

Dr. Yılmaz Argüden

Yönetim kurulu sırları



Güven, insan ilişkilerinin olduğu kadar, kurumlararası ilişkilerin de sağlıklı gelişmesinin temelidir. Dünya küçüldükçe, kurumlararası ilişkiler ve karşılıklı bağımlılık artıyor. Kurumlar, başarı için sadece kendi kaynaklarını değil, aynı zamanda başkalarının da kaynaklarını kullanmak zorunda kalıyorlar. Başkalarının kaynaklarına ulaşabilmek için ise onlara güven veren ilişkiler kurabilmeleri gerek. Bu nedenle, güvenilir olmak başarı için, gelişme için hayati bir önem taşıyor.

Örneğin, şirketler gerek sermaye yapıları, gerekse kredi kullanımları açısından dünya ile rekabet edebilmek için uluslararası finansal piyasalara bağımlı hale geliyor. Aynı şekilde, şirketlerin dünya ekonomisinin gelişmesindeki rolleri arttıkça sorumluluk alanları da genişleyerek, sadece hissedarları değil, aynı zamanda tüm sosyal paydaşları da kapsar hale geliyor. Kurumsal yapıların finansal piyasalara ve şirketin ilişkide olduğu tüm kesimlere güven verici nitelikte olması başarı için vazgeçilmez oluyor.

Çünkü, **yönetimin kalitesi yöneticilerin kalitesi kadar kurumsal yapının kalitesine de bağlı.**

Kurumsal yönetim ("corporate governance") küçük ve büyük hissedarlar, Yönetim Kurulu, üst yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin ilkelerini, yetki ve sorumluluk alanlarının dağılımını ve organizasyonunu belirleyen **kurumsal yapıların kalitesini, güvenilirliğini ve şeffaflığını** kapsıyor. Kurumsal yönetim bu kesimler için olduğu kadar kredi verenler, tedarikçiler, müşteriler ve toplum için de önem taşıyor. **Kurumsal yönetim, kurumsal güvenin temelini oluşturuyor.**

Paydaşlarına güven sağlayabilen kurumlar, tüm değer zincirinde daha çok kaynağı harekete geçirip vizyonları doğrultusunda yönlendirerek, başarıya daha kolay ulaşabiliyor ve sürdürülebilirliği sağlayabiliyorlar. Bu nedenle, kurumsal güvenin temelini oluşturan kurumsal yönetim. küçük-büyük veya halka açık-aile şirketi ayırımı olmaksızın her geçen gün daha yaygınlaşıyor. Kurumsal yönetim, kurumun tüm paydaşlarıyla ilişkilerindeki davranışlarını ve iletişimini yürüten herkesin görevi olmakla birlikte, kurumların en üst karar ve denetim organı olan Yönetim Kurullarındaki uygulamalar, bu yönetim anlayışının kurum kültürü haline gelmesinin temelini oluşturuyor.

Dünyada kurumsal yönetim ilkeleri gün geçtikçe yaygınlaşıyor. Kurumsal yönetimin ana ilkeleri; **etkililik, tutarlılık, şeffaflık, adil olmak, hesap verebilirlik, katılımcılık/yayılım ve sorumluluktur.** Bu ilkeler ışığında kurumsal yönetim, bir kurumun hedeflerine ulaşması ve en üstün performansı göstermesi açısından önem taşır. Bu konudaki zaafiyetler, Enron ve Arthur Andersen örneğinde görüldüğü gibi dünya devi bir şirketin çok kısa zamanda yok olmasına bile neden olabilir.

Bir kurumun başarılı olabilmesi için kaynaklarını hedeflenen sonuçlar doğrultusunda **etkili** bir şekilde kullanması gerekir. Her kurum yaklaşımları ile sadece kendi kaynaklarını değil, aynı zamanda tüm değer zincirinde kaynakların nasıl kullanıldığını da etkiler. Bu nedenle benimsediği politikalarda **tutarlılık** ilkesine uyması, değer zincirinin tümünde beklentilerin doğru oluşmasına ve zincirin bir bütün olarak daha güçlü olmasına yardımcı olur. Her kurum sadece finansal kaynaklar açısından değil, değer yaratabilmek için kullandığı tüm kaynaklar açısından başkalarının güvenini kazanmak durumundadır. Güven ise ancak **şeffaflık** ile sağlanabilir. Başkalarının kaynaklarını

