve risk ortamının artan karmaşıklığı karşısında yönetim kurulu son dönemde hangi adımları attı veya tartıştı?

- Yönetim kuruluna riskle ilgili bilgi akışının iyileştirilmesi
- Yönetim kurulu ve komitelerin riskin gözetimi faaliyetlerinin daha iyi koordine edilmesi
- Şirketin karşı karşıya olduğu riskler konusunda daha çok bağımsız uzman görüşü alınması
- Yönetim kurulunun yenilenmesi / belli uzmanlıklara sahip üyelerin seçilmesi
- Komitelerin iş yükünü dengelemek amacıyla risk gözetimi sorumluluklarının yeniden dağıtılması
- Diğer

Ek: Ülke Sonuçları*



* Bu ek Türkiye dâhil olmak üzere 16 ülkede en az 20 katılımcıdan alınan yanıtlarla oluşturulan ayrıntılı bilgileri içermektedir. (Araştırmanın gerçekleştiği 29 ülkeden gelen yanıtlar "Global" başlıklı sütunda yer almaktadır.) Türkiye verileri 20 katılımcıdan elde edilmiş olup, örneklem boyutu nedeniyle açık ve kesin bir eğilim olarak değil, fikir verici bir ön analiz olarak değerlendirilmelidir.

S1

Geçtiğimiz 2-3 yıl içinde yönetim kurulunun stratejiye katılımını artırdığı alanlar (eğer varsa) hangileridir?

	GLOBAL	ABD	Belçika	Endonezya	Fransa	Filipinler	Hindistan	İngiltere	İrlanda	İsrail	İsviçre	Japonya	Kore	Malezya	Singapur	Şili	Türkiye
Strateji alternatiflerinin formülasyonu/stratejik alternatifler üzerinde düşünme	%53	%60	%47	%41	%45	%58	%64	%67	%48	%43	%61	%35	%37	%58	%62	%64	%40
İcranın izlenmesi	%47	%57	%37	%72	%25	%63	%50	%62	%35	%53	%57	%17	%21	%63	%62	%43	%65
Stratejide yeniden ayarlama yapmak	%35	%38	%44	%25	%33	%58	%41	%43	%39	%30	%43	%16	%11	%33	%52	%43	%30
Siber risk dâhil olmak üzere teknoloji meselelerine daha çok zaman ayrılması	%33	%57	%44	%13	%25	%34	%27	%51	%33	%23	%21	%2	%5	%13	%33	%25	%30
Varsayımların geçerliliğini sürdürüp sürdürmediğinin sorgulanması	%24	%25	%14	%9	%20	%26	%32	%45	%26	%22	%36	%12	%8	%21	%38	%11	%35
Diğer	%5	%3	%2	%6	%5	%0	%9	%10	%7	%5	%7	%4	%3	%4	%5	%14	%5
Önemli bir artış yok – yönetim kurulu yıllardır büyük katılım sergiliyor	%11	%6	%12	%3	%15	%8	%9	%6	%13	%15	%21	%22	%8	%13	%10	%4	%5
Önemli bir artış yok – fakat yönetim kurulunun daha çok katılım sergilemesi gerekiyor.	%11	%4	%7	%0	%20	%13	%14	%6	%7	%12	%0	%27	%42	%17	%24	%11	%10
TOPLAM	1135	304	43	32	40	38	22	108	46	112	28	129	38	24	21	28	20

Çoklu Yanıt Mümkün

S2

Yönetim kurulu toplantılarında strateji ve riskin etkin bir biçimde ilişkilendirilme düzeyinden ne kadar memnunsunuz?

	GLOBAL	ABD	Belçika	Endonezya	Filipinler	Fransa	Hindistan	İngiltere	İrlanda	İsrail	İsviçre	Japonya	Kore	Malezya	Singapur	Şili	Türkiye
Çok memnun	%10	%10	%5	%9	%18	%8	%14	%9	%11	%15	%11	%2	%0	%4	%10	%32	%5
Memnun	%44	%47	%51	%72	%50	%30	%41	%42	%59	%53	%64	%28	%11	%42	%43	%43	%40
Kısmen memnun	%31	%33	%30	%16	%21	%45	%27	%38	%24	%22	%14	%32	%55	%25	%19	%18	%45
Memnun değil	%14	%9	%12	%0	%11	%15	%18	%10	%7	%7	%7	%36	%29	%25	%29	%7	%10
Emin değilim	%2	%1	%2	%3	%0	%3	%0	%1	%0	%3	%4	%3	%5	%4	%0	%0	%0
TOPLAM	1135	304	43	32	38	40	22	108	46	112	28	129	38	24	21	28	20

Yuvarlama nedeniyle %100'e tamamlanmayabilir.

S3

Şirketinizin riskle ilgili karar alma sürecini en çok ne iyileştirir?

	GLOBAL	ABD	Belçika	Endonezya	Filipinler	Fransa	Hindistan	İngiltere	İrlanda	İsrail	İsviçre	Japonya	Kore	Malezya	Singapur	Şili	Türkiye
Stratejinin riskle daha yakından ilişkilendirilmesi	53%	%53	%37	%47	%58	%55	%77	%56	%41	%49	%46	%54	%55	%63	%86	%68	%55
Daha net tanımlanmış risk iştahı	41%	%43	%47	%56	%58	%35	%59	%48	%41	%35	%36	%16	%47	%58	%52	%25	%60
Şirketin risk kültürünün daha etkin değerlendirilmesi ve teşvik edilmesi	35%	%26	%26	%50	%45	%30	%27	%30	%26	%27	%32	%49	%37	%58	%48	%50	%50
Risk almanın avantajları üzerinde riskten kaçınmaya göre daha çok durulması	33%	%34	%30	%16	%34	%35	%45	%46	%41	%37	%29	%19	%11	%50	%33	%21	%15
En üst düzeydeki risk yöneticisine (ya da benzer pozisyondaki yöneticiye) daha ön planda rol verilmesi	20%	%17	%12	%41	%29	%10	%32	%15	%11	%11	%14	%30	%26	%42	%19	%18	%15
Diğer	3%	%2	%5	%6	%3	%3	%9	%8	%0	%2	%4	%2	%3	%4	%5	%0	%5
Hiçbiri	5%	%10	%5	%0	%3	%0	%0	%2	%2	%9	%14	%5	%0	%0	%0	%4	%5
TOPLAM	1135	304	43	32	38	40	22	108	46	112	28	129	38	24	21	28	20

Çoklu Yanıt Mümkün

S4

Yönetim kurulunun siber güvenlikle ilgili gözetimini en çok hangisi geliştirebilir?

	GLOBAL	ABD	Belçika	Endonezya	Filipinler	Fransa	Hindistan	İngiltere	İrlanda	İsrail	İsviçre	Japonya	Kore	Malezya	Singapur	Şili	Türkiye
Bağımsız uzmanlardan daha çok yararlanılması	%51	%45	%58	%25	%58	%60	%55	%47	%50	%44	%39	%77	%42	%50	%67	%43	%30
Yönetim kurulunun teknoloji konusundaki uzmanlığının artırılması	%40	%45	%56	%41	%45	%50	%32	%50	%48	%32	%64	%13	%34	%46	%52	%25	%35
Gündemde siber riske daha fazla zaman ayırarak yönetim kurulunun tamamının katkısının alınması	%30	%30	%19	%28	%29	%40	%32	%39	%26	%48	%14	%18	%34	%25	%29	%39	%35
Siber güvenlik ve teknoloji risklerini ele almak üzere yeni bir komite kurulması	%23	%20	%0	%41	%37	%18	%55	%12	%4	%23	%0	%32	%34	%46	%19	%36	%20
Denetim komitesinin rolünün daraltılması	%11	%8	%26	%13	%8	%18	%18	%8	%7	%11	%18	%0	%5	%4	%0	%43	%15
Diğer	%4	%5	%0	%6	%13	%5	%9	%5	%4	%5	%0	%1	%3	%4	%10	%0	%5
Hiçbiri	%7	%12	%5	%3	%3	%3	%0	%6	%9	%5	%4	%2	%0	%4	%0	%7	%5
TOPLAM	1135	304	43	32	38	40	22	108	46	112	28	129	38	24	21	28	20

Çoklu Yanıt Mümkün

S5

Yönetim kurulu ile şirketin kilit stratejik ve operasyonel risklerinin (örn., strateji, CEO halefinin belirlenmesi, siber güvenlik ve gelişen teknolojiler, mevzuata uyum, tedarik zinciri) gözetimini yerine getiren daimi komiteler arasındaki iletişim ve koordinasyondan ne kadar memnunsunuz?

	GLOBAL	ABD	Belçika	Endonezya	Filipinler	Fransa	Hindistan	İngiltere	İrlanda	İsrail	İsviçre	Japonya	Kore	Malezya	Singapur	Şili	Türkiye
Çok memnun	%11	%15	%9	%9	%18	%5	%14	%17	%13	%12	%18	%1	%3	%4	%5	%0	%10
Memnun	%44	%47	%51	%56	%37	%28	%27	%46	%43	%57	%50	%22	%21	%50	%57	%57	%45
Kısmen memnun	%31	%30	%28	%25	%34	%40	%45	%33	%37	%22	%25	%35	%42	%33	%33	%29	%35
Memnun değil	%11	%5	%9	%0	%11	%23	%14	%4	%7	%4	%4	%34	%29	%13	%5	%11	%10
Emin değil	%3	%3	%2	%9	%0	%5	%0	%0	%0	%4	%4	%9	%5	%0	%0	%4	%0
TOPLAM	1135	304	43	32	38	40	22	108	46	112	28	129	38	24	21	28	20

Yuvarlama nedeniyle %100'e tamamlanmayabilir.

S6

İş ve risk ortamının artan karmaşıklığı karşısında yönetim kurulu son dönemde hangi adımları attı veya tartıştı?

	GLOBAL	ABD	Belçika	Endonezya	Filipinler	Fransa	Hindistan	İngiltere	İrlanda	İsrail	İsviçre	Japonya	Kore	Malezya	Singapur	Şili	Türkiye
Yönetim kuruluna riskle ilgili bilgi akışının iyileştirilmesi	%61	%61	%56	%44	%53	%70	%59	%75	%72	%54	%57	%59	%42	%75	%76	%64	%60
Yönetim kurulu ve komitelerin riskin gözetimi faaliyetlerinin daha iyi koordine edilmesi	%35	%35	%16	%66	%66	%28	%23	%42	%35	%30	%39	%23	%42	%54	%33	%36	%60
Şirketin karşı karşıya olduğu riskler konusunda daha çok bağımsız uzman görüşü alınması	%25	%26	%30	%22	%29	%8	%41	%26	%33	%23	%18	%17	%16	%25	%48	%29	%5
Yönetim kurulunun yenilenmesi/belli uzmanlıklara sahip üyelerin seçilmesi	%20	%20	%35	%9	%18	%15	%27	%37	%17	%19	%36	%6	%11	%25	%10	%25	%15
Yönetim kurulunun komite yapısında değişiklikler / yeni komite(ler)in oluşturulması	%19	%15	%23	%13	%32	%18	%27	%34	%26	%14	%18	%12	%16	%21	%33	%29	%15
Komitelerin iş yükünü dengelemek amacıyla risk gözetimi sorumluluklarının yeniden dağıtılması	%18	%16	%21	%19	%34	%15	%9	%26	%15	%16	%25	%12	%18	%25	%10	%32	%5
Diğer	%6	%5	%5	%9	%5	%13	%5	%2	%2	%17	%4	%5	%5	%0	%0	%4	%5
TOPLAM	1135	304	43	32	38	40	22	108	46	112	28	129	38	24	21	28	20

Çoklu Yanıt Mümkün

Notlar

KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü Hakkında

Dünya genelinde otuz aşkın ülkede desteklenen KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü (ACI), denetim komitelerine ve yönetim kurulu üyelerine finansal raporlama ve denetimin kalitesine ilişkin gözetimin güçlendirilmesi konusunda uygulamaya dönük görüş, kaynak ve meslektaşlar arasında fikir alışverişi fırsatları yaratmaktadır. Risk yönetimi, gelişen teknolojiler, strateji ve global uyumun geliştirilmesi dâhil olmak üzere geniş bir yelpazede yönetim kurulları ve şirketlerin günümüzde karşılaştığı zorluklarla ilgili bilgi akışı sağlayan ACI'nin yuvarlak masa toplantıları, webcastleri, yıllık denetim komitesi konferansları ve yönetim kurulu üyeleri için sağladığı diğer kaynaklar için kpmg.com/globalaci sayfasını ziyaret edebilirsiniz.

İletişim:

Şirin Soysal

**Denetim Bölümü, Şirket Ortağı
Mesleki Uygulama Bölüm Başkanı**

T: +90 216 681 90 00 - 9019

F: +90 216 681 90 90

E: ssoysal@kpmg.com

Kuşu Alper

Denetim Komitesi Enstitüsü

T: +90 216 681 90 00 - 9299

F: +90 216 681 90 90

E: kalper@kpmg.com

kpmg.com.tr

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. KPMG International Cooperative bir İsviçre kuruluşudur. KPMG bağımsız şirketler ağına üye firmaları KPMG International Cooperative'e bağlıdır. KPMG International Cooperative müşterilerine herhangi bir hizmet sunmamaktadır. Hiç bir üye firmanın KPMG International Cooperative'e veya başka üye firmayı üçüncü şahıslar ile karşı karşıya getirecek zorlayıcı yada bağlayıcı hiçbir yetkisi yoktur.

© 2015 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.