



Türkiye'de borsaya kote olmayan şirketlerde kurumsal yönetim uygulamaları

İçindekiler

1	Önsöz
2	Yönetici özeti
4	Kurumsal yönetim
10	Strateji
12	Risk yönetimi
15	İç kontrol
18	İç denetim
21	Kurumsal sosyal sorumluluk
24	Atama ve ücretlendirme
28	Suistimalin önlenmesi

Önsöz

Şüphesiz, şirket yapılarında kurumsal yönetimin önemi giderek artmaktadır. Makroekonomik politikalarındaki belirsizliğin ve sürekli değişimin hakim olduğu mevcut ortamda, sosyoekonomik yapıda ve işletme yapılarında, şirketlerin başarılı kararlar alma kapasitesi ve bunun sonucunda küresel piyasada rekabetçi olabilmeleri büyük ölçüde kurumsal yönetime dayanmaktadır. Yönetimdeki hissedar yapısının, yönetim organlarının ve üst yönetimin etkililiğinin yanı sıra uygun bir iç kontrol sistemi ve risk yönetimi süreci ile ticari riskleri tanımlama ve yönetme konusundaki hazırlık seviyesi kurumsal yönetimin esas unsurlarını oluşturmaktadır.

Son zamanlarda kurumsal yönetime ilişkin çok sayıda ulusal ve uluslararası öneri, yasa ve üst seviyede ilke yayınlanmıştır. Her ne kadar yeni mevzuatların ve düzenlemelerin büyük kısmı finans sektörüne ve borsada işlem gören şirketlere göre olsa da, en iyi uygulamalar borsaya kote olmamış şirketlere ve özellikle aile şirketlerine de belirli ölçülerde tatbik edilerek çeşitli faydalar sağlanabilir.

Bu nedenle, Türkiye’de bulunan borsaya kote olmamış firmaların organizasyon yapılarında kurumsal yönetim uygulamalarını hangi ölçüde kurumlarına dahil ettiklerini ve bu konuda yönetim organlarının ne gibi öncelikleri olduğunu anlamak üzere borsaya kote olmamış Türk firmalarının kurumsal yönetim hakkındaki güncel durumu ile ilgili bu çalışmayı gerçekleştirmeyi hedefledik.

Bu çalışma, borsaya kote olmamış Türkiye’deki firmaların hissedarlarına, yöneticilerine, üst düzey yöneticilerine ve tüm paydaşlarına kurumsal yönetime ilişkin doğru uygulamaları tanıtarak ve bir iyileştirme planı sağlayarak yardımcı olmak üzere bir araç olarak tasarlanmıştır. Kurumsal yönetim konusunda hedeflere ulaşılmasında, bu çalışmanın size faydalı sonuçlar vermesini umuyoruz ve bu amaçla sormak istediğiniz her türlü soruyu da yanıtlamaktan memnuniyet duyarız.

Bu önsözünü bitirmeden önce katılımında bulunarak bu çalışmada işbirliği yapan tüm firmalara teşekkür ederiz. Yapılan çalışmanın beklentilerinizi karşılamasını ve size gelecekte yol göstermesini umuyoruz.

Evren Sezer
Ortak
Kurumsal Risk Hizmetleri

Hande Türkmen
Kıdemli Müdür
Kurumsal Risk Hizmetleri

Yönetici özeti

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesi, kurumsal yönetim konusunda önemli sonuçlara ulaşmamızı sağlamıştır. Sayı, çeşitlilik, yapı ve itibar esasları ile ele alınan şirketler, Türkiye’de bulunan, borsaya kote olmamış şirketlerin mevcut kurumsal yönetim uygulamaları konusunda bilgiler elde etmemizi sağlamıştır.

Elde edilen sonuçlar, borsaya kote olmayan şirketlerde ve gruplarda gerçekten değer kazandırdığı algısıyla, birtakım kurumsal yönetim uygulamalarının zaten mevcut olduğunu göstermektedir. Günümüzde, ticaret çevresinde rekabetçi avantajlar olarak görülen bu önlemler yalnız hissedarlar için rantabilite değil, aynı zamanda paydaşlar için giderek daha fazla güvence, sosyal sorumluluk, çevresel sürdürülebilirlik ve değer üretmektedir. Bugün yeni Türk Ticaret Kanunu'nunda değinildiği gibi şirketlerimiz birer değerdir ve bu değer sadece hissedarlara değil, tüm paydaşlara aittir.

Kurumsal yönetim

Çıkarabileceğimiz en önemli bulgu, katılımcı firmaların kurumsal yönetimin sağladığı faydalar konusuna inançlarının tam olduğudur. Özel gereksinimler ve düzenlemeler ile zorunlu kılınmamasına ve firmalarda uygulanmaları için fazladan destek gerekiyor olmasına rağmen kurumsal yönetim katılımcıların kuruluşları için öncelik taşımaktadır.

Bu bağlamda sonuçlar, borsaya kote olmuş şirketlerin denetim, kontrol, yasa ve kurumsal politika konularında temsilci komiteler gibi tipik yönetim yapılarının iyi uygulama referansı olarak borsaya kote olmayan şirketler tarafından da uygulanıyor olması, bu şirketlerin kurumsal yönetim yaklaşımını bir öncelik olarak kabul ettiklerini göstermektedir.

Strateji

Stratejik planlama diğer kurumsal yönetim süreçleri ile kıyaslandığında göreceli olarak katılımcı firmaların daha fazla önemseydiği ve kendilerini hazır hissettikleri bir alandır. Zira şirketlerin yarısından fazlası dokümanite edilmiş (yazılı) bir stratejik plana sahiptir ve bu planlar yönetim kurulu tarafından en çok ele alınan konulardır. Bunun yanı sıra, anket sonuçlarına göre stratejik planı olan şirketlerin büyük çoğunluğu bu planları her yıl güncellemektedir.

Risk yönetimi

Risk yönetimi ile ilgili olarak, firmaların yarısından biraz fazlasında risk yönetiminden sorumlu bir kişi atanmış durumdadır. Yine de, genel olarak sorumlulukların oluşturulmasında, kişilere atanmasında ve risk izleme konusunda, özellikle üst yönetim mekanizmalarının varlığı düşük düzeydedir. Buna ek olarak, firmaların çoğunluğunda iş ve bilgi teknolojileri risklerinin envanteri (risk listesi) bulunmamaktadır. Bir başka deyişle, risk takip kabiliyetleri düşük seviyededir.

Katılımcıların önemli ölçüde riske maruz olduklarını düşündükleri konular finansal ve operasyonel riskler olup, finansal risklerin içerisinde ise piyasa riski (faiz, döviz cinsi vb.) özellikle öne çıkmaktadır. Stratejik riskler genel olarak dokümanite bir şekilde takip edilmemektedir.

İç kontrol

Çalışma sonuçlarına göre, katılımcıların büyük çoğunluğu iç kontrol sistemini öncelik olarak görmekte ancak mevcut uygulamada olan mekanizmaların dokümantasyonu ve formüle edilmesi alanlarında iyileştirme ihtiyacı olduğunu belirtmektedir. Sonuçlara bakıldığında şirketlerde iç kontrol, çoğunlukla operasyonların etkinliğini yani diğer bir deyişle, süreçlerin iyileştirilmesini sağlamayı ve iç kurallara uyumu tanımlamayı hedeflemektedir. Finansal bilgilerin bütünlüğünü sağlamak da başlıca hedeflerdendir ancak dış kurallara (mevzuata) uyulmasının daha az amaçlandığı ortaya çıkmaktadır. Ek olarak, şirketlerin büyük çoğunluğu bilgi sistemlerinin şirketlerin iç kontrollerini daha verimli hale getirdiklerini düşünmektedir.

İç denetim

İç denetim fonksiyonu her 10 firmadan 6'sında uygulanmaktadır. Bu firmalardan çoğu bir iç denetim planına sahiptir ve bu fonksiyon çoğunlukla 3 kişiden az sayıdaki ekipten oluşan kadrolu iç personel tarafından yürütülmektedir. İç denetim konusunda karşılaşılan başlıca zorluklardan biri organizasyon içerisinde fonksiyonun bağımsızlığının sağlanmasıdır. Bu yüzden, fonksiyonu hiyerarşik olarak yönetim organlarından ve genel müdürlüklerden ayrı konumlandırmak esastır. Anket yapılan şirketlerin yaklaşık %80'i iç denetim fonksiyonunun bağımsızlığını destekleyen bu yapıyı uygularken, geriye kalan neredeyse %20'lik kısım iç denetim fonksiyonunun icra kademelerine bağlı çalıştığını kabul etmektedir.



Kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik

Kurumsal sosyal sorumluluk artık günden güne artan bir öneme sahiptir. Anket sonuçlarından da anlaşıldığı üzere kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları katılımcı firmaların yarısında gerçekleştirilmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalar yapan bu firmaların yarısının dokümanite edilmiş kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik politikaları bulunmaktadır. Buna rağmen bunların yalnız üçte biri konu ile ilgili resmi rapor yayınlamaktadır.

Şirketler sosyal sorumluluk stratejileri ile marka değerini yükseltmek, paydaşlara daha fazla güven sağlamak ve hem çalışanların hem de müşterilerin memnuniyetini artırmak gibi sonuçlara ulaşmayı hedeflemektedir.

Atama ve ücretlendirme

Yöneticilerin ve üst düzey yöneticilerin atamaları ve ücretlendirilmesi konuları ile ilgili olarak, neredeyse her 10 yönetim kurulu üyesinden 3'ünün ücret almadığı ve şirketlerin yalnızca %39'unun yönetim kurulu için yazılı bir ücretlendirme politikası olduğu görülmüştür.

Suistimalin önlenmesi

İşletmelerde olası suistimal ile ilgili yüksek seviyede farkındalık olmasına karşın bununla mücadele etme konusunda şirketler henüz hazırlıklı değildir. Şirketlerin %81'i son 24 ay içerisinde suistimale uğramadığını beyan etmiş olup bu durum suistimallerin gerçekleşmediğinden ziyade yöneticiler tarafından tespit edilemediği şeklinde yorumlanabilir. Nitekim uzman görüşleri ve uluslararası çalışmalar, şirketlerde çok sayıda suistimal vakası olduğunu vurgulamaktadır.

Metodoloji ve örnek profili

1. Alan ve kapsam: Türkiye'de bulunan, herhangi bir sektörde faaliyet gösteren, borsaya kote olmamış, 50 ve üzeri çalışan sayısı veya yıllık cirosu 10 milyon TL'nin üzerinde olan firmalar

2. Metodoloji ve anket: Bu araştırma Deloitte Türkiye adına bağımsız bir araştırma şirketi tarafından yürütülmüştür. Görüşmeler hibrid bir yaklaşım ile CAPI (Bilgisayar Destekli Bireysel Anket), CATI (Bilgisayar Destekli Telefon Anketi) ve CAWI (Bilgisayar Destekli Online Anket) yöntemleriyle gerçekleştirilmiştir.

3. Örneklem büyüklüğü ve profili: 62 firma (%42'si aile şirketi, %55'i şirketler grubu üyesi, Türkiye'deki ortalama çalışan sayısı ortalaması 445, Türkiye'de ulaşılan yıllık net ciro ortalaması 204 milyon TL)

4. Saha çalışması tarihi: Ağustos – Kasım 2014

5. Çalışmanın amacı: Türkiye'de bulunan borsaya kote olmamış firmaların kurumsal yönetim uygulamalarına dair güncel durumunu analiz etmek, kurumsal yönetim konusunda bilinci artırmak, katılımcı firmaların bireysel durumlarını, çalışmada yer alan ve aynı kapsama ve sosyo-ekonomik çevreye sahip diğer firmalarla karşılaştırmalarını sağlamaktır.

Katılımcı firma faaliyet alanı



1. Kurumsal yönetim

Kurumsal yönetim, şirket yöneticileri kontrol yetkisini devretme kararı verdiklerinde ortaya çıkar. Şirketlerin yönetim organlarının her birine ilişkin hak ve sorumlulukların belirlenerek, tasarımını, entegrasyonunu ve faaliyetini düzenleyen ilke ve standartların bir araya gelmesidir. Kurumsal yönetim, karar alma, hedef belirleme ve bu hedeflere ulaşma amacıyla izlenecek kural ve prosedürleri tanımlar.

Son yıllarda hem ulusal hem uluslararası seviyede kurumsal yönetim ile ilgili çok sayıda öneri, yasa ve ilke çıkmış ve bu kurallar bütünü kurumsal yönetim uygulamalarını tüm firmaların işleyişi, yöneticilerinin ve idarecilerinin profesyonel performansı açısından çok önemli hale getirmiştir.

İşletmeler ve yöneticileri sorumlu ve sürdürülebilir şekilde hareket etmeli, etik davranış anlayışını korumalı ve kurumsal yönetim konusundaki uygulamaların ve standartların takipçisi ve uygulayıcısı olup, geliştirme önerileri doğrultusunda kurumsal yönetim ilkelerini sergilemelidir.

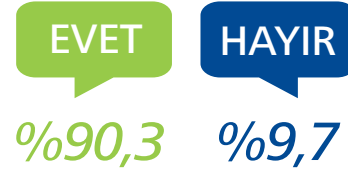
Stratejik yönetimi ve operasyonel verimliliği göz ardı etmeden kurum kültürüne ve iç işleyişe bu yeni uygulamaları ve önerileri dahil etmek, günümüzde işletmelerin karşılaştığı başlıca zorluklardan biridir. İyi yönetim, hissedarlar, yönetim kurulu, yönetim ve başlıca paydaşlar arasındaki ilişkileri etkili şekilde kenetleyen bir sistem kurmayı içerir. Mevcut yapılarda kurumsal yönetim konusunda iyileştirmeler yapılması, özellikle üçüncü taraflara karşı güvence veren ve değer üreten ayrılmaz bir sistem olarak ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde, yönetim kurulu ve üst yönetimin kurumsal yönetim için anahtar sorumluluklarla ilgili genel kabul görmüş bir görüşü vardır ve bu görüş özellikle aşağıdakileri içerir:

- Gerekli iç politikaları ve standartları oluşturarak kurumsal yönetim için etkili bir çerçevenin varlığını sağlamak.
- Hem üyeleri, hem yöneticileri, hem de çalışan personeli işletme yapısı içerisinde ortaya çıkabilecek dolandırıcılık veya usulsüzlükleri önlemekle yükümlü tutan bir iş etiği ortamı kurmak ve korumak.
- Ekonomik-finansal, sosyal ve çevresel bakış açısından işletmenin sürdürülebilirliğini temin etmek.
- Kurumsal itibarı koruyarak uzun vadede değer yaratılmasına katkıda bulunmak.
- Finansal bilgilerin hem güvenilirliğini hem de şeffaflığını sağlamak.

- Operasyonların etkin yönetimini, süreçlerin iyileştirilmesini ve standarda uygunluğunu gözlemek.
- Kurum ve paydaşları arasında değer yaratılması amacıyla aktif işbirliğini teşvik edecek şekilde paydaşları kurumsal yönetime dahil etmek.

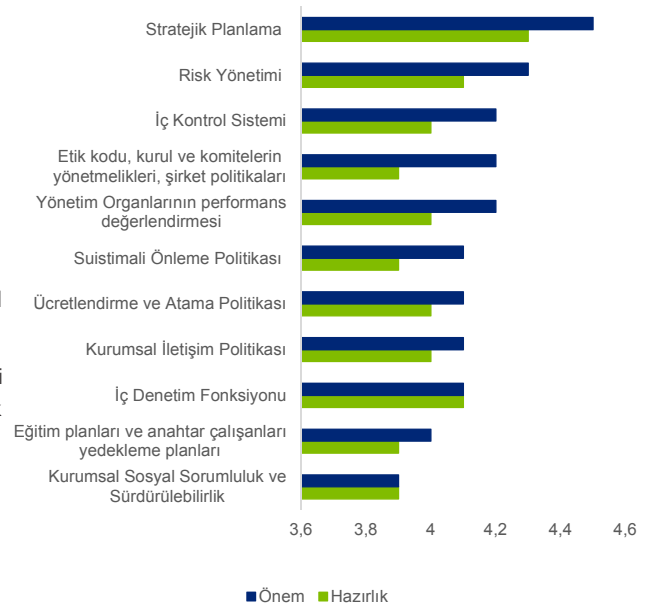
1.1 Kurumsal yönetimi kurumunuz için bir öncelik olarak görüyor musunuz?



*Baz: 62

Borsaya kote olmayan şirketler kurumsal yönetime yüksek oranda önem vermektedirler. %90'lık kısım kurum için bunu bir öncelik olarak ele alırken, %10'luk kısım önemsiz olduğunu düşünmektedir.

1.2. Kurumunuzu kurumsal yönetim konularıyla ilgili olarak hem verilen önem açısından hem hazırlık/olgunluk seviyesi açısından 1 ile 5 arasında bir gelişim derecesi ile sınıflandırınız.



*Baz: 62



Yandaki grafikte araştırmaya konu şirketlerin kurumsal yönetim ile ilgili çeşitli mekanizmalara verdikleri önem derecesi ve hazırlık seviyeleri gösterilmektedir.

Ortaya çıkan en önemli bulgu, uygulama derecesine göre birçok şirketin kurumsal yönetim mekanizmalarını önemli olarak değerlendirmesi (yüksek ve en yüksek önem) ve yine çoğu şirketin hazırlık seviyelerini de kayda değer şekilde yüksek olduğunu beyan etmesidir.

Stratejik planlama konusu, şirketlerin %87'si tarafından önemli olarak kabul edilirken (yüksek ve en yüksek önem) ve katılımcıların %77'si hazırlık seviyelerinin yeterli (hazır ve oldukça hazır) olduğuna inanmaktadır.

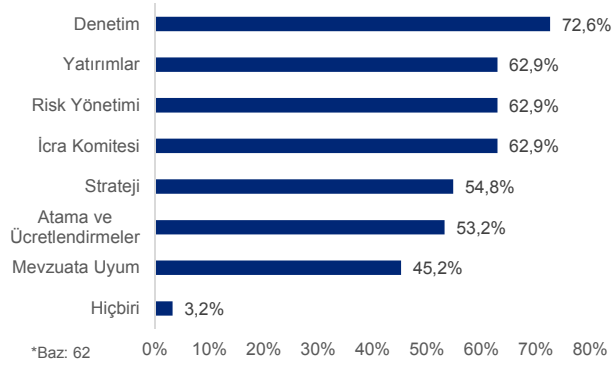
İkinci olarak, şirketlerin %81'i (yüksek ve en yüksek önem) risk yönetimini önemli olarak değerlendirmiştir. Hazırlık seviyesi ise örneklemin %76'sında yeterli (hazır ve oldukça hazır) olarak belirtilmiştir.

Katılımcı şirketlerin ortalamada %70'i yönetim organlarının performans değerlendirmesini, etik kuralları, iç kontrol sistemini, iç denetim fonksiyonunu yüksek derecede önemli olarak (yüksek ve en yüksek önem) tanımlamışlardır ve yine bu katılımcıların tamamı (%70) bu konuda hazır olduklarını düşünmektedir (hazır ve oldukça hazır).

Kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik ise göreceli olarak en düşük seviyede önem verilen konu olup, katılımcılar tarafından diğer konulardan daha düşük seviyede hazırlıklı olunan bir alan olarak belirtilmiştir.

Son olarak, etik kodu, kurul ve komitelerin yönetmelikleri, şirket politikaları önem ve hazırlık seviyesi arasında en yüksek fark olan konu olarak öne çıkmış olup, bu fark etik ve iç uygulamalar konusundaki hazırlık seviyesinin, bu konulara verilen önemin gerisinde kaldığını göstermektedir.

1.3. şirketinizde aşağıdaki tabloda yer alan işlevlerin yerine getirilmesi için seçilmiş olan temsilci komiteler mevcut mudur?



Katılımcı firmaların %73'ünde, çalışmaya katılan şirketler tarafından oluşturulmuş denetim komitesi, %63'ünde ise icra, risk yönetimi veya yatırımlar komitesi mevcuttur.

Borsaya kote olmayan şirketlerin çoğunluğunda, zorunlu olmamasına karşın, denetim konusuna odaklanmış bir komite olması, kurumların iç denetim ve gözetim mekanizması oluşturmaya ilişkin endişelerinin arttığını ve bu konuya önem verdiklerini göstermektedir.

Diğer komiteler ile ilgili sonuçlar incelendiğinde mevzuata uyum komitesinin son sırada yer aldığı görölmüştür. Bu sonuçtan firmaların mevzuat yükümlölükleri gün geçtikçe artsa da, henüz bunları takip etmek üzere odaklanmış bir komitenin varlığına ihtiyaç duymadıkları anlaşılmaktadır.

Uygunluk, özellikle Türk Ticaret Kanunu'nda yapılan son değişiklikleri takiben, yönetim kurullarının en büyük kaygısı olarak gösterilmektedir. Birçok kurumda yürürlükte tabi olunan tüm mevzuata, bunun yanı sıra her şirketin kendi iç kurallarına uyumlu hareket edilip edilmediği sorusuna cevap vermek veya olumlu cevap almak zordur. İşleyişte bu sorumluluk farklı alanlara veya bölümlere verilmektedir. Uyum veya mevzuata uyum komitesinin amacı ise uygunluğa ilişkin konuların tanımlanmasını ve yerine getirilmelerini sağlamaktır.

1.4 Şirketin ahlaki değerler yasası (etik kodu) ve şirket davranış kuralları mevcut mudur?



Daha önce de belirtildiği üzere, şirketlerin etik kodu ve şirket kurallarına verdikleri önem ile hazırlık seviyeleri arasında bir fark bulunmaktadır. Bununla birlikte, sadece her 4 firmadan 1'i şirketin etik kodunun ve davranış kurallarının mevcut olmadığını belirtmiştir.

Ahlaki değerler yasası (etik kodu), vizyon, misyon ve kurumsal değerleri destekleyen önemli araçlardan biridir. Bu kurallar sayesinde herkes kurumun kendilerinden sosyal sorumluluktan çevreye, bilgi gizliliğinden çıkar çatışmalarına, dolandırıcılık ve yolsuzluğa, iç ve dış mevzuata uyumluluğa, üçüncü taraflarla ilişkilerden ilgi ve hediye kabul etmeye kadar geniş bir alana yayılan performans beklentilerini bilir.

Bu durum kurumsal kimlik oluşturmada ve ortak davranış sergilemekte önemli bir unsurdur. Çalışanların yapmaları ve yapmamaları gereken konular hakkında bilgi sahibi olmaları hesap verebilir ortamın sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

1.5 Şirketinizde çalışan veya üst yönetimde olanların şahsi çıkarlarıyla şirket çıkarlarının çatışmalarını (menfaat çatışmalarını) düzenleyen bir şirket politikası mevcut mudur?



Kote olmayan şirketlerin sadece %66'sı çıkar çatışmalarını düzenleyen bir politikaya sahiptir.

Genellikle çıkar çatışmalarına ilişkin politika, etik kodu ve şirket kurallarının bir parçasını oluşturmakta, bundan dolayı bu iki politika ayrı politikalar olarak mevcut olmasa da tek bir politika içinde yer almaktadır.

1.6 Şirketinizde üst yönetimin ve yöneticilerin yetki ve sorumlulukları konusunda ne yapabileceğini belirleyen resmi bir yetkilendirme modeli/teşkilat yönergesi mevcut mudur?



Kote olmayan şirketlerin %74'ünde bir yetki atama modeli bulunmakla beraber bu karar alma modelleri genellikle, tüm şirketler tarafından yaygın olarak kullanılan noter vekaletnamelerindeki resmi hususları kapsamaktadır. Yönetim yapısını ortaya koyan iç kararları içermemektedir.

Bu modeller kurumların görev ve sorumluluklarını netleştirmelerine, çift imza politikaları uygulamalarına, etkin kararlar vermelerine, iç iletişimi iyileştirmelerine, liderliği geliştirmelerine, görev ayrımını yeterli şekilde yapmalarına ve genel olarak hem şeffaflığı hem kontrollü ortamı iyileştirmelerine yardımcı olurlar. Türk Ticaret Kanunu'nun 367. Maddesinde de anonim şirketler için; yönetim kurulunun esas sözleşmeye konulacak bir hükümlerle, düzenleyeceği bir iç yönergeye göre, yönetimi, kısmen veya tamamen bir veya birkaç yönetim kurulu üyesine veya üçüncü kişiye devretmeye yetkili kılınabileceği, bu iç yönergenin şirketin yönetimini düzenleyeceği; bunun için gerekli olan görevleri tanımladığı, yerlerini gösterdiği, özellikle kimin kime bağlı ve bilgi sunmakla yükümlü olduğunu belirlediği ifade edilmiştir. Yönetim kurulu, istek üzerine pay sahiplerini ve korunmaya değer menfaatlerini, bu iç yönerge hakkında, yazılı olarak bilgilendirir. Kanunda bu konuyla ilgili en kritik fıkra ise "yönetim, devredilmediği takdirde, yönetim kurulunun tüm üyelerine aittir" ifadesidir. Ancak bilinmelidir ki, yönetim kurulu gözetim sorumluluğunu asla devredemez.

1.7. Şirketinizde (bir aile şirketi ise) aile protokolü/anayasası mevcut mudur?



*Baz: 26

Ankete katılan aile şirketlerinin yarısının biraz üzerinde bir aile protokolü mevcuttur.

Aile protokolleri her aile şirketi için, hissedar aile, yönetim organları, aileden yöneticiler ve şirket arasında temel olarak ilişkiler ve kararlarda destek sağlamak üzere, profesyonel ve sürdürülebilir yönetim sağlama nihai hedefi ile tasarlanmış prensip anlaşmalarıdır.

Standart bir protokol modeli bulunmamaktadır. Her aile kurumu kendi modelini oluşturmalı, başarılı sonuçlar elde etmek için uygulanabilir modeller geliştirilmesine dikkat etmelidir.

1.8 Yönetim kurulunuzdaki üye sayısı nedir?

Yönetim kurulu için ideal üye sayısını tanımlamak zordur, zira bu sayı şirketin hissedar oluşumuna, şirket kültürüne, yöneticilerin çeşitliliğine ve bunların ekonomik maliyetlerine dayanır.

Katılımcı firmalar ortalama 6 ila 7 üyeden oluşan yönetim kurullarına sahiptir. 4 veya daha az üyesi olan yönetim kurullarına sahip şirketlerin genellikle anonim ortaklık veya tek yönetici firması (patron şirketi) olduğu görülmüştür.

Türkiye’de Türk Ticaret Kanunu’nda yönetim kurulları için asgari/azami sınır bulunmamakta, bununla birlikte, anket sonucundan da görüldüğü üzere şirketlerin sermaye yoğunlaşmasına göre yönetim organlarında ortalama 6-7 üye olması makul görünmektedir.

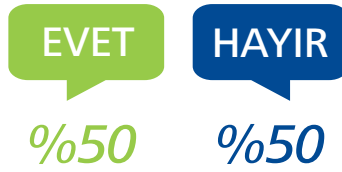
1.9 Yönetim kurulunda bağımsız üyeler (aile üyesi/hissedar olmayan profesyoneller) var mı?

