

# —at the— TONE TOP



POWERED BY

AUDIT EXECUTIVE™  
CENTER

Sayı 78 | Ağustos 2016

Üst yönetim, yönetim kurulları ve denetim komitelerine yönetim ile ilgili konularda özet bilgiler

## GENEL MÜDÜR VE YÖNETİM KURULU BAŞKANI (BAŞKAN): İKİ BAŞ BİR BAŞTAN DAHA MI İYİDİR?

Belki de Büyük Buhran'dan bu yana iş hayatı hiç bu kadar yaygın negatif algı ile karşılaşmamıştı. Üst Yöneticiler ile diğer çalışanlar arasındaki hile görüntüsü, açgözlülük ve eşitsizlikler kamuoyunun hayal kırıklığı ve güvensizlik şeklinde tepkisine sebep oldu ve daha fazla şeffaflık ve daha etkin kurumsal yönetim çağrılarına yolaçtı.

Kurumsal yönetim tartışması, her ne kadar uzun soluklu olsa bile sonunda dönüp dolaşıp yönetim kurulu odasında sonlanıyor. Giderek artan bir şekilde tartışma liderlik yapısını ve gücün nasıl uygun şekilde dengelendiğini merkeze alıyor. Ve bazı durumlarda da konu genel müdür koltuğunda ve yönetim kurulu başkanı koltuğunda kimin oturduğuna geliyor. Pek çok kişi genel müdür ve yönetim kurulu başkanının aynı kişi mi yoksa ayrı kişiler mi olması gerektiğini soruyor.

### İddiaların İncelenmesi

Genel Müdür/Yönetim Kurulu Başkanı meselesini tartışanların aşağıdaki üç duruştan birine yakın olma eğilimi bulunmaktadır:

- İki rolü de aynı kişinin üstlenmesi.
- İki rolün birbirinden ayrılması.
- Genel müdür-Yönetim Kurulu Başkanı rollerinin aynı kişi tarafından üstlenilmesi ve yönetim kurulunda bir lider direktörün yer alması.

Genel Müdür-Yönetim Kurulu Başkanının aynı kişi olduğu durumu destekleyenler, bu durumun önemli faydalar doğurabileceğini; örneğin emir-komuta zincirinin net olması, liderliğin sürdürülmesi, verimlilik, yönetim kurulundaki tartışmalarla ilgili şirketin operasyonel bilgilerinin genişliği ve yönetim kurulu kararlarının hızlıca eyleme dökülmesindeki otoriteyi ifade etmektedirler.

Gerçekten de pek çok şirket bu düzenlemenin yanında yer almaktadır. Spencer Stuart'ın yönetim kurulu etkinlik endeksine göre, 2015 yılında Standard ve Poor's 500'de



yer alan şirketlerin %52'sinde Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanının aynı kişi olduğu görülmektedir. Ve hissedarlar bu durumdan, en azından kısa vadede, fayda sağlayabilmektedir. Bir kurumsal yönetim araştırma firması olan GMI Ratings şirketinde kıdemli araştırma uzmanı olan Paul Hodgson'un yayınladığı araştırmaya göre 2012 yılında Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanının aynı kişi olduğu yapıda ilk yıl yatırımcılar %12 getiri sağlamışken, Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanının farklı kişiler olduğu yapıda %2'nin biraz üstünde getiri sağlamıştır. Üçüncü yılın sonunda, Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanının aynı kişi olduğu yapıda getiri %104'e yükselirken, Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanının farklı kişiler olduğu yapıda %95 olmuştur. Bununla birlikte, beşinci yılın sonunda hissedarların getirisi Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanının farklı kişiler olduğu yapıda daha fazla olmuştur.

Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanının farklı kişiler olduğu yapıyı tercih edenler birleşik yapının olumsuz unsurlarına (aspects) işaret etmektedir. Yönetim kuruluna ve üst düzey yöneticilere eğitim veren, bilgi ve danışmanlık hizmeti sunan "The Value Attendance and Corporate Governance Alliance"ın Genel Müdürü Eleanor Bloxham'a göre "Genel Müdürler kendi kendilerinin patronu olamazlar". "Genel müdürün yapacak yeteri kadar büyük bir işi vardır: Şirketi yönetmek. Yönetim kuruluna liderlik etmek farklı beceriler ve nitelikler gerektiren oldukça farklı bir konudur."

İki rolün birbirinden ayrılmasını savunanlara göre bu durum yöneticilerin gelirleri, başarıları ve halefiyetleriyle ilgili kararlarda gerçek veya algılanan çıkar çatışmaları potansiyelini ortadan kaldırmaya yardımcı oluyor. Üstelik, bu durum genel müdürün yalnızca, strateji ve şirket operasyonları gibi işleri başarıyla yönetme konularına odaklanmasını mümkün kılıyor.

İki rolün birbirinden ayrılmasını savunanlara göre bu durumun uygulamaya yönelik bir sebebi var: Fiyat etiketi. Paul Hodgson'un araştırmasına göre iki rolü de aynı kişinin üstlenmesi, yönetim yapısının çeşitli unsurlarının en maliyetli olanı.

Böyle de olsa, Stanford Üniversitesi Rock Kurumsal Yönetişim Merkezi araştırmacıları David F. Larcker ve Brian Tayan'a göre hala Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanının farklı kişiler olduğu yapıyı destekleyen yeterli kanıt bulunmuyor. Araştırmalarında yazdıklarına göre "Pek çok araştırmaya göre yönetim kurulu başkanının bağımsız statüde olması şirketin başarısının veya yönetim kalitesinin çok önemli bir göstergesi değil."



Spencer Stuart'ın endeks raporuna göre 2015'te S&P 500 şirketlerinin az farkla da olsa çoğunluğunda Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanının aynı kişi olmasına rağmen, 2005'te bu oran %71 idi. Aynı sürede, aynı rapora göre, Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanının farklı kişiler olduğu yapı %9'dan %28'e yani üç katına çıktı. Buna rağmen, Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanının farklı kişiler olduğu yapı hala azınlıkta kalan bir uygulamadır.

Melez bir çözüm olarak Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanının aynı kişi olduğu yapıya yönetim kuruluna bir lider direktörün eklenmesi olabilir. Bir lider direktör, bu seçeneği önerenlere göre yönetim kurulunun ihtiyaç duyduğu denge ve denetim mekanizmasını sağlamaktadır.

2015 yılında, "Kurum Direktörleri Ulusal Derneği"nin (National Association of Corporate Directors) (NACD) başkanı olan Peter Gleason yazdığı "Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanının Aynı Kişi Olduğu Yapının Faydalarını Tartmak" adlı makalede bir lider direktörün çeşitli faydalarını listelemiştir:

- Önemli ve yeni oluşan konuları teşhis etmek ve ilgilenilmesini sağlamak.
- Genel müdüre kişisel direktör bakışını temsil etmek.
- Yeterli başarıyı göstermeyen direktörlerin teşhisinde ve bunların gelişmesi için kaynakların oluşturulmasında aday gösterme/yönetişim komitesi ile birlikte çalışmak.
- Yönetici toplantılarını idare etmek.

2015-2016 NACD Halka Açık Şirket Yönetişim Anketi'ne göre Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanının aynı kişi olduğu büyük şirketlerin %56'sı, orta büyüklükteki şirketlerin %54'ü aynı zamanda bir lider direktöre sahiptir.

Elbette, her düzenlemede olduğu gibi, alınacak sonucun büyük kısmı işin içindeki kişilere ve rollerin ve sorumlulukların iyi tanımlanmasına bağlıdır. Gerçekten de, NACD'nin hangi yapının tercih edileceği konusunda resmi bir duruşu yoktur.

Gleason, "Görüşümüze göre anahtar olan şey yapı değildir; yönetim kurulundaki bağımsızlık ve tarafsızlıktır, bu unsurlar nerede bulunursa bulunsunlar," demektedir. "Lider direktör görevi faydalı olabilir ancak sadece lafta kalmaması şartıyla. Lider direktörün ve yönetim kurulu başkanının rolleri ve sorumlulukları açıkça tanımlanmalı ve yönetim kurulunun başarısının değerlendirilmesi, yönetim kurulu ile iletişim, gündemin oluşturulması ve benzeri yönetim kurulunun işini yapmasını sağlayacak şeyler hakkında mutabık kalınan politikalar olmalıdır."

Bu düzenlemenin başarısı için güçlü bir lider direktörün varlığı da önemlidir. IIA'nın İç Denetim Yöneticisi (CAE) Çözümleri yönetici direktörü Doug Anderson'a göre "Aksi takdirde, Genel Müdür muhtemelen yönetim kurulunda hakim olacaktır ve böylece lider direktörden beklenen denge ve denetim mekanizması zayıflayacaktır."

## Bu Konu Neden Önemlidir

Genel Müdür ve başkan rollerine her zaman bu şekilde mi odaklanmalı? Eski Federal Deposit Insurance Corp. şefi Sheila Blair'in Yahoo Finans'a söylediğine göre bankaların genel müdürlerinin aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olup olmamaları konusunda "bu iki rolü birbirinden ayırmak için çok şey yapıldı" ve "bu konu gerçekten insanların işinin ehli olup olmadığıyla ve doğru ses tonunu ve kültürü oturup oturamamakla ilgilidir." Blair'in bahsettiği nokta genel olarak sadece yönetim kurulunun yapısına değil kurumsal yönetime de uygulanabilir.

Bir başka deyişle, etkili kurumsal yönetişimde en önemli faktör doğru insanların doğru yerlerde doğru şeyleri yapıyor olmasıdır.

Bloxham'a göre doğru insanların doğru yerlerde olması önemlidir. Ancak, yönetim kurullarıyla yaptığı çalışmalara göre, "başkan koltuğunda kimin oturduğu önemlidir – ve bu kişi genel müdür olmamalıdır. Bir yönetim kurulu, kurumun başarılı olması için zor sorular sormaktansa aynı zamanda başkan da olan genel müdürün belirlediği gündeme boyun eğecektir."

Konunun önemine ilişkin bir başka sebep de konunun kurumsal kültür üzerindeki potansiyel etkisidir ki çeşitli araştırmalara göre kurumsal kültür çalışan tatminine, olumlu itibara, ve sürdürülebilir karlılığa katkı yapmaktadır. Bazı kişiler Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanının aynı kişi olduğu yapının kurumsal kültüre zarar verdiğine inanmaktadır. Anderson'a göre "Esas olan tepe yönetiminin ses tonudur", "Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanının aynı kişi olduğu yapının tabiatında çıkar çatışması vardır ve yönetim kurulu bu haliyle kuruma model olmaktadır."

Hangi düzenlemenin ideal olduğu hakkındaki görüş farklılıklarına rağmen en azından bir konuda uzlaşma vardır: Yönetim kurulları önemlidir. Liderlik yapısına bakmaksızın, bugün yönetim kurulları yönetim kurulu gündemini oluşturmaya odaklanmalı ve sorumluluklarını yerine getirdiğinden ve güvene dayanan rolünü yaptığından emin olmalıdır. Bu görevlerin etkisini düşünecek olursak, gelecekteki yönetim kurullarının –ve liderlerinin- gittikçe daha tedbirli olan ve güçlenen hissedarların gözü önünde olmaları beklenmektedir.

### Hızlı Anket Sorusu

Hangi yapı şirketinizin çıkarına en çok uymaktadır?

- Genel Müdür-Yönetim Kurulu Başkanının aynı kişi olduğu durum
- Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Başkanının farklı kişiler olduğu durum
- Genel Müdür-Yönetim Kurulu Başkanının aynı kişi olduğu ve ayrıca bağımsız bir direktörün liderlik yaptığı durum

Cevaplamak için aşağıdaki sayfayı ziyaret ediniz ve diğerlerinin cevaplarını görünüz.

[www.theiia.org/goto/quickpoll](http://www.theiia.org/goto/quickpoll).

## IIA Hakkında

Institute of Internal Auditors (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü) 190 ülkede 180.000 üyesi bulunan küresel bir mesleki birliktir. IIA, iç denetim mesleğinin savunucusu, uluslar arası standartların düzenleyicisi, baş araştırmacı ve eğiticisidir.  
www.globaliia.org

## Ücretsiz Abonelik

Ücretsiz abonelik için;

[www.globaliia.org/Tone-at-the-Top](http://www.globaliia.org/Tone-at-the-Top) sitesini ziyaret ediniz ya da +1-407-937-1111 numarasını arayınız.

## Okuyucu Görüşleri

tone@theiia.org adresine görüş ve yorumlarınızı gönderiniz.

## İçerik Danışma Kurulu

Üst yönetim ve yönetim kurullarındaki deneyimleriyle birlikte, aşağıda belirtiler saygıdeğer uzmanlar, bu yayının içeriğine doğrudan katkı sağlamaktadırlar.

Martin M. Coyne II  
Michele J. Hooper

Nancy A. Eckl  
Kenton J. Sicchitano

TONE  
—atthe—  
TOP

247 Maitland Ave.  
Altamonte Springs, FL 32701-4201 USA

NONPROFIT ORGANIZATION  
U.S. POSTAGE  
PAID  
THE INSTITUTE OF  
INTERNAL AUDITORS

## Hızlı Anket Sonuçları:

Kurumunuzdaki iç denetimin, denetim komitesince veya yönetim kurulunca ne kadar desteklendiğini oranlandırabilir misiniz?

%4

Hiç destek  
yok

%30

Gelişmesi  
gerekli

%14

Uygun

%31

İyi

%21

Mükemmel

Cevaplar Tone at the Top Haziran sayısının hızlı anket sonuçlarıdır.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün (Institute of Internal Auditors Inc., "IIA") Telif Hakkı © 2013 kesinlikle saklıdır. IIA isminin veya logosunun çoğaltılmasında ABD federal ticari marka tescil sembolü olan \* kullanılacaktır. Bu materyalin hiçbir kısmı IIA tarafından öncesinde yazılı izin verilmeksizin çoğaltılamaz.

Değiştirildiği onaylanmadