

YÖNETİM KURULUNUN GELİŞİM ARACI:

Yönetim Kurulu Performans Değerlendirmesi

Yönetim Kurulları, şirketlerin kritik stratejik seçimleri konusunda kararlarının verildiği, gelecek planlamasının yapıldığı, yöneticilerin performansının değerlendirildiği, özette şirket için zor ve önemli sorumlulukları üstlenen sosyal yapılardır. Bu nedenle, yönetim kurulunun yapısı, üyelerin yetkinlikleri, bilgi düzeyleri ve deneyimleri başarılı bir yönetim kurulu için kritik düzeyde önem taşır.

Yönetim kurulu kurumun en önemli karar ve gözetim mercidir. Bu nedenle, yönetim kurullarından beklentiler oldukça yüksektir. Yönetim kurulunun yaklaşımı tüm organizasyondaki yönetim yaklaşımını belirler. Yönetim kurulunun karar süreçlerine ve sürekli gelişime verdiği önem, kurumun karar kalitesini doğrudan etkiler. Yönetim kurulunun temel sorumluluklarından birisi de kendi faaliyetlerini kapsamak üzere tüm organizasyonda yönetim kalitesinin yüksek olmasını sağlamaktır.

GÜVEN, EN ÖNEMLİ FAKTÖR

Yönetim kurulu organizasyonların tutarlı, sorumlu, hesap verebilir, adil, şeffaf, etkin bir davranış biçimi sergilemelerini sağlar. Yönetim kurulu bu prensiplerin tüm organizasyona yaygınlaştırılmasında öncü rol oynar. Söz konusu prensiplerin benimsenmesi, paydaşların kuruma güvenmelerini sağlar. Kurumlar işlerini yürütmek ve başarıya ulaşmak için başkanlarının kaynaklarına ihtiyaç duyarlar. Diğerlerinin kaynaklarına ulaşmak ve kullanmak için güven en önemli faktördür. Başka bir deyişle, güven gelişmenin ve iyi yönetişimin temel taşıdır.

Yönetim kurullarından beklenenleri incelediğimizde;

- Değer yaratacak stratejiler ortaya koymak için kurumu yönlendirmek,
- Ana risklerin tespit edilmesini ve bu risklerin yönetilmesini sağlayarak sistemlerin oluşmasını güvence altına almak,

- Kurum üst yönetimi için yedekleme, kariyer ve gelişim planlarının yapılmasını sağlamak, ayrıca performansı takip ederek ödül ve gelir politikalarını belirlemek, bu şekilde kuruma yetenekleri çekmek ve kurum içinde tutmayı sağlamak,
- Etkin bir gözetim sisteminin oluşmasını ve işlemlerini sağlamak,
- Kurum için İç Denetim Fonksiyonu'nun ve Yönetim Bilgi Sistemleri'nin doğru bir şekilde çalışmasını sağlamak,
- Dış denetçinin bağımsızlığını garanti altına almak,
- Kurum içinde yolsuzluklarla etkin ve adil bir mücadele alt yapısının kurulmasını sağlamak,
- Doğru karar için zamanında bilgi alabilmeye imkân verecek sistemlerin olmasını güvence altına almak,
- Şirketin kamuya yapılan açıklamaları konusunda izlenecek prensipleri onaylamak ve bilgilendirmelerin doğru ve güvenilir olmasını sağlamak,
- Kurumun kültürünün tutarlı, sorumlu, hesap verebilir, adil, şeffaf ve etkin olmasını sağlayacak yaklaşımı benimsemek,
- Başarıların devamlılığını sağlamak için yönetim kurulu yapısını, süreçlerini, bilgi akışını, çalışma kültürünü ve sü-

rekli gelişim için gerekli olan öğrenme süreçlerini kapsayan bir öz değerlendirme sürecini çalıştırmak olduğunu görmekteyiz.

ÖLÇÜLMİYEN PERFORMANS GELİŞTİRİLEMEZ

Yönetim kurullarının etkinliklerini artırmak için öncelikle bir durum tespiti yapmaları gerekir. Yönetim kurulu performans değerlendirme süreci durum tespiti yapılması imkânını verir ve sonuçlarına göre gelişim planı belirlenebilir. Ölçülmeyen performans geliştirilemez. Gelişime yönelik yapılan aksiyonların ise performansı düzenli olarak izlenmelidir. Bu nedenle, bir öz değerlendirme süreci olan yönetim kurulu performans değerlendirmesi kurumsal gelişim açısından önem taşır. Öz değerlendirme sürecinde üyeler kendi bakış açılarından yönetim kurulunun yapısını ve süreçlerini değerlendirirler. Sürecin bir bölümünde yönetimin yönetim kurulundan beklentileri de alınır.

Yapılan çalışmalar göstermektedir ki, öz değerlendirme sürecinin bağımsız bir taraf gözetiminde yapılması daha başarılı sonuçlar vermektedir. Yönetim kurulu üyeleri gündeme getirmek istedikleri konuları iç paydaş yerine



DR. YILMAZ ARGÜDEN
ARGE Danışmanlık
Yönetim Kurulu
Başkanı



DR. ERKİN ERİMEZ
ARGE Danışmanlık
Yönetici Ortağı

TABLO 1



Yönetim Kurulu performans değerlendirme süreçleri halka açık olsun veya olmasın dünyada birçok şirket tarafından uygulanıyor ve bir gelişim fırsatı olarak değerlendiriliyor. Son 15 yıllık dönemde değerlendirme çalışması talep eden şirketlerin sayısında önemli oranda artış gözleniyor. Gerek OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri, gerekse birçok ülkenin Kurumsal Yönetişim Kodları Yönetim Kurulu performans değerlendirme çalışmalarının yapılmasını tavsiye ediyor.

bağımsız bir taraf ile paylaşmayı tercih etmektedirler. Bağımsız tarafın bu süreçteki rolü; ilgili yönetim kurulu üyelerinin görüşlerini toplamak, analiz etmek, gelişim alanlarını ortaya koymak ve olası gelişim önerilerini gündeme getirmektir. Bu süreçte bir takım olarak çalışması önemli olan yönetim kurulu üyeleri arasında kişisel kırgınlık yaratılmamasına da özen gösterilir.

Uzun yıllardır edindiğimiz deneyimler ışığında geliştirilen yönetim kurulu değerlendirme modelimiz temel olarak;

- Karar alırken yeterli sayıda seçeneğin değerlendirilmesinin
- Yönetim kuruluna karar vermesi için sunulan bilginin kalitesinin
- Karar alma kültürünün
- Yönetim kurulunun karar alma ve gözetim süreçlerinin
- Alınan kararların sonuçlarını izlenerek öğrenmeyi sağlayacak gözetim süreçlerinin etkinliğinin sorgulanması gibi konuları içeriyor.

Etkinlik değerlendirmesini ise üç temel konu üzerine odaklanarak gerçekleştiriyoruz. Bu konular;

- Doğru insan; yönetim kurulunda ihtiyaç duyulan yetkinlik, bilgilere sahip insanların üye olarak seçilmesi süreci,
- Doğru takım; Seçilen üyelerin hem kendi içlerinde hem de şirket yönetimi ile uyumlu çalışması,
- Doğru süreçler; Doğru karar alma, gözetim, denetim, risk yönetimi, kendini geliştirme, yönlendirme süreçlerinin etkin çalışması süreci olarak özetlenebilir.

Yönetim kurulunun etkin çalışmasını sağ-

layan beş önemli faktörü de değerlendirme sırasında dikkate alıyoruz. Bu faktörler; **Yönlendirme:** Yönetim kurulunun en temel görevi kurumun doğru yönde gitmesini sağlamaktır. Bu yönlendirmeyi kendine sunulan strateji alternatiflerini inceleyip, sorgulayarak, risklerini değerlendirerek ve iyileştirme önerileri ortaya koyarak yapabilir.

Gözetim: Etkin bir gözetim fonksiyonu, kurumun stratejik kararlar ve kurum politikalarına uygun olarak yönetilmesini güvence altına alır. Kurum kaynak ve mal varlığının stratejide belirtilen hedefler doğrultusunda kullanılmasının gözetimidir. Etkin gözetim paydaşların güvenini artırır.

Bilgi: Yönetim kuruluna sunulan bilginin kesin, güvenilir, doğru zamanlı, geçmiş performans ve rakiplerin performansı ile karşılaştırmaları içerecek şekilde olmalarıdır. Bilgi akışının sürekliliği, geçmişin analizini içermesi ve geleceğe yönelik bilgiler sunması yönetim kurulunun karar alması için önemlidir.

Öğrenme: Yönetim kurulunun başarısı için kendini geliştirmeye ve deneyimlerinden öğrenmeye ihtiyaç vardır. Ancak bu yolla doğru kararlar vermeyi başarabilir.

Kültür: Yönetim kurulunun kültürünü anlamak, işleyiş yapısının ve kendini geliştirme yaklaşımlarının anlaşılmasına imkân sağlar.

Son beş yıllık dönemde çeşitli şirketler için gerçekleştirdiğimiz yönetim kurulu değerlendirme çalışmalarımızda gözlemlediğimiz bazı sonuçları paylaşmanın faydalı olacağını düşünüyoruz:

- Çalışma yaptığımız şirketler genellikle sektörlerinde lider konumunda olan kurumlardır. Genelde, bu şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin belirlenmiş olan nitelikleri sağladıklarını gözlemledik. Bu durum seçim çalışmalarının başarılı olduğunu gösteriyor. Ancak kurumun uzun dönemli başarısı açısından yönetim kurulu üyeleri yeni üye belirleme sürecinde sadece çoğunluk hissedarların değil, kendilerinin de daha etkin rol almak istediklerini ifade ediyorlar. Bu şekilde aday belirleme sürecinin daha objektif olacağını düşünüyorlar. (TABLO 2)
- Yönetim Kurullarının iyi bir takım olmakla birlikte bu konuda gelişim alan-

ları bulunduğunu da yine bu çalışmalar ortaya koydu. (TABLO 3)

Sonuçlar üyeler arasında güven ilişkisinin güçlü olduğunu gösterirken, kurumun iş yaklaşımını ve stratejinin sahada uygulanmasını anlamak konusunda önemli olan saha ziyaretlerinin kapsamı ve sayısı konusunda gelişme ihtiyacı olduğunu ortaya koyuyor. Ayrıca yeni üyelerin daha tatmin edici bir oryantasyon programı beklentileri olduğunu da gözlemledik.

- Yine bu çalışmalar kapsamında yönetim kurulunun çalışma süreçleri konusunda aşağıdaki konular gözlemlendi: (TABLO 4) Yönetim kurulu üyeleri, toplantı sayısını, yeni yatırımlar için yürütülen müzakere ve değerlendirme süreçlerini yeterli bulurken, insan kaynaklarına yönelik konularda etkilerinin kısıtlı olduğunu düşündüklerini ifade ediyorlar.
- Yönetim kurulu üyelerinin kendilerinin bilgilendirilmesine yönelik görüşleri de-

ğerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlar gözlemlendi: (TABLO 5)

Üyeler toplantılar öncesi gönderilen bilgi setlerinin yeterli olduğunu düşünürken, verilen bir kararın uzun dönemde yarattığı sonuçların etkilerini anlamak ve ilerleyen zamanlarda ortaya çıkan sonuçlarını görmek istediklerini, bu tip etki analizlerinin yönetim kurulu tarafından irdelenmesinin aslında bir öğrenme fırsatı olacağını düşündüklerini ifade ettiler.

- Risk yönetimi ve sürdürülebilirlik gibi konuların yeterince gündemde yer bulamadığı üyeler tarafından ifade edildi. Risk yönetim tarafında finansal risklere odaklanıldığı, stratejik riskler konusuna yönelik çalışmaların kısıtlı olduğu ifade edildi.

Yukarıdaki örneklerden de görüldüğü üzere yapılan değerlendirme çalışmaları sonucunda; yönetim kurulunun güçlü olduğu ve performansını, etkinliğini ve çalışma verimliliğini artırmaya yönelik konular tes-

pit edilmektedir. Gelişim alanlarına yönelik önlemler belirlenmekte ve aksiyon planları yapılmaktadır. Bu aksiyonların başarısının tespit edilmesi her yıl değerlendirme süreçlerinin tekrarlanması ile mümkün olmaktadır.

Yönetim kurulu performans değerlendirme süreçlerinin faydalarını özetlersek; Yönetim kurulu açısından; Kurum paydaşlarının görüşlerinin yönetim kurulu gündemine ulaşip ulaşmadığının ve/veya ulaşıyorsa değerlendirmeye alınıp alınmadığının öğrenilmesi,

- Yönetimin, yönetim kurulundan beklentilerinin daha net anlaşılması,
- Öz değerlendirmenin sürekli bir öğrenme ve gelişim fırsatı,
- Sürekli öğrenme ve gelişimin, kurum için stratejik avantaj yaratması ve rakiplerine göre önde olma imkânı vermesi,
- Yönetim kurulu gündeminin daha odaklı olmasını sağlayarak, önceliklerin belirlenmesine katkı sağlaması,
- Zamanında müdahale etme imkânı ya-