Bağımsız üyelerin, şirketle veya hissedar aile ile yönetim kurulu üyeliği dışında bir ilişkisi bulunmaz. Bağımsız üyeler yönetim kurulunun nihai görevi olan şirketin yönlendirilmesi ve uygun gözetim mekanizması ile izlenmesine tarafsız ve bağımsız ve tecrübeli yaklaşımlarıyla destek olurlar.

Çalışmaya katılan şirketlerin %50’sinin yukarıda tanımlanan nitelikte bağımsız yönetim kurulu üyesine sahip olduğu, bu şirketlerin %32’sinde bağımsız üyelerin toplam sayısının yönetim kurulunun 1/3’ünden az olduğu, %26’sında 1/3’ü kadar olduğu, %39’unda 1/3’ünden fazla olduğu görülmektedir. Katılan şirketlerin %50’sinin ise bağımsız üyeye sahip olmadıklarını görüyoruz.

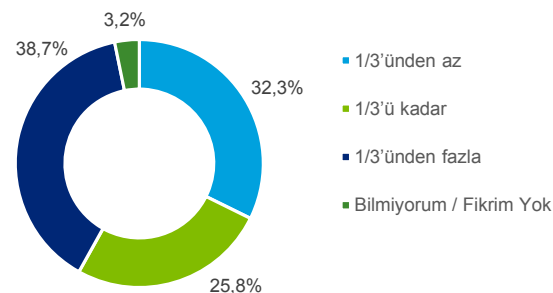
Yönetim kurulunun oluşumu ile ilgili olarak ve özellikle bağımsız üyelerin erişebilecekleri oranla ilgili olarak, Sermaye Piyasası Kurulu’nun Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde borsaya kote şirketler için açıkladığı gibi; yönetim kurulu içerisindeki bağımsız üye sayısı toplam üye sayısının üçte birinden az olamaz, bağımsız üye sayısının hesaplanmasında küsuratlar izleyen tam sayı olarak dikkate alınır, her durumda, bağımsız üye sayısı ikiden az olamaz. Yine buna ek olarak bağımsız üyelerin taşınması gereken hususlar arasında “şirket faaliyetlerinin işleyişini takip edebilecek ve üstlendiği görevlerin gereklerini tam olarak yerine getirebilecek ölçüde şirket işlerine zaman ayırabiliyor olması” hususu yer almaktadır. Anketimize verilen cevapları göz önüne alırsak, bağımsız üye varlığını bildiren şirketlerin bağımsız üyelerinin, SPK’nın tanımladığı bağımsız üye kriterleriyle uyumluluğu bu çalışma kapsamında değerlendirilmemiştir.

Bağımsız üye var mı?



*Baz: 62

Bağımsız üye sayısı



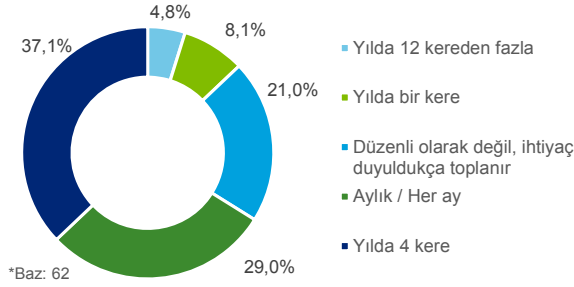
*Baz:31

1.10 Yönetim kurulunda kadınlar var mıdır? Evet ise, kadın üye sayısı kaçtır?

Yaptığımız çalışma sonucunda, yönetim kurulunda kadınların bulunduğu şirket oranı %50 olup bu şirketlerin yönetim kurulunda ortalama kadın üye sayısı 1,9 olarak çıkmıştır. Yine bu şirketler arasında %13'lük bir oranda kadın üyeler Yönetim Kurulu Başkanı ünvanına sahiptir.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde borsaya kote şirketler için "şirketin, yönetim kurulundaki kadın üye oranı için %25'ten az olmamak kaydıyla bir hedef oran ve hedef zaman belirlenir ve bu hedeflere ulaşmak için politika oluşturulur, yönetim kurulu bu hedeflere ulaşma hususunda sağlanan ilerlemeyi yıllık olarak değerlendirir" ifadesi yer almaktadır. Buradan da kadın üye bulundurma kurumsal olmak isteyen şirketler için düzenleyici tarafından da önerildiği görülmektedir.

1.11 Yönetim kurulunuz yılda kaç kez toplanır?



Yönetim kurulu toplantılarının dönemsel olarak tekrarlanması ile ilgili olarak, çalışmaya katılan şirketlerde en sık görülen durum, toplantıların aylık veya üç aylık şekilde gerçekleştirilmesi, katılımcı firmaların %8'inde kurul sadece yılda bir kere toplanmaktadır.

Dikkat çeken bir sonuç ise katılımcı şirketlerin %21'inin belirlenmiş bir toplantı sıklığı olmadığı, ihtiyaç duyuldukça toplantı yapıldığıdır.

1.12 Aşağıdaki konulardan hangileri planlı ve periyodik olarak şirketinizin yönetim kurulu faaliyet takviminde yer almaktadır?



Çalışmaya katılan şirketlerin kurullarında en çok ele alınan konular faaliyet/operasyon takibi ve stratejidir. Bu sonuç anketin başında önem verilen konular sıralamasında stratejik planlamanın öne çıkması durumu ile de tutarlıdır. İkinci sırada, şirketler için daha önce yine önemli olarak tanımlanmış olan, risk yönetimi gelmektedir. Takip eden konular arasında öneri/takip raporları ile iç denetim ve iç kontrol bulunmaktadır.

Bu kurulların gündemlerine, kurumsal iletişim, kurumsal sosyal sorumluluk ve mevzuata uyum konuları göreceli olarak daha az alınmaktadır.

Kurumsallaşmak isteyen şirketlerde, yönetim kurulunda kadın üye bulundurma bir hedef olmalı ve bu hedefe ulaşmak için politika oluşturulmalıdır.

1.13 Şirketinizde denetim komitesi (icrai herhangi bir sorumluluğu olmayan yönetim kurulu üyelerinin oluşturduğu komite) var mı?

Bu bölümün başında belirttiğimiz gibi, katılan şirketlerin %73'ü gibi yüksek bir oranı bu komitenin mevcut olduğunu beyan etmiş, ancak denetim komitesi tanımını gördükten sonra bu soruya cevap verirken %45'i denetim komitesi olduğunu belirtmiştir. Bu sonuç, mevcut olan denetim komitelerinin bir kısmının icradan bağımsız olmayan kişilerden oluştuğu anlamına gelebilir.

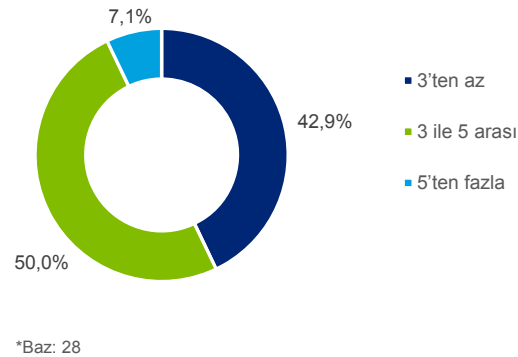
İcradan bağımsız üyelerden oluşan denetim komitesine sahip olan şirketlerin %50'sinde bu komiteler 3 ile 5 üyeden oluşmaktadır.

Kote olan kuruluşlarda denetim komitesi başkanının bağımsız üyelerden olması zorunlu olup, kote olmayan şirketler için en iyi uygulama olarak benimsenebilir.

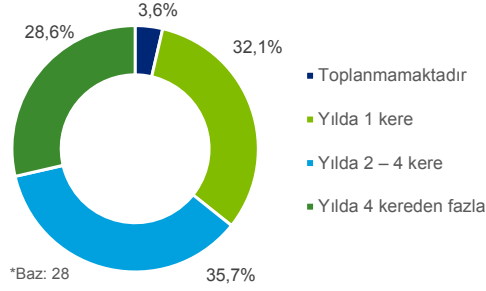
Denetim komitesi var mı?



Denetim komitesi üye sayısı



1.14 Denetim komitesi yılda kaç kez toplanır?



Denetim komitesi olan şirketlerin toplantı sıklığı ile ilgili olarak, %36'sının altı ayda bir veya üç ayda bir toplandığı, %32'sinin ise yalnız bir kez toplandığı, %29'unun ise yılda 4 kereden fazla toplandığı görülmektedir.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde borsaya kote şirketler için "denetimden sorumlu komite; en az üç ayda bir olmak üzere yılda en az dört kere toplanır ve toplantı sonuçları tutanağa bağlanarak alınan kararlar yönetim kuruluna sunulur. Denetimden sorumlu komitenin faaliyetleri ve toplantı sonuçları hakkında yıllık faaliyet raporunda açıklama yapılması gerekir" ifadesi yer almaktadır. Bu da denetim komitesi bulunduranın ve komitenin üç ayda bir toplanmasının kurumsal şirketler için düzenleyici tarafından da şart koşulduğu, dolayısıyla da kurumsallık seviyelerini artırmayı hedefleyen firmaların da bu yönde bir adım atarak fayda sağlamlarının mümkün olabileceğine işaret etmektedir.



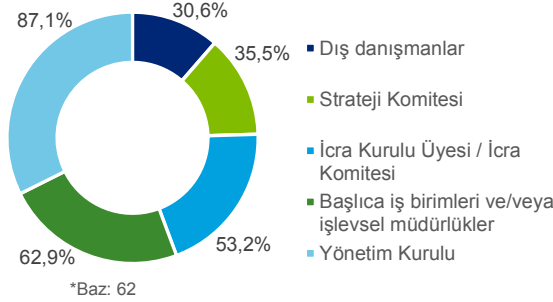
2. Strateji



Şirket stratejisi, hissedarlar ve diğer şirket paydaşları ile birlikte esas amacı sürdürülebilir karlılıkla büyüme ve gelişme olan bir şirketin rekabetçi avantajlardan istifade edecek bir aksiyon planının hazırlanması olarak tanımlanabilir.

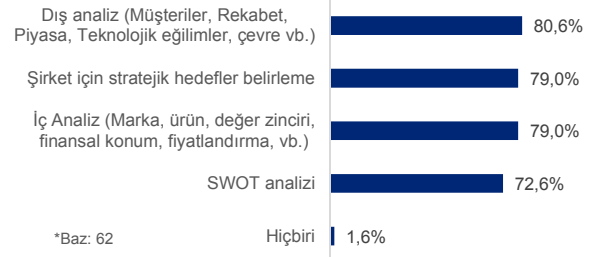
Stratejinin resmi yönetimi, yani stratejinin hazırlanması ve yürütülmesine ilişkin resmi mekanizmaların meydana getirilmesi, bunun yanı sıra takibi ve sonuçların raporlanması kurumsal yapılarda giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Öyle ki bazı şirketlerde sadece strateji takibi yapmak üzere görevlendirilen daimi komiteler oluşturulmuştur.

2.1. Şirket stratejisi geliştirmede kimler yer alır?



Şirketlerin %87'sinde stratejilerin gelişimine yönetim kurulunun katkı sağladığı, %63'ünde ise strateji geliştiren gruba iş birimlerinin de katıldığı görülmektedir. Bu sonuç, stratejinin gelişim ve yönetimine maksimum sayıda icra ve yönetim organının katılımında bulunması kavramını güçlendirir ki bunun tersine, yalnız ve paylaşımsız bir çalışma normal olarak stratejik planların başarısızlığını beraberinde getirir. Şirketlerin yalnızca %36'sının stratejik yürütme yönetimi ve takibi için daimi bir komite kurmuş olması da üzerinde durulması gereken ilginç bir noktadır. Buna ek olarak, anketin başında ilgili komitenin varlığı şirketler tarafından %55 oranında var olarak beyan edilmiştir. Anketin bu bölümüne başlamadan önce stratejik planlama tanımı katılımcılarla paylaşılmıştır. Bu tanımı okuyarak soruyu yanıtlayan katılımcılar adı strateji komitesi olsa da aslında mevcut strateji komitelerinin beklenen görevi yürütmediği kanaatine varmıştır. Anketin başında verilen cevaplar, katılımcıların kendi bilgi birikimleri doğrultusunda verilirken, bölümler bazındaki cevaplarda olması gereken kavrama göre mevcut yapı değerlendirilmiştir. Dolayısıyla, anketin başında verilen cevaplar ile burada verilen cevaplar arasındaki fark bundan kaynaklanmaktadır.

2.2. Şirket strateji geliştirirken aşağıdakilerden hangilerini değerlendirir?



SWOT: Güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler

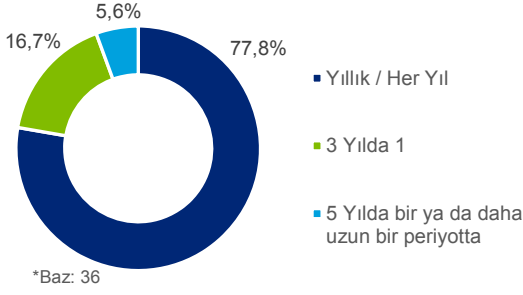
Stratejik analiz kapsamında şirketler tarafından en çok değerlendirilen konular %81 dış analiz, (müşteriler, rekabet, piyasa, teknolojik eğilimler, çevre vb.), bunu %79 orana sahip iç analiz (marka, ürün, fiyat vb.) ile şirket için stratejik hedefler belirlenmesi takip etmektedir. Ayrıca %73 oranında SWOT analizi kullanılarak strateji geliştirilmesi de dikkat çekicidir.

2.3. Stratejinin yanında dokümanede edilmiş bir stratejik plan var mıdır?



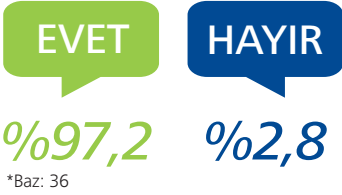
Şirketlerin %58'i stratejilerini dokümanede edilmiş bir stratejik plan üzerinden oluşturmaktadır. %36 oranında şirketin ise stratejik planlarının dokümanede edilmemiş olması dikkat çekicidir.

2.4. Evet ise, şirket ne sıklıkla yeniden strateji/stratejik plan düşünmektedir?



Stratejik plan yapan şirketlerin %78'i yıllık dönemsel gözden geçirmeler yapmakta, %17'si 3 yılda bir, %6'sı ise 5 yılda bir yeniden planlamaktadır. Bu da, şirketlerde stratejiye orta ve uzun dönemli bakış açısı yerine ağırlıklı olarak kısa dönemli bakış açısı ile yaklaşıldığını göstermektedir.

2.5. Stratejik plan doğrultusunda şirketinizde projeler belirlenmiş midir?



Görüleceği üzere stratejik planı olan şirketlerin neredeyse tamamında bu plan doğrultusunda gerçekleştirilecek projeler de belirlenmiştir.

Şirket stratejisi, esas amacı sürdürülebilir karlılıkla büyüme ve gelişme olan bir şirketin rekabetçi avantajlardan istifade edecek bir aksiyon planının hazırlanmasıdır.

3. Risk yönetimi

Risk yönetimi ihtiyacının altında yatan amaç, borsaya kote olmuş veya olmamış tüm şirketlerin, paydaşları için (hissedarlar, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler vs.) değer üretmek üzere var olmalarıdır ve bu stratejik planlama riskini yani "belirsizlik" varsayımını içermektedir. Risk yönetimi süreci, şirketlerin halihazırda yönettikleri riskleri, karar alma süreçlerine entegre etmeleridir.

Her şirket, belirsizliği yani riskleri stratejik plana dahil etmelidir ve yöneticilerin sorumluluğu paydaşlar için değer artırmak üzere ne kadar riski kabul etmeye hazır olduklarını tespit etmektir.

Belirsizlik hem riskler hem fırsatlar sunar ve hem değer kaybına yol açabilir hem de değer kazandırabilir.

Risk yönetimi veya kurumsal risk yönetimi modelleri, yöneticilerin belirsizlikleri, riskleri ve ilgili fırsatları etkili biçimde yönetebilmeleri ve değer üretme kapasitesini artırmaları için bir şablon sağlar.

Risk yönetiminden üretilen ana araç kurumsal risk haritası ve risk envanterleridir.

Diğer avantajların yanı sıra risk yönetiminin sağladıkları:

- Strateji ile birlikte kabul edilen risk düzeyini belirlemek
- Büyüme, risk ve performansı birleştirmek
- Risklere yanıt veren kararları iyileştirmek
- Operasyonel sürprizleri ve zararları en aza indirmek
- Riskleri kurumsal seviyede tanımlamak ve yönetmek
- Fırsatlardan faydalanmak

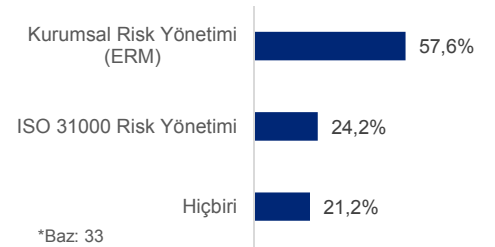
Etkin risk yönetimi, şirketlerin halihazırda yönettikleri riskleri, 'karar alma süreçlerine' entegre etmeleridir.

3.1 Şirketinizde iş risklerinin envanteri veya bir risk haritası mevcut mudur?



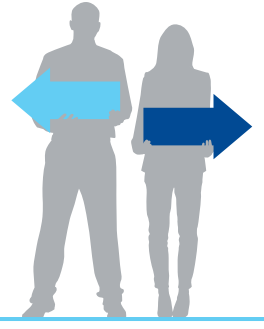
Ankete katılan şirketlerin %53'ünün iş risklerini tanımlamış oldukları bir risk envanterinin veya risk haritasının mevcut olduğu, %45'inde ise mevcut olmadığı sonucu görülmektedir. Bu sonucu, risk yönetiminin şirketlerin en önem verdiği ikinci konu olması ve yönetim kurulu toplantı gündemlerinin ilk üç konusu içinde yer aldığı sonucuyla beraber değerlendirdiğimizde, risk yönetiminin henüz verilen önem seviyesine göre planlı bir şekilde yapılmadığı ve önemli bir gelişim alanı olduğunu söyleyebiliriz.

3.1.1 Risk envanteri/haritası oluşturulmasında herhangi bir model referans alındı mı?



Kurumsal risk yönetimi sistemi geliştirilen şirketlerde, şirketlerin %58'i günümüzde en genişletilmiş model olan Enterprise Risk Management (ERM) Integrated Framework de COSO'yu, %24'ü ise ISO31000 Kurumsal Risk Yönetimi standartlarını esas almıştır. Her iki standardın birbiri ile benzer olduğunu düşünürsek, büyük çoğunluğun aynı yaklaşıma sahip olduğunu görmekteyiz.

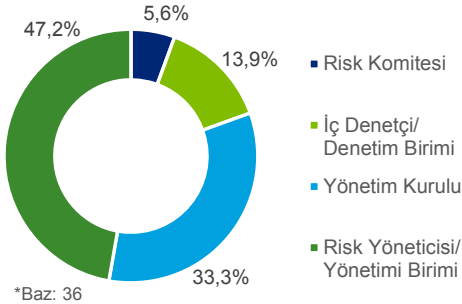
Başka modeller kullandıkları yanıtını veren %21 oranındaki şirketin çoğu kendi içlerinde geliştirdikleri modelleri veya ait oldukları şirketler grubunun merkezi tarafından belirlenen modeli uygulamaktadırlar.



3.2. Şirketinizde risk yönetimi sorumlusu var mıdır?



Ankete katılan şirketlerin %47'sinde risk yöneticisi veya birimi olduğu, %14'ünde ise iç denetçi veya iç denetim biriminin, %6'sında ise risk komitesinin bu alandan sorumlu olduğu görülmektedir. Dikkat çekici olan sonuç ise, şirketlerin %33'ünde risk yönetimi sorumlusunun yönetim kurulu olmasıdır. Risk yönetimi mekanizmasının kurulduğundan ve doğru risklerin kendisine raporlandığından emin olmak yönetim kurulu sorumlulukları arasındadır. Ancak şirketlerde bu mekanizmanın çalışmasını sağlayacak, periyodik değerlendirmelerle risklerin güncellenmesi için koordinasyonu yürütecek ve uygun risklerin üst yönetim seviyesine çıkmasına destek olacak bir sorumlu atanması önemlidir. Yönetim kurulu seviyesinde sorumlu atanması risk yönetiminin çalışanlar tarafından sahiplenilmemesi, sadece üst yönetimin bir faaliyeti gibi algılanması, dolayısıyla karar alma mekanizması içine risk yönetimi algısının entegre edilememesi gibi sonuçları doğurabilir.



3.3 Şirketinizde iş risklerinin etkilerine ilişkin değerlendirme ve üst yönetime raporlama mevcut mudur?

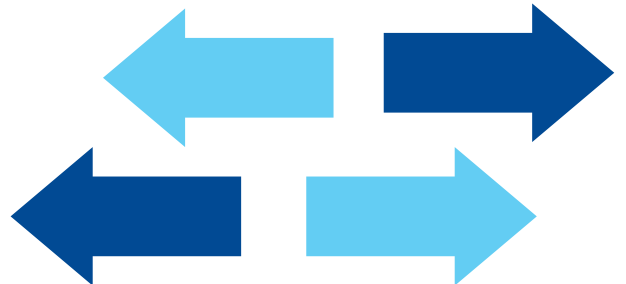
Aşağıdaki grafikte gösterildiği gibi, şirketlerin %68'i kendi faaliyet alanları ile ilgili risklerin etkilerini değerlendirmektedir. Risklerin değerlendirmesi, risk yönetiminin en önemli aşamalarından biri olup risk yönetimini karar alma mekanizmasının bir parçası haline getirmek açısından da kritiktir.

Şirketlerin %63'lük kısmında üst yönetime raporlama yapmak için bir raporlama modeli bulunmaktadır.

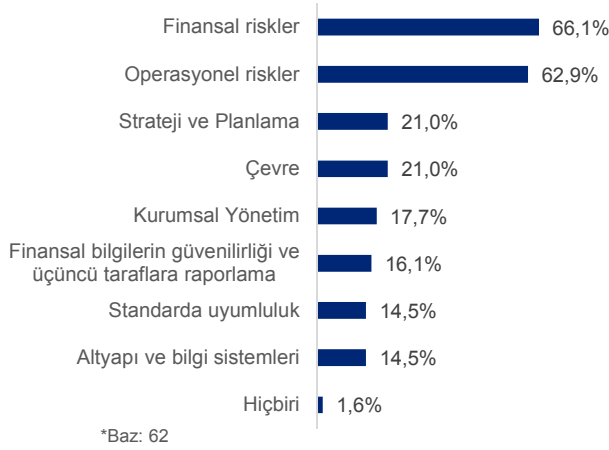
İş risklerinin değerlendirilmesi



Üst yönetime raporlama modeli



3.4 Şirketinizde hangi konuların önemli ölçüde riske daha fazla maruz olduğuna düşünüyorsunuz?



Şirketler tarafından en önemli olarak tanımlanan risklerle ilgili olarak açık ara öne çıkan riskler finansal (%66) ve operasyonel (%63) risklerdir. Bunlar dışındaki çevre, strateji ve planlama, kurumsal yönetim, finansal bilgilerin güvenilirliği, altyapı ve uyum konuları katılan şirketlerin neredeyse tamamı tarafından düşük seviyede maruz kalınan riskler olarak değerlendirilmiştir.

Şirketlerin sürdürülebilirliği açısından çok önemli olmasına karşın, özellikle çalışmaya katılan şirketlerin doğası gereği, en az önemli olarak ele alınan risklerden biri, muhtemelen dışarıya daha az yansıtılmasından ötürü, finansal bilgilerin güvenilirliği ve üçüncü taraflara raporlamadır.

En önemli olarak değerlendirilen finansal riskler arasında ise döviz, faiz vb. kaynaklı piyasa riski (%66), kredi riski (%42) ve likidite (%37) gibi finansal riskler yer almaktadır.

3.5 Şirketinizde önemli riskler (ciddi olasılıklar) için bir iş sürekliliği planı mevcut mudur?



İş sürekliliği planı yalnız doğal felaketlere ve afetlere değil aynı zamanda ciddi olumsuz olasılıklar karşısında şirketin stratejik faaliyetlerinin sürekliliğini sağlama ihtiyacına yöneliktir.

Katılan şirketlerin %31'i iş sürekliliği planı geliştirmemiş ve oturtmamıştır, bu doğrultuda alınması gereken aksiyonlara dair sorumluluk, karar ve yürütme talimatları bulunmamaktadır.

Kalan %66'nın ise böyle bir planlarının mevcut olduğu beyan edilmiştir. Bu planların dokümanite edilmiş olması, şirket içerisinde duyurulmuş olması ve teknolojik kapsam ile sınırlanmamış olmaları bu planların uygulanması halinde amacına gerçekten ulaşması açısından kritik öneme sahiptir.

3.6 Şirketinizin teknolojik risk yönetimine ilişkin dokümanite edilmiş politikaları/stratejileri var mıdır?



Teknolojik risklerin yönetimi, şirketlerin operasyonlarında bilgi sistemlerine olan bağımlılıklarından dolayı çok önemlidir. Bu ankete katılan şirketlerin %47'si bu risklerin yönetimi için anahtar talimatların tanımlandığı politikalara/stratejilere sahiptir, ancak %48'lik kısmının teknolojik risk yönetimine ilişkin tanımladığı bir politikası bulunmamaktadır ve bu durum operasyonların sürekliliğine ilişkin riskler açısından oldukça önemlidir.

4. İç kontrol



İç kontrol kavramı dünya çapında birçok çalışma ve raporda tanımlıdır, ancak belki günümüzde şirketlerde kullanılan en yaygın şekil COSO* modelinde yer alandır. Bu modele göre, iç kontrol yönetim kurulu, yönetim ve kuruluşun diğer personeli tarafından finansal bilgilerin güvenilirliği ile ilgili hedeflere ulaşmak açısından gereken güvenlik seviyesini, operasyonların etkinliğini ve şirketlerin uymakla zorunlu olduğu mevcut kural ve standartların yerine getirilebilmesi için yürütülen bir süreç olarak tanımlanabilir. Görevlerin ayrılığı ilkesine uygun görev tanımları, güncel ve uygulanan politika ve prosedürler, yetki limitleri, mutabakatlar, sistemsel kontroller iç kontrol örneklerinden bazılarıdır.

COSO İç Kontrol Modeli esaslı 5 büyük unsura dayanır:

- Uygun genel kontrol ortamı oluşturma
- Risk tanımlama ve değerlendirme modeli uygulama
- Kontrol uygulama ve tasarlama
- İç bilgi ve iletişim modeli geliştirme
- Gözetim fonksiyonu uygulama

Böylece, uygun bir iç kontrol modeli, üst düzey yöneticilerden operasyonel seviyeye kadar şirketin tüm kademelerinden katılım gerektirir ve risklerin tanımlanması, riskleri hafifletici kontrollerin tasarlanarak uygulanması, modele dair uygun bir iç iletişim planının oluşturulması ve sistemin etkililiğini sağlamak üzere bağımsız gözetime dayanır.