kullanan her kişi ve kurum, bu kaynakların kullanımında adil olmayı ve hesap verebilir olmayı ilke edindiğinde, daha geniş kaynaklara ulaşabilir ve gelişmesini sürdürebilir. Bu nedenle, **adil olmak ve hesap verebilirlik** de gelişmenin temel unsurlarındandır. Değer yaratabilmek için dengeli bir şekilde risk üstlenilmesi ve güç kararların alınması gerekir. Böylesi kararların alınmasında en üst düzeyde inisiyatif alınması ve **sorumluluk** üstlenilmesi gerekir. Kurumların başarı grafiklerinin yükselebilmesi için sürekli gelişmeleri gerekir. Gelişme ise sadece kurumun tepesinde değil, her seviyesinde yenilikçiliğin hayata geçirilmesi ile sürdürülebilir bir nitelik kazanabilir. Bu nedenle, **katılımcı yönetim** anlayışı kurumda odaklanmayı ve sürekli gelişmeyi olanaklı kılar.

Günümüzde kurumların başarısı; güç sahiplerinin, karar vericilerin katılımcı bir yaklaşımı, şeffaflık ve hesap verme kültürünü benimsemelerini, adil ve tutarlı olmalarını ve "kurumsal güven" veren yönetim yapılarını gerektiriyor.

Kurumsal yapıların en önemli organı, Yönetim Kurullarıdır. Her kurum için en yetkili karar mercii olan Yönetim Kurullarının kimlerden oluştuğu, Yönetim Kurullarının hangi konulara odaklandığı, nasıl çalıştıkları ve kendilerini sürekli olarak geliştirmek üzere neler

"Yönetim Kurulu Sırları: Yaşam Kalitesi için Kurumsal Yönetişim" başlıklı kitabımın ülkemizde kurumsal yönetim kültürünün gelişmesine, kurumlarla paydaşları arasında güven veren ilişkiler kurulmasına ve kurumlarımızın sürdürülebilir başarıyı yakalayarak toplumun yaşam kalitesini yükseltmelerine yardımcı olması dileklerimle....



yaptıkları gibi konular, kararların da, yönetimin de kalitesini etkileyen unsurlardır. Yönetim Kurulları şirketi yönetmez yönlendirir, danışmanlık yapar, uygun bulmadığı kararları veto eder ve gerektiğinde de yönetici kadroda değişiklikler yapar. Yönetim Kurullarının **yönlendirme** ve **denetleme** görevini iyi yapabilecek bir yapıya, süreçlere ve üyelere sahip olması, kurumların başarılı bir şekilde yönetilmesinin ön koşuludur.

Yönetim Kurulunun misyonu, en yüksek karar mercii olarak kurumu proaktif bir şekilde yönlendirmek, uzun vadede hissedarlarına sürekli ve kalıcı değer yaratmaktır. Kurumları başarıya taşıyan, **değer yaratılmasını** sağlayan en önemli unsurlardan birisi de **stratejik seçimleridir**. Stratejinin özü seçim yapmaktır. Yapılan her seçim ise risk içerir. Çünkü seçmek, aynı zamanda bir başka seçeneği reddetmek demektir. Bir yolu seçen, diğerlerini elemiş olur. Seçimler geleceğe yöneliktir, oysa gelecek belirsizdir. Stratejik seçimlerin yapılmasında farklı bakış açılarına ve bağımsız düşünme yetkinliğine sahip, deneyimli bir Yönetim Kurulunun konuyu detaylı bir şekilde irdelemesi stratejik karar kalitesini artırır.

Yönetim Kurulu günlük operasyonların içinde olmasa da, oyunun kurallarını belirleyen ve hem antrenör hem de hakem rolü

Kurumların sürdürülebilirliğini sağlamak için risk yönetimi ve iç/dış denetim değerlendirmeleri sağduyulu, adil ve değer artırıcı bir şekilde yapılmalıdır ve bu da ancak önemli bir deneyim birikimi ile gerçekleştirilebilir.

oynayan, etkisi çok yönlü olan bir organdır. Yönetim kurulları stratejik seçimlerin getiri-risk profili, performansın kısa ve uzun vade dengesi, çıkarların paydaşlar arasında adil olarak korunması, inisiyatif alma ve yenilikçiliği teşvik ile denetim ve kontrol fonksiyonları arasında dengeleri korumakla yükümlüdür. Bu nedenle kararlarında sağduyulu bir denge sağlaması önem taşır. Yönetim Kurullarının kural koyucu, yönlendirici, denetleyici ve aynı zamanda örnek olma sorumlulukları güçlü bir yapıyı zorunlu hale getirir.

Şirket yönetimi, şirketi hissedarlar ve hissedar olmayan diğer paydaşlar adına yönetmekle sorumludur. Ancak, yönetenlerle hissedarlar arasında herhangi bir çıkar çatışmasının oluşmasını önlemek ve yönetimin aldığı risklerin tutarlı ve dengeli olmasını sağlamak için şirketin iş alanını, rekabet durumunu iyi anlayıp dengeli kararlar alınmasını gözetmek gerekiyor. **Kurumların sürdürülebilirliğini** sağlamak için **risk yönetimi** ve **iç/dış denetim** değerlendirmeleri sağduyulu, adil ve değer artırıcı bir şekilde yapılmalıdır ve bu da ancak önemli bir deneyim birikimi ile gerçekleştirilebilir. Bu değerlendirmelerin şeffaf bir şekilde, karşılıklı sorgulama ile gerçekleştirilmesini sağlamak için, entelektüel bağımsızlık sergileyebilecek deneyimli ve sağduyulu üyelere sahip bir Yönetim Kurulu gerekir ve bu niteliklere sahip bir Yönetim Kurulu, kurumun sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşır.

Bir kurumun en önemli varlıkları arasında insan kaynağı ve özellikle yönetim ekibi yer alır. Bu ekibin yetkinliklerinin ve **performansının değerlendirilmesi**, gerektiği durumlarda ekibe yeni kişilerin kazandırılması ve bu ekibin motivasyonunu yüksek düzeyde tutabilecek adil ödüllendirme mekanizmalarına işlerlik kazandırılması da kurumun geleceğini belirleyen bir başka faktördür. Bu değerlendirmelerin adil olarak yapılması ise iyi çalışan bir Yönetim Kurulu ile mümkündür.

Yönetim Kurulu bu ana görevine ek olarak **kurumsal itibarı** korumak ve geliştirebilmek için



kurumun tüm paydaşlarına - müşterilerine, çalışanlarına, tedarikçilerine ve toplumun diğer kesimlerine - karşı sadece **kamunlar** açısından değil, aynı zamanda taahhüt ettiği **değerler, iş etiği ve kurumsal yönetim ilkeleri** açısından da sorumludur.

Bu nedenle, kurumların Yönetim Kurullarının oluşumu, yapısal reformların öncü adımlarından birini oluşturur. Şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak yönetilmesi yönetim kalitesinin artırılması açısından önemlidir. Ülkemizde şirket ile büyük ortak arasındaki ilişkiler kurumsal yönetişimin gelişmesi önündeki önemli engellerden birisini oluşturuyor. Bu nedenle, bir şirketin en üst yönetim organının herhangi bir ortak değil, Yönetim Kurulu olduğu anlayışının benimsenmesi kritik bir öncelik olarak ortaya çıkıyor. Yönetim Kurulları şirketleri sadece en büyük ortağın çıkarlarını gözeterek değil, diğer küçük hissedarların ve tüm paydaşların çıkarlarını gözeterek yönetmekle sorumludur. Yönetim Kurulu, şirketin en önemli stratejik varlıkları arasındadır. Dolayısıyla, Yönetim Kurullarına seçilen üyelerin yetkinlikleri ve deneyimlerine, bağımsız olmalarına ve kurulun işleme için oluşturulacak kurallara özen gösterilmesi, kurumun başarısı ve sürdürülebilirliğine katkı sağlar.

Kurumsal güvenin sağlanmasında tek bir reçete olmamakla birlikte bazı uygulamaların ağırlık kazandığı gözlenmektedir. Örneğin, demokrasilerin temel ilkelerinden olan **güçler ayrılığı prensibi** şirketlerde de hayata geçiriliyor ve bu amaçla Yönetim Kurulu Başkanı ve genel müdürün ayrı kişiler olmasına dikkat ediliyor, ya da finansal denetim görevi bağımsız üçüncü bir kuruma veriliyor. **Bilgi paylaşımı** da güven tesis edilmesinin en temel girdilerinden biri olarak ortaya çıkmakta. Bu nedenle, herhangi bir kurum ile paydaş ilişkisinde bulunanların, örneğin yatırımcıların kolayca anlaşılabilir bilgiye eşzamanlı olarak erişebilmesi de gün geçtikçe aranılır hale geliyor. Bilgi sunumunda küçük veya büyük, yönetimde bulunan veya bulunmayan tüm hissedarlara **adil davranılması** da önem kazanıyor.

Güvenilir olmak, kişiler için olduğu kadar kurumlar için de zor kazanılan bir değerdir. Güvenilir olabilmek, uzun bir zaman içinde elde edilebilmesine rağmen, çok kısa sürede yitirilebilir. Güvenilirlik, sözlerin ötesinde **eylemlerin tutarlılığı** ile kazanılır. Çünkü davranışlar öncelikleri ve tercihleri göstermede sözcüklerden çok daha etkilidir.

Küresel kaynakları kullanarak gelişen kurumlar, bu kaynaklarda payı olan herkese **hesap verme** olgunluğu

ve bilincine doğru ilerliyor. Dinlerin öngördüğü, “kimse görsün veya görmesin yaptığımız her hareketten ve verdiğimiz her karardan **sorumlu olduğumuz**” bilinci ve “büyük hesap verme günü”nün sorumluluğu, kurumsal kararlardaki **şeffaflık gereksinimi** ile her geçen gün daha da somut bir şekilde örtüşüyor.

Kurumsal yönetim sadece halka açık büyük şirketler için değil, aynı zamanda aile şirketi konumunda olan KOBİ’ler için, hatta kâr amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşları için de gereklidir. Çünkü, kurumsal yönetim, kurumların gerek yönetsel açıdan, gerekse kaynaklara ulaşımının sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Ayrıca kurumsal yönetim, aile içi çatışmaların önlenmesi, yetenekli insan kaynaklarının kuruma kazandırılması ve kurumun itibarının ve değerinin artırılmasını sağlar.

Ayrıca kurumsal yönetim, şirketleri halka açılmaya veya ortak alabilmeye de hazırlar, paydaşlarıyla güvenilir ilişkiler kurulmasına destek olur.

Son dönemlerde çeşitli ülkelerde yaşanan yönetim skandalları Yönetim Kurulları ile ilgili birçok yeni düzenlemenin gündeme gelmesine neden oldu. Ancak, yalnızca sıkı kurallar koyarak Yönetim Kurullarının iyi çalışmasının sağlanabileceğine inanmak, yönetim kalitesini yükseltmek için daha fazla bürokrasiye başvurmak demektir. Oysa, iyi yönetim kuralları değil, davranışlarla sağlanır. Kurallar önemlidir, ancak iyi yönetişimin temel ilkelerinin ruhunu anlamaksızın, sadece çeşitli otoritelerce oluşturulan kurallara uyum için atılan adımların yönetim kalitesini geliştirmesini beklemek gerçekçi değildir. **Kurumsal yönetim bir kültürdür, bir iklimdir ve bir davranışlar bütünüdür.**

Dünyayla rekabet edebilmek, gelişmelere ayak uydurabilmek için öncelikle kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlanmalıdır. Bunu AB, IMF, Dünya Bankası veya yabancı ortaklarımız istiyor diye değil, daha rekabetçi olabilmek, riskleri daha iyi yönetebilmek, dünya kaynaklarından daha fazla faydalanabilmek ve gelişmeyi sürekli kılabilmek için gerçekleştirmeliyiz.

“Yönetim Kurulu Sırları: Yaşam Kalitesi için Kurumsal Yönetişim” başlıklı kitabımın ülkemizde kurumsal yönetim kültürünün gelişmesine, kurumlarla paydaşları arasında güven veren ilişkiler kurulmasına ve kurumlarımızın sürdürülebilir başarıyı yakalayarak toplumun yaşam kalitesini yükseltmelerine yardımcı olması dileklerle...■