4.1. İç kontrol şirket için bir öncelik midir? İç kontrol sistemi belgelendirilmiş/doküman edilmiş durumda mı?



*Baz: 62

Katılan firmaların büyük kısmı, %77'si, iç kontrolün şirketleri için bir öncelik olduğunu, %23'ü ise bir öncelik olarak görmediğini ifade etmektedir.



*Baz: 62

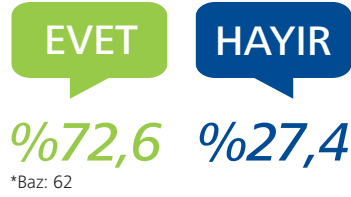
Şirketlerin çoğu iç kontrol ile alakalı konularda duyarlıdır, diğer yandan şirketlerin çoğunda bu endişe prosedürel olarak sistem kurulumlarına dönüşmemektedir.

Özellikle kontrol uygulamaları hem üst düzeyde hem operasyonel kademelerde önem taşımaktadır. Şirketlerin çoğunda kontroller halihazırda operasyonların işleyişinde mevcut ve çalışır haldedir ancak %45 gibi bir oranda bunlara ait resmi dokümantasyon ve etkililiğine dair bir takip bulunmamaktadır. Bu durum kontrollerin değerlendirilmesini ve gözetilmesini zorlaştırmaktadır. Günümüzde kontrol ile ilgili olarak çok genel kabul görmüş bir söyleyiş vardır: dokümantasyon yok ise kontrol yok demektir.

İç kontrol, finansal bilgilerin güvenilirliği ile operasyonların etkinliğinin sağlanması ve şirketlerin uymakla zorunlu olduğu mevcut kural ve standartların yerine getirilebilmesi için yürütülen bir süreçtir. Ancak, iç kontrol mekanizmasında dokümantasyon yok ise kontrol yok demektir.

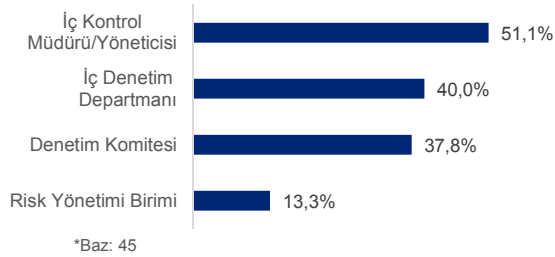
*COSO-Committee Of Sponsoring Organizations

Evet ise, şirketinizin yapısında iç kontrol ortamının (denetlenebilir ortamın) bir sorumlusu var mıdır? İç kontrol konularını koordine etmek/ yönetmek üzere hangi birimler mevcuttur?



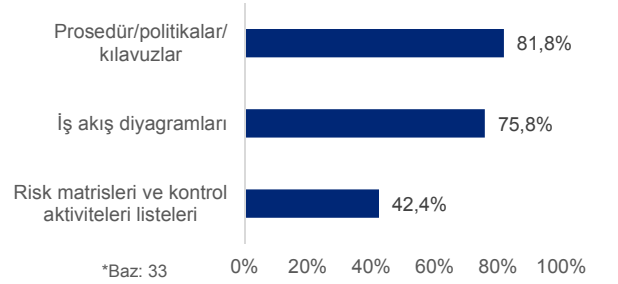
İç kontrol sisteminin kurumsal yapısı ile ilgili olarak, bu işlev için normalde denetim komitesine veya benzeri bir komiteye bağlı, genel olarak sistemi yönetmekle ve sonuçları raporlamakla görevli genel bir sorumlu atamaya dair olumlu bir eğilim vardır.

Çalışmaya katılan şirketler içinde %73 oranında iç kontrol işlevi için bir sorumlu belirlenmiştir, diğer yandan bu sorumluluk icrai sorumluluğa sahip olmayan başta iç denetim ve iç kontrol birimine sonra da risk yönetimi birimi ve denetim komitesine de verilmiştir. Bu anlamda, iç denetim fonksiyonunun iç kontrol modelini geliştirme değil ama gözetme işlevi olduğu unutulmamalıdır. Bundan dolayı iç denetim fonksiyonu içerisinde iç kontrol sistemini kurmaya ilişkin tüm yetkinin verilmesi bağımsızlık, objektiflik ve görevler ayrılığı ilkelerine zarar verecektir.



İç kontrollerin yürütülmesinde asli sorumluluk süreç sahiplerinde, iç kontrol sisteminin varlığına ilişkin nihai sorumluluk ise iç denetim aracılığıyla gözetim yapmak suretiyle yönetim kurulu adına denetim komitesindedir. Denetim komitesi, risk komitesi gibi şirketin iç kontrol sistemine destek olan komitelerin artması ilgi çekicidir, böylece daha fazla bağımsızlık ve hareket kabiliyeti sağlanmaktadır. Şirketlerin %38'i iç kontrol sorumluluğunu bu amaç için denetim komitesine vermişlerdir.

4.2. İç kontrol sistemine ilişkin belgeler hangilerinden oluşmaktadır?



İç kontrol sistemine ilişkin resmi dokümantasyona sahip olduklarını belirten şirketler, çoğunlukla prosedürlerinin, politikaların ve kılavuzlarının bulunduğunu ifade ederken, iş akışları da en çok kullanılan dokümantasyon türüdür. Risk ve kontrol matrisleri ise daha az tercih edilmektedir.

İç kontrole ilişkin en iyi uygulamalar normalde, tanımlı risk ve kontrolleri, risk ve kontrol matrisleri, operasyon ve akış şemalarının anlatımlarını içeren eksiksiz süreç açıklamalarını ve yazılı prosedürleri kapsar.

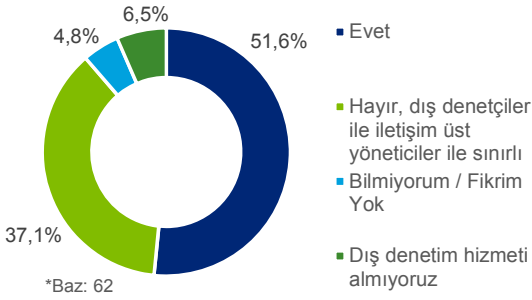
4.3. Şirket için oluşturulmuş iç kontrol sisteminin hedefleri aşağıdakilerden hangileridir?



Hedeflerin oluşturulması, tüm kontrol işlevinin ve ilgili sistemin doğru şekilde işlemesi için gereken bir ön koşuldur. Buna göre kontrol hedeflerinin şirkete özgü, uygun, eksiksiz, mantıklı ve kurumun genel hedeflerine entegre olması gerekmektedir. Kote olmayan şirketler tarafından oluşturulmuş iç kontrol sistemlerinin başlıca hedefleri sırasıyla; operasyonların etkinliği ve etkililiği ile süreçlerde iyileştirme yapmak, iç kurallara uyumu tanımlamak, finansal bilgilerin bütünlüğünü sağlamaktır. Dış mevzuata uyulmasını sağlamak çoğunluk tarafından hedeflenen bir unsur değildir.

Çıkan sonuç, özellikle operasyonların etkinliği ve iç kurallara uyum üzerinde biraz daha fazla durmakla birlikte, iç kontrol işlevinin hedeflerinde belirli bir homojenlik göstermektedir. Bu durum, iç kontrol sistemini bu riski hedefleyerek tasarlayan şirketlerin 3.4 no.lu sorudaki grafikte ortaya çıkan maruz kalınan başlıca riskler arasında operasyonel risklerin ifade edilmesiyle de tutarlıdır.

4.4. Yönetim kurulunun (veya denetim komitesinin) iç kontrol önerileri ile ilgili olarak dış denetçiler ile doğrudan irtibatı var mı?



Genel olarak, kote olmayan şirketlerin yarısı, dış denetçi ile yönetim kurulu veya denetim komitesi arasında doğrudan iletişim kanalına sahiptir. Şirketlerin %37'sinde ise böyle bir iletişim bulunmamaktadır.

İç kontrol modelini gözden geçirmek dış denetçilerin direkt olarak amacı olmasa da, mali tablolardaki verileri oluşturan kritik operasyonel süreçler üzerindeki başlıca kontrol zayıflıklarını belirleyebilirler ve yöneticilere katma değer sağlayabilirler. Bu doğrultuda yönetim kurulu veya denetim komitesi ile diyaloga geçilmesi önerilir.

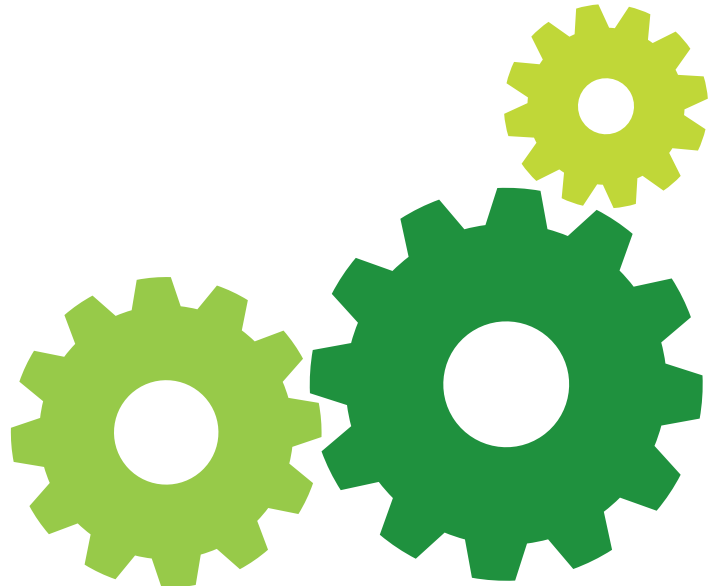
Kote olmamış şirketler, iç kontrol gözetimi için yürüttükleri faaliyetleri dış denetçilerle yapılan toplantıları da dahil etmek suretiyle yazılı olarak beyan etmelidirler.

4.5. Şirketinizin iç kontrol sisteminde bilgi sistemlerinin anahtar olduğunu düşünüyor musunuz?



Açıkça görülüyor ki katılımcı şirketler iç kontrolün esaslı olan bilgi sistemlerini anahtar olarak ele almaktadırlar. Günümüzde, verinin tutulduğu ve yönetildiği uygulamalar üzerinde görevler ayrılığı ilkesi ve uygun yetkilendirme matrisi doğrultusunda tanımlanmış kullanıcı hakları iç kontrol sistemini güçlendiren önemli unsurlardandır.

Otomatik ve önleyici kontrollerin manüel ve tespit edici kontrollere göre çok daha etkili oldukları, bilgi sistemlerinin risklerin öngörülmesini mümkün kıldığı ve iç kontrole ayrılan süreyi optimize ederek sonuçları elde etmekten çok analize ve sorunları gidermeye daha çok zaman sağladığı fazlasıyla kanıtlanmıştır.



5. İç denetim



Institute of Internal Auditors (IIA) (İç Denetçiler Enstitüsü) tarafından belirtildiği üzere, iç denetim bağımsız bir faaliyet olup amacı güvence ve danışmanlık sağlamaktır ve bir kuruma değer kazandırmak ve operasyonlarını iyileştirmek amacıyla tasarlanmıştır. Bir şirketin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur, zira risk, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkililiğini iyileştirmek üzere sistematik ve disiplinli bir yaklaşım getirir.

İç denetim bilgilerin güvenilirliğini ve bütünlüğünü, politika ve düzenlemelerin yerine getirilmelerini, varlıkların korunmasını, kaynakların ekonomik ve etkin kullanımını ve yönetim tarafından belirlenen işletme hedef ve amaçlarının yerine getirilmesini sağlamak üzere oluşturulmuş bir süreçtir.

İç denetim faaliyeti şirketlerin kültürü, sistemleri ve süreçleri hakkında derin bilgiye sahip profesyoneller tarafından gerçekleştirildiğinde, mevcut tüm iç kontrollerin riskleri azaltmasını ve böylece yönetim süreçlerini etkin ve etkili kılmayı sağlar.

Bu anlamda, iç denetim daha klasik ve geleneksel güvence ve gözetim misyonunun ötesinde, operasyonlar ve genel olarak danışmanlık misyonu ile kurumsal değeri artırmaya yönelmelidir.

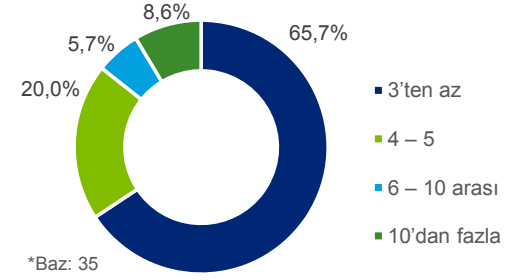
Mevcut iç denetim fonksiyonunun kuruma değer katmaması düşünülemez. Ancak iç denetimin kuruma katkı sağlaması için kurumların yönetim modellerine etkin risk yönetimi ve iç kontrol mekanizmalarını dahil etmesi önemlidir. Hepsi birlikte gözetim mekanizmaları olarak tanımlanabilir.

5.1 Şirketinizde iç denetim fonksiyonu mevcut mudur?



Çalışmaya katılan şirketlerin yalnız %57'sinde iç denetim fonksiyonu mevcuttur. Bu sonuçla ortaya konan, kalan yarıya yakın şirkette iç denetim faaliyetlerinin gerçekleştirilmiyor olması değildir. Bu faaliyetler doğrudan fonksiyonların kendileri tarafından, temel riske odaklanma yolu ile, bağımsızlık kriterleri ve fonksiyon ayırımı uygulanmadan yürütülüyor olabilir.

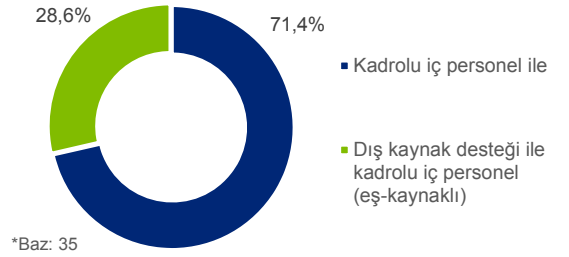
Evete ise, iç denetim departmanında görev yapan çalışan sayısı kaçtır?



İç denetim fonksiyonuna sahip olan şirketlerin büyük çoğunluğunda (%66'sı) bu rakam bir veya iki üyeden oluşmaktadır, şirketlerin %20'sinde ise ekip 4 ile 5 üyeden oluşmaktadır.

Ekibinde 5 kişiden fazla bulunan şirketler azınlıktadır. Bunlar esasen yüksek uluslararası konuma sahip büyük ölçekli firmalar veya iç denetim fonksiyonu için özel düzenlemelere tabi olan grupların bir bölümünü oluşturan şirketlerdir.

5.2 Şirketinizde iç denetim faaliyeti nasıl yürütülmektedir?



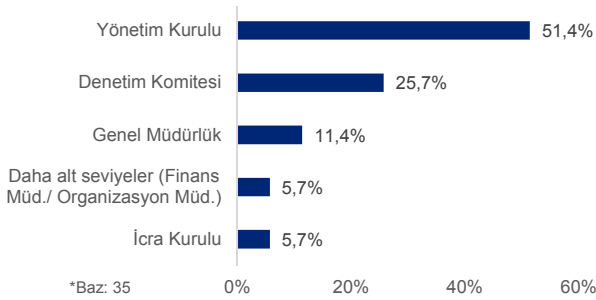
Şirketlerin büyük çoğunluğu, sahip olduklarını beyan ettikleri iç denetim işlevlerini kendi personeli ile yürütmekte olup bu durum zaman içerisinde fonksiyonun işlerliğini ve etkinliğini etkileyebilir.

Bununla birlikte, şirketlerin %29'u bu fonksiyonu yürütmek için dışarıdan danışman desteği olarak eş-kaynaklı denetim faaliyetinde bulunmaktadır. Bu uygulama, iç denetim fonksiyonunun şirket için uygun ölçekte olması amacıyla faaliyetleri optimize etmek ve duruma özel kaynak ihtiyaçlarını karşılamak, hem sektörel olarak hem ileri seviyede deneyimli personelin

maliyetini sürekli üstlenmemek, bilgi teknolojileri ve dolandırıcılık sistemleri gibi özel alanlarda uzman profesyonelleri ihtiyaç halinde bulundurmak ve dolayısıyla masrafları daha iyi yönetmek açısından tercih edilen bir uygulamadır.

Dünyadaki uygulama bir süredir dış kaynak kullanımına kaymasına rağmen Türkiye'de firmaların çoğunluğunun bu uygulamayı tercih etmediğini görüyoruz. Anket sonuçlarına bakıldığında tamamen dış kaynak kullanma durumunun tercih edilmediği, hatta firmaların hiçbirinin iç denetim amacıyla dışarıdan hizmet almadığı görülmektedir.

5.3. İç denetim fonksiyonu hangi müdürlüğe/kademeye bağlıdır?



Anket yapılan şirketlerin %77'si iç denetim fonksiyonunun hiyerarşik olarak yönetim kurulu ve/veya denetim komitesi seviyelerine bağlı olduğunu, kalan %23'lük kesim ise icra kurulu, genel müdür veya daha alt seviyedeki müdürlüklere bağlı olduğunu beyan etmiştir.

Ancak en çok finansal bilgilerle alakalı süreçlerin denetimine ağırlık verilmesi sebebi ile geleneksel olarak iç denetim fonksiyonları finans departmanlarına bağlanmıştır. Mevcut durumda ise yalnız finansal konular ile değil aynı zamanda stratejik, yapısal meseleler ve risk yönetimi ile ilgili olduğundan, bu fonksiyonun yönetim organlarına bağlı olması yaygın olarak kabul edilmektedir. Ayrıca icradan bağımsız bir yönetim seviyesine bağlı konumlandırma, iç denetim fonksiyonlarına bağımsız bir güç kazandırmakta, işlevlerini yerine getirmelerinde iç denetçilere uygun ortamı sağlamaktadır.

5.4. Yıllık iç denetim planı mevcut mudur?



İç denetim planlaması kısa, orta veya uzun vadede tanımlanmış risklere dayanmaktadır, bir fonksiyonun faaliyet önceliklerini, geliştirilecek işleri ve gereken kaynakları tespit etmek açısından elzemdir. Bu bağlamda, iç denetim fonksiyonu mevcut olan şirketlerin %86'sı dokümente edilmiş yıllık iç denetim planı bulunduğunu ifade etmektedir. Yani, ankete katılan şirketlerin büyük çoğunluğunda iç denetim fonksiyonuna ait faaliyetler bir denetim planına dayanmaktadır.

5.5 İç denetim fonksiyonu hangi tür raporları yayımlar?

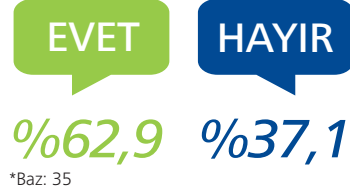


Ankete katılan şirketlerde iç denetim fonksiyonu tarafından en çok yayımlanan raporlar sırasıyla; iç kurallara uyumluluk, süreçlerin ve iç kontrolün iyileştirilmesi, iş risklerinin analizi konularına odaklanmaktadır.

Bununla beraber, şirketlerin yalnız %46'sında, dış kurallara (mevzuata) uyumluluk iç denetim kapsamındadır, %46'sında ise bilgi sistemleri ile ilgili denetimler yapılmaktadır. Herhangi bir konuda faaliyet gösteren tüm şirketlerin sürdürülebilirliği iş riskleri ve bilgi sistemlerinin etkinliği ile yakından alakalıdır.

Son olarak, iç denetim raporlarının %63 oranında suistimal önleme ve tespit faaliyetlerine odaklandığı görülmektedir. İç denetimde suistimal denetimine de ağırlık verilmesi dikkat çekicidir.

5.6 Şirketinizde çalışmaların dokümente edilmesi ve gerçekleştirilen önerilerin takip edilmesi için geliştirilmiş bilgisayar araçları/uygulamaları mevcut mudur?



Ankete katılan şirketlerin %63'ünde iç denetim fonksiyonuna özel bilgisayar uygulamaları veya araçları kullanılmaktadır. %27'si ise özel araç veya uygulamalarının olmadığını ifade etmiştir. Deneyimlerimize göre ifade edilen bu oran oldukça yüksektir ve bu araçların fiilen etkin olarak kullanıldığı örnekler sayılıdır.

Günümüzde, risk yönetimi ve iç kontrol modeline entegre bir bakış sağlayarak iç denetim fonksiyonunun yürütülmesini kolaylaştıracak, çalışmaların dokümantasyonunu, planlanmasını ve yönetimini kolaylaştıracak birçok araç bulunmaktadır.

Bu araçların kullanılması denetim fonksiyonunun optimize edilmesini, her şeyden önemlisi iç denetim planının uygulanmasını, denetim raporlarının oluşturulmasını, takibini ve arşivlenmesini sağlar. Aynı şekilde, risk ve iç kontrol modeli ile entegre bir sistem üzerinden raporlama modellerinin oluşturulmasına ve fonksiyonun kendi kendine değerlendirme yapmasına imkan verir.

5.7. Bilgi Teknolojileri (BT) denetimine özel olarak tahsis edilmiş (şirket içerisinden veya dışından) kaynaklar var mıdır?



Günümüzde tüm şirketler, bilgi sistemlerine üst düzeyde bağımlı olmalarına rağmen, ankete katılan şirketlerin %31'i BT denetimi fonksiyonuna tahsis edilmiş özel kaynakları olmadığını ifade etmektedir.

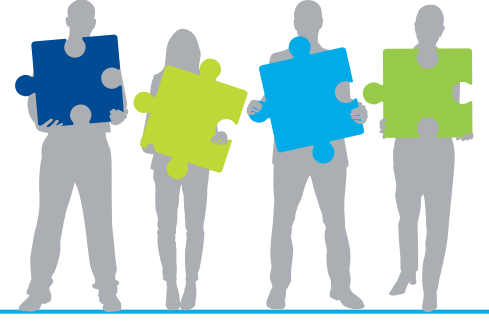
Türkiye'de BT konusunda uzman iç denetçi sayısı her geçen gün artmakla beraber, ilgili sertifikalara sahip ve güncel gelişmeleri takip ederek ileri tekniklerle BT denetimleri yapan profiller ağırlıklı olarak bağımsız denetim şirketlerinde çalışmayı tercih etmektedir. Bu sebeple, şirketlerin bu hizmetleri, taahhüt edilen her projeye gereken uygun profile sahip dış uzmanlardan taşeron anlaşması ile temin etmesi yaygın bir uygulamadır.

Katılan şirketlerin %66'sında BT denetimine özel olarak tahsis edilmiş şirket içerisinden veya dışarisinden kaynaklar bulunduğu belirtilmiş olup, bu kaynakların ağırlıklı dış kaynak temini olduğu düşünülmektedir.



Dünyada iç denetim konusunda dış kaynak kullanımı şirketler tarafından giderek daha fazla tercih edilmektedir.

6. Kurumsal sosyal sorumluluk



Son yıllarda, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların iş stratejilerinde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Hemen hemen bütün büyük şirket gruplarının kurumsal sosyal sorumluluk politikaları, planları ve taahhütleri bulunmakta, bu konular hakkında özelliği raporlar hazırlayarak bilgi vermektedirler. Buna ek olarak tedarikçilerinden iş, sosyal, çevre ve insan hakları konularında somut bilgi ve taahhütler talep ederek, bu taahhüdü tedarik zincirlerine de yansıtmaya ve taşımaya başlamışlardır.

Kurumsal sosyal sorumluluğu, yalnız ekonomik veya finansal açıların değil faaliyetin tüm boyutlarının ele alınarak paydaş grupları etkileyecek kararların ele alındığı, işletmelerin yönetim biçimi olarak tanımlayabiliriz.

Bu anlamda, kurumsal sosyal sorumluluk stratejisi başlatmak niyetinde olan bir şirket yalnız ekonomik temeller açısından değil aynı zamanda çevre ve yönetim temelleri açısından da kendi faaliyetlerinin çeşitli paydaş gruplardaki etkilerini de hesaplamalı ve kendi iş stratejisini belirlemek amacıyla bunları düzgün şekilde değerlendirmelidir. Bu noktada, etkili iletişim ile başarı ve hedeflerin gerçekliği değer ve güven üretmenin anahtarıdır.

Borsaya kote olmuş şirketlerin veya büyük şirket gruplarının dünyasında, kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerinin hayata geçirilmesi ve bu kapsamlarda yapılan çalışmaların ayrıntılı olarak bildirilmesi olgunluk kazanmıştır. Yaptığımız anketin sonucu olarak, kote olmayan şirketlerin dünyasında ise kurumsal sosyal sorumluluk önemli bir konu olmaya başlamış olsa da, henüz kat edilecek çok yol olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu hız farkı, en azından kısmen, yatırımcıların baskısı ile gelişmekte olan veya OECD ülkelerindeki gibi gelişim seviyesine sahip olmayan ülkelerin uluslararası ticari ilişkilerini yürütmeleri için sürdürülebilirlik konusundaki çabalarıyla azalacaktır.

Her halükarda, ankete katılanların kurumsal sosyal sorumluluğu marka güçlendirici, güven oluşturu ve çalışanlarına taahhütte bulunan, yani günümüzde küresel piyasada ve yeni iş modelleri oluşturmada temel olan unsurlardan biri olarak ele aldıklarını tespit etmiş olmak önemlidir.

6.1. Şirketinizde kurumsal sosyal sorumluluk ve Sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalar yapılmakta mı?



Sorulan şirketlerin %66'sı kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili çalışmalar yapmakta olduğunu, üçte birlik kısım ise henüz bir girişimde bulunmadığını ifade etmektedir.

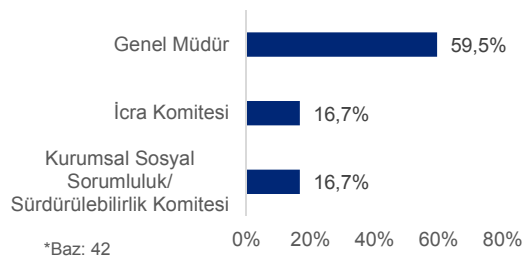
Önümüzdeki yıllarda kurumsal sosyal sorumluluk stratejileri ve politikaları oluşturmak uluslararası alanda hem ticaret hem sermaye kapasitesini ve yeteneğini artırarak rekabetçi olmak ve daha büyük müşteriler, tedarikçiler ve ortaklarla çalışmak isteyen şirketler için katma değer olmaktan çok olmazsa olmaz bir ihtiyaca dönüşecektir.

6.2 Şirketinizde kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik konularından sorumlu bir departman/birim mevcut mudur?



Araştırma yapılan şirketlerin %40'ında kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik için bir fonksiyonun, alanın veya komitenin sorumlu olarak atanması söz konusu değildir.

Şirketinizde kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik konularından kim sorumludur?



Sorumluluğun biçimlendirildiği durumlarda, yalnız %17'lik kesim bir kurumsal sosyal sorumluluk komitesi oluşturmuşken, şirketlerin %17'sinde ise icra komitesi tarafından bu sorumluluk yürütülmektedir. Şirketlerin %60'ında ise bu sorumluluk doğrudan genel müdüre verilmiştir.

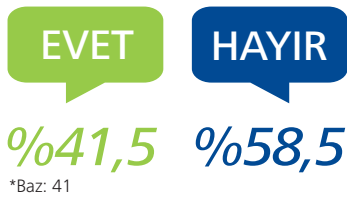
6.3 Şirketinizin dokümente edilmiş kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik politikaları var mı?



Kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlikle ilgili yazılı politikası olan şirket oranı %61 olup, %32 oranında şirketin böyle bir politikası bulunmadığı, %7 oranında şirketin temsilcisinin ise bu konuda bilgisi olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik yönetimi ile kazanılan en büyük değer artışının maddi duran varlıklar konusunda olduğu düşünülse de, kamu nezdinde olumlu imaj (marka), paydaş gruplarda güven oluşturma ve çalışanların memnuniyetinin artması da tüm şirketler için yadsınamayacak önemde kazançlardır.

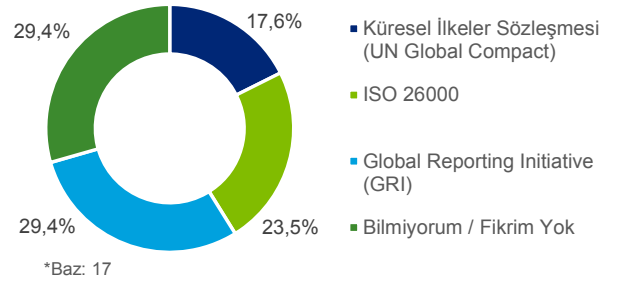
6.4 Kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik uygulaması ile ilgili genel nitelikli herhangi bir rapor yayımlıyor musunuz?



Şirketler tarafından sürdürülebilirlik uygulamalarının sergilenmesi açısından kullanılan başlıca unsurlardan biri Kurumsal Sosyal Sorumluluk veya Sürdürülebilirlik Memorandumu'dur. Bazen şirketler yıllık faaliyet raporları içerisine kurumsal sosyal sorumluluk konularını da dahil ederler veya iş, sosyal veya çevre faaliyetlerine ilişkin özelliği raporlar oluştururlar.

Şirketlerin %59'unun kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ilişkin herhangi bir genel nitelikli veya özelliği konulu bir raporu bulunmamaktadır, yıllık faaliyet raporu veya başka türlü yayınların herhangi bir kısmını oluşturmamaktadır. Borsaya kote olmamış şirketler genellikle başta yatırımcılar ile düzenleyiciler olmak üzere belirli paydaş gruplarının taleplerine maruz kalmadıkları için bu konuda rapor yayınlanması uygulamasının yaygın olmadığı görülmektedir.

6.5 Kurumsal sosyal sorumluluk raporunuzun hazırlanması için hangi standart kullanılmaktadır?



Kurumsal sosyal sorumluluk raporu hazırladığını beyan eden firmaların %29'u Küresel Raporlama Girişimi'ni (Global Reporting Initiative-GRI) takip ederken, %18'i Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni (UN Global Compact), %24'ü ISO26000 standartlarını baz almaktadır. Anket katılan şirket temsilcilerinin %29'u ise bu konuda bilgisi olmadığını beyan etmiştir. Anket katılımcılarının şirket üst yöneticilerinden olduğu göz önüne alınırsa bu %29'luk kesimde yayınlanan raporla ilgili olarak üst yönetimin bu detaydan haberdar olmaması dikkat çekici bir konudur.

6.6. Kurumsal sosyal sorumluluk raporu ile ilgili bağımsız bir kontrol yapılıyor mu?



*Baz: 17

Kurumsal sosyal sorumluluk raporu hazırlamak için kullanılan standartlar, raporlanan bilgilerin bağımsız ve dışarıdan bir kimse tarafından gözden geçirilerek onaylanmasını teşvik eder.

Şu anda, bu uygulama kote olmayan şirketler arasında yaygın olmasa da rapor yayınlayan şirketlerin %29'unda rapora ilişkin üçüncü bir bağımsız tarafın onayı talep edilmektedir. %59'unda ise böyle bir uygulama bulunmamaktadır.

6.7 Kurumsal sosyal sorumluluk raporunuzun bağımsız kontrolünün önemli olduğunu düşünüyor musunuz?



*Baz: 17

Borsaya kote olmuş şirketlerde kamusal bilgilerin çoğu bağımsız üçüncü taraflarca gözden geçirilir ve bu gözden geçirme genellikle düzenleyici organlar tarafından önerilir. Kote olmayan şirketlerde ise ankete katılanların %59'luk kesimi, raporun üçüncü bir tarafça kontrolünün önemli olduğunu çünkü bunun raporlanan bilginin değerini ve güvenilirliğini artırdığını düşünmektedir.

Genel olarak ve özellikle niteliksel ve değer yargıları içerebilecek raporlar söz konusu ise, şirketler arasındaki karşılaştırmanın güvenliği ve garantisi için bağımsız üçüncü biri tarafından tasdik edilmesi önemlidir.



7. Atama ve ücretlendirme

Çalışmanın bu kısmında borsaya kote olmayan şirketlerin idarecilerinin ve üst yöneticilerinin atama, değerlendirme ve ücretlendirmelerine ilişkin mevcut durumları analiz edilmektedir.

Birinci bölümde bahsedildiği gibi, çalışmaya katılan şirketlerin %53'ü bir atama ve ücretlendirme komiteleri olduğunu beyan etmektedir, bu komitenin esas sorumluluğu üst yönetimi atama, performans değerlendirme ve ücretlendirme konularını yönetmektir. Bu komite iyi yönetimin temel bir gereği olarak kote olmuş şirketlerde yaygındır.

7.1. Ücretlendirme politikanız var mı?

Yönetim kurulu için



Aşağıdaki grafikte gösterildiği üzere, çalışmaya katılan şirketlerin %55'i yönetim kurulu performanslarını iyileştirmek amacıyla, periyodik şekilde güncellenen bir ücretlendirme politikasına sahip değildir.

Üst yönetim kademesi için



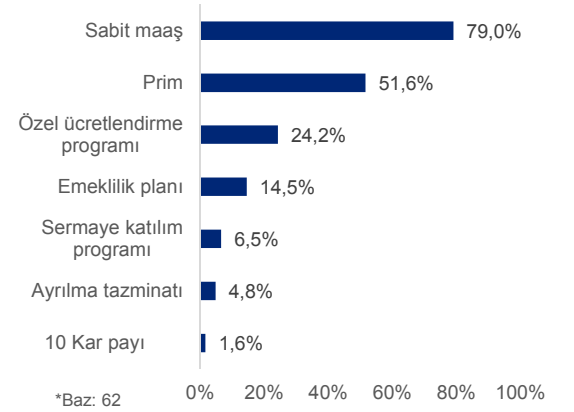
Yönetim kurulu dışındaki üst yönetim kademesi için ise şirketlerin yarısında böyle bir yazılı politika mevcuttur.

7.2. Şirketinizde yönetim kurulu ve üst yönetim ücretlendirme politikası periyodik olarak gözden geçiriliyor mu?



Ücret politikası olan şirketlerin %83'ünde yönetim kurulu ve üst yönetim ücretlendirme politikasının periyodik olarak gözden geçirildiği beyan edilmiştir.

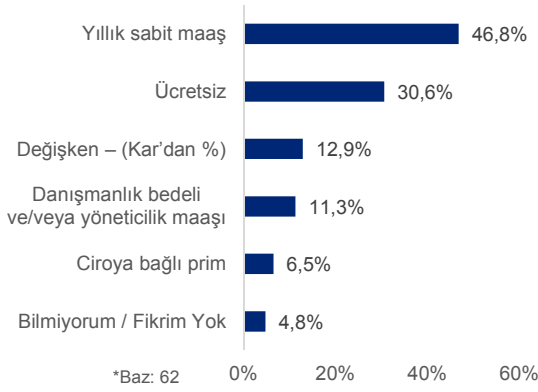
7.3 Üst yönetimin ücret yapısı nasıldır?



Üst yönetimin ücret yapısı ile ilgili olarak, şirketler tarafından en sık kullanılan kavramlar sabit maaş ve primdir, en düşük oran ise ayrılma tazminatı, emeklilik planları ve şirket sermayesine katılım programları gibi ücretlendirme tiplerine aittir.



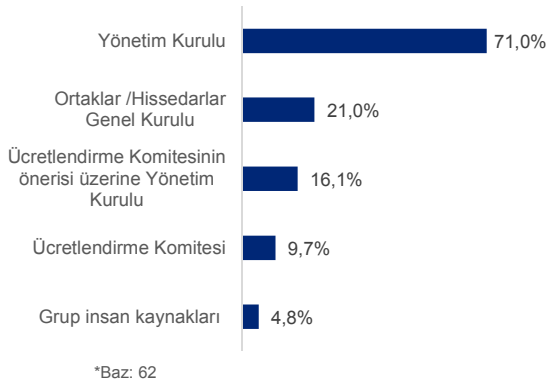
7.4 Yönetim kurulunun ücretlendirme yapısı nedir?



Yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirme yapısı incelendiğinde, %31'inde ücretsiz görevlendirme yapıldığı, %47'sinde ise yıllık sabit ücret uygulaması bulunduğu görülmektedir. Aynı anda birden fazla ücretlendirme modeli uygulayan şirketler de bulunmaktadır. Danışmanlık bedeli/yöneticilik maaşı ve kardan pay dağıtımı uygulaması da görece daha az oranda şirket tarafından tercih edilmektedir.

Kote olmuş şirketlerin neredeyse tamamında, yöneticilere görevlerine göre ücretlendirme yapılmaktadır. Kote olmamış şirketlerde ve daha çok aile şirketlerinde yönetim kurulu üyelerine ücretlendirilme uygulaması bulunmamaktadır. Bunun yanında bağımsız kurul üyeleri seçilmesi ve yönetim kurulu üyeliği sözleşmesi yapılması şirketlerce değerlendirilmesi gereken konulardır.

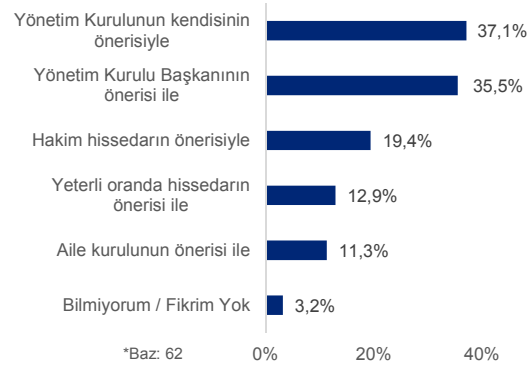
7.5 Ücretlendirme konusunda karar almak üzere yetkili merci olan yönetim organı hangisidir?



Şirketlerin %71'inde, kararlar yönetim kurulu tarafından alınmakta, bu sonuç %53 oranında var olduğu beyan edilen ücretlendirme komitesinin karar alma yetkisinin aslında düşük olduğu kanaatini doğrulamaktadır. Katılanların yalnızca %10'unda ücretlendirme komitesi karar almakta, %16'sında ise ücretlendirme komitesinin önerisi üzerine yönetim kurulu tarafından karar alınmaktadır. Bu sonuç aynı zamanda stratejik önemi olan ücretlendirmeye dair kararların yönetim organlarına atanmamış olduğunu göstermektedir.

Bununla birlikte, şirketlerin %21'inde kararlar Ortaklar/ Hissedarlar Genel Kurulu tarafından ele alınmaktadır. İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından karar alınması durumu genellikle tercih edilmemekte, bazı örneklerde ise politikalar katılımcı şirketlerin ait olduğu kurumsal grupların direktifleri ile yönetilmektedir.

7.6 Yeni kurul üyelerinin atamaları nasıl yapılır?



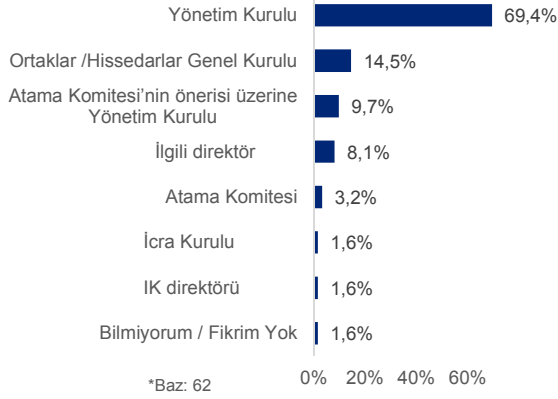
Kote olmayan şirketlerin %73'ünde yeni kurul üyelerinin atanmasının direkt olarak yönetim kurulu başkanı veya yönetim kurulu tarafından kararlaştırıldığı gözlenmektedir, diğer yandan bu kararı hakim hissedarın verdiği örnekler %19 oranındadır.

7.7 Ortaklar/Hissedarlar Genel Kurulu'nda yönetim kurulu ve üst yönetimin ücret politikası hakkında bilgi veriliyor mu?



Şirketlerin %81'inde hissedarlar veya genel kurul, yönetim kurulu veya üst yönetim ücret politikası hakkında bilgilendirilmektedir.

7.8 Yeni müdürlüklerin atanması konusunda karar almakla yetkili yönetim organını belirtiniz.



Yeni yöneticilerin atanması konusundaki kararların alınmasına ilişkin olarak, çalışmadaki şirketlerin neredeyse yarısında yönetim kurulunun yöneticilerin atanması konusunda yetkili yönetim organı olması dikkat çekicidir. Aynı şekilde, şirketlerin en az %18'inin yöneticilerin atanması konusunda karar almak üzere bir atama ve ücretlendirme komitesi bulunması da ilginçtir.

Kote olmayan şirketlerin %79'unda yeni kurul üyelerinin atanmasının direkt olarak veya atama komitesi önerisi ile yönetim kurulu tarafından kararlaştırıldığı gözlenmektedir, diğer yandan bu kararı hissedarların verdiği vakalar %15 oranındadır.

7.9 Şirketinizde anahtar yöneticiler için bir yedekleme planı var mı?



Anahtar yöneticilerin yedeklenmesi planı ile ilgili olarak, ankete katılan şirketlerin %40'ı böyle bir yönetici yedekleme planlarının olmadığını beyan etmektedirler.

Yedekleme planı şirketlerin iyi yönetim yapısı içerisinde, kabiliyetin yitirilmesi olasılığına karşı bir önlem olarak veya şirketin mümkün olan en az şekilde etkilenmesi ile anahtar yöneticilerin terfi veya değiştirilmesini stratejik olarak planlamayı sağlayan önemli bir araçtır. Özellikle uzun yıllar aynı yöneticilerle çalışan şirketlerin sağlıklı şekilde sürdürülebilirliklerini korumaları için yedekleme planı yapmaları ve uygulamaları kritiktir.

7.10 Yönetim kurulu üyelerini seçmek için dışarıdan danışman kullanılıyor mu?



Geleneksel olarak, kote olmamış şirketlerde yönetim kurulu üyelerinin atanması ve ücretlendirilmesi için dışarıdan danışmandan faydalanılmaz. Anket sonuçları da bunu doğrulamaktadır. Şirketlerin yalnız %19'u yönetim kurulu üyelerini seçmek için dışarıdan danışmanlık almaktadır.

Ücretlendirme konusunda dışarıdan danışmanlık alınıyor mu?



Bu yüzdeler ücretlendirmeye dair danışmanlık vakalarında artış göstermektedir, ancak şirketlerin %73'ü hala dışarıdan danışmanlık hizmeti almadan varlığını sürdürmektedir.

7.11 Yönetim kurulunun performans değerlendirilmesi için resmi bir sistem mevcut mudur?



Üst düzey yöneticilerin performans değerlendirilmesi için resmi bir sistem mevcut mudur?



Çalışmaya katılan şirketlerin neredeyse %57'si yönetim kurulunun, %39'u üst düzey yöneticilerin performans değerlendirmesini resmi olarak gerçekleştirmemektedir ki bu oranlar gerçekten kayda değerdir.

Yönetim kurulu ve üst düzey yöneticiler için performans değerlendirmesi ve buna bağlı ücretlendirme yapısı kurumsallaşmak isteyen şirketlerin sürekliliği için önemli bir konudur.



8. Suistimalin önlenmesi

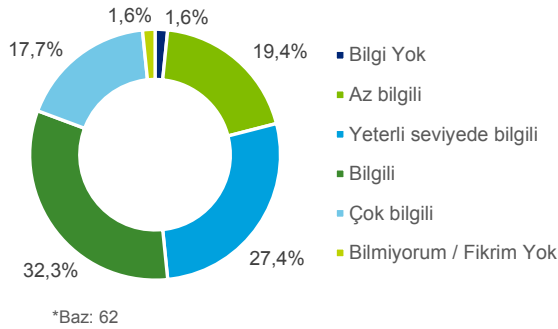
Şirketlerin tamamı suistimale karşı savunmasız olmakla kalmayıp aynı zamanda yönetim tarafından tespit edilse de edilmese de sürekli olarak bu tehdidin altındadırlar.

Geleneksel olarak, Avrupa şirketleri reaktif önlemler ile suistimale karşı hareket etmektedir ve iş dünyasında gerçekleşen suistimallerde sıfır tolerans için ancak yeni yeni önleyici tedbirler uygulamaya başlamışlardır.

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) tarafından yapılan "Report to the Nations-2014 Global Study"ye göre suistimal durumlarına maruz kalan şirketlerin ortalama zararı gelirlerinin %5'ine kadar ulaşmaktadır.

Bunun sonucunda, uygun bir kontrol ortamına, sahtekarlığa karşı bir politika ile desteklenen özel yönetim tekniklerine sahip olmak, bunun yanı sıra şirketin yöneticilerine ve çalışanlarına sürekli eğitim vermek, bu durumu hiçbir zaman tamamen ortadan kaldıramasa da azalmasını sağlayacaktır.

8.1. Şirketinizin suistimal risklerine karşı bilgi seviyesinin nerede olduğunu düşünüyorsunuz?



Şirketlerin suistimal riskine karşı sahip oldukları bilgi konusunda, şirketlerin %60'ı bilgili ve yeterli seviyede bilgiye sahip olduğunu düşünmekle birlikte, neredeyse %21'i az bilgisi olduğunu veya hiç olmadığını düşünmektedir. Şirketlerin sınırlı bir kısmı ise çok bilgili olduğunu düşünmektedir.

Yeterince bilgiye sahip olmak, şirketlerin analiz faaliyetleri yürütmekte olduğunun ve suistimal risklerine karşı önlem aldığı bir kanıtı olmalıdır, ancak her zaman durum böyle değildir, zira yandaki sorunun sonuçlarında görüldüğü üzere, şirketlerin yalnız %47'si suistimalin önlenmesine dair bir plana sahiptir.

8.2. Şirketinizin suistimal risklerine karşı periyodik olarak gözden geçirilen bir suistimali önleme planına sahip midir?



Yukarıda da belirttiğimiz üzere, katılımcıların büyük çoğunluğu şirketlerinde suistimal riskini önemli olarak ele alsalar da, şirketlerin yalnız %47'si suistimal riskine karşı bir önlem planına sahiptir. Büyük olasılıkla bunun sebebi, şirketlerin %60'ının suistimal riskine dair bilgili veya yeterli bilgiye sahip olduklarını düşünmeleridir.

Bununla birlikte, suistimal riski yönetiminin sistematik hale getirilmemesi durumunda bu konuda bilgi sahibi olmanın yeterli olmadığını deneyimler bize göstermektedir. Kötü niyetli insanların harekete geçmesiyle ortaya çıkan riskler ele alınırken proaktif olmak ve potansiyel dolandırıcılara karşı aksiyon alabilmek üzere dinamik hareket etmek büyük önem taşır.

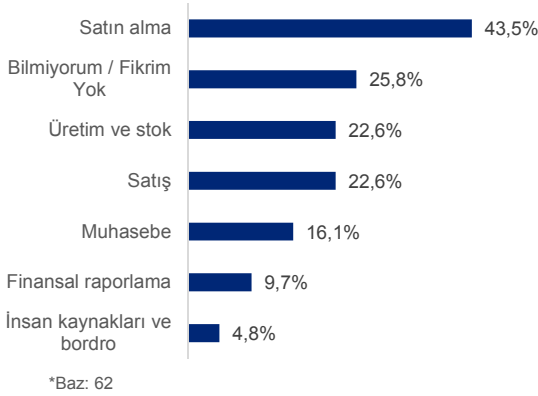
Evet ise, şirketinizin hangi önleyici tedbirleri almıştır?



Yukarıdaki grafikte de görülebileceği gibi, bir önlem planına sahip olan şirketlerde en yaygın önleyici tedbirler suistimale ilişkin yazılı bir iç politika oluşturmak ve göreceli olarak çok daha düşük oranda da suistimal iddiaları ve ihbarları için anonim bir kanal uygulamasının sağlanması olmuştur.



8.3. Şirketinizin aşağıdaki alanlardan herhangi birinde suistimal riski ile karşı karşıya olduğunuzu düşünüyor musunuz?



En çok suistimal potansiyeline sahip alanlar sorulduğunda, ankete katılan şirketlerin çoğunluğu bu tür risklerin başlıca kökeninin içeride olduğunu söyleyerek bunu kendi yöneticilerinin ve çalışanlarının olası yasa dışı faaliyetleri olarak tanımlamaktadırlar. Bu algı uzmanların aynı konudaki fikirleri ve bu konuda alınan sonuçların yanı sıra yapılan başka çalışmalarla da örtüşmektedir.

Bu anlamda, en çok suistimale maruz kalan alanlar olarak grafikte görüldüğü üzere, şirketler tarafından açık ara satın alma süreci, daha sonra satış ve üretim/stok süreci gelmektedir. Muhasebe ve finansal raporlama süreci önde gelen riske maruz alanlar arasında gösterilmemiştir. Bu durumdan, mali tabloların hatalı olması riskine ya şirketler tarafından diğer süreçlerde oluşacak hatalar kadar önem verilmediği ya da bu alanda kendilerine daha kontrollü hissettikleri sonucu çıkarılabilir. Katılımcıların %26'sının bu konuda bilgiye veya fikre sahip olmadığını beyan etmesi ise suistimal konusundaki farkındalık seviyesinin henüz istenilen bir seviyede olmadığını bir göstergesidir.

8.4 Şirketinizin başına son 24 ay içerisinde suistimal vakası geldi mi?



Şirketlere gerçek olaylar sorulduğunda, %19'u son 24 ay içerisinde suistimal vakası yaşadığını ifade etmiştir.

Son 24 ay içerisinde hiçbir suistimal vakası ile karşılaşmadığını söyleyen %76 oranında şirketin olması, bu şirketlerde suistimal olmadığını değil, suistimali önlemeye uygun tedbirlerin bulunmadığını da gösterebilir. Zira bu oran uzmanların fikirlerine ve dünyanın her yerinde gerçekleştirilen başka çalışmalara göre önemli derecede yüksektir. Bu yüzden bu grafiğin, şirketlerin tespit edebildiği vaka oranı olarak dikkate alınması daha isabetli olacaktır.

8.5 Suistimal nasıl tespit edildi?



Şirketlerin suistimali tespit etmelerini sağlayan başlıca araçlar şunlardır:

- Şirket yönetimi tarafından tespit edilen belirtilerden
- İç denetim departmanı tarafından yapılan denetim ile
- Bir çalışanın/müşterinin/tedarikçinin vb ihbarı ile

8.6 Şirketinizde işlenen suistimallerin araştırılması ve izlenmesinde gereken yol ile ilgili belirlenmiş bir süreç mevcut mu?



Şirketlerin yarısında, suistimalin tespiti ardından yapılan çalışmanın sonucunda, gerçekleşen olayla ilgili reaktif şekilde disiplin mekanizmaları uygulanmaktadır. Bu durum, suistimallerle ilgili henüz vaka gerçekleşmeden, bu tür durumlarda izlenmesi gereken bir süreç belirlenmediği anlamına gelmektedir.

8.7. Şirketiniz suistimal araştırmasında (forensic services) uzman dış danışmanlara başvurdu mu?



Şirketlerin yalnız %11'i suistimal tespiti ve araştırması için dış danışmanların yardımına başvurmuştur, bu da şirketlerin medyadan ve üçüncü tarafların müdahalesinden kaçınarak konuları mümkün olan en az travmatik şekilde çözmeye çalıştıklarına dair kanıtı doğrulamaktadır.

Bununla beraber, bir suistimal faili ile dava sürecine gelindiği hallerde, kanıtların şirket tarafından doğru, güvenli ve yasal şekilde bulundurulması suçlunun ortaya çıkarılması ve suçun kanıtlanması açısından elzem olup, şirketin yasal danışmanlarının yönetimi altında konusunda uzman üçüncü taraflardan faydalanması şirketlerin lehine olacaktır.

Suistimale maruz kalan şirketlerin ortalama zararı gelirlerinin %5'ine kadar ulaşmaktadır. Ancak birçok şirket bu riskin yeteri seviyede farkında olmadığı için suistimali önlemeye yönelik politikaya sahip değildir.



Daha fazla bilgi için

Cüneyt Kırlar

Kurumsal Risk Hizmetleri Lideri
Ortak
ckirlar@deloitte.com

Evren Sezer

Ortak
esezer@deloitte.com

Hande Türkmen

Kıdemli Müdür
hturkmen@deloitte.com

Deloitte Türkiye

İstanbul Ofisi

Deloitte Values House
Maslak No1
34398
İstanbul
+90 (212) 366 60 00

Ankara Ofisi

Armada İş Merkezi
A Blok Kat:7 No:8
Söğütözü, Ankara
06510
+90 (312) 295 47 00

İzmir Ofisi

Punta Plaza 1456 Sok.
No:10/1 Kat:12
Daire:14 - 15
Alsancak, İzmir
+90 (232) 464 70 64

Bursa Ofisi

Zeno Center İş Merkezi
Odunluk Mah. Kale Cad.
No:10 d
Nilüfer, Bursa
+90 (224) 324 25 00

Çukurova Ofisi

Günep Panorama İş Merkezi
Reşatbey Mah. Türkkuşu Cad.
Bina No:1 B Blok Kat:7
Seyhan, Adana
+90 (322) 237 11 00



www.deloitte.com.tr



/deloitteturkiye



/deloitteturkiye



/company/deloitte-turkey



/company/deloitte-turkey

Deloitte, denetim, vergi, danışmanlık ve kurumsal finansman alanlarında, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine hizmet sunmaktadır. Dünya çapında farklı bölgelerde 150'den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile Deloitte, müşterilerinin iş dünyasında karşılaştıkları zorlukları aşmalarına destek olmak ve başarılarına katkıda bulunmak amacıyla dünya standartlarında yüksek kaliteli hizmetler sunmaktadır. Deloitte, 200.000'i aşan uzman kadrosu ile kendini mükemmelliğin standardı olmaya adanmıştır.

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve her bir üye firma ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL ("Deloitte Global" olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. DTTL ve üye firmalarının yasal yapısının detaylı açıklaması www.deloitte.com/about adresinde yer almaktadır.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited, onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (bütün olarak Deloitte Network) tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Deloitte Network bünyesinde bulunan hiçbir kuruluş, bu belgede yer alan bilgilerin üçüncü kişiler tarafından kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.

© 2015. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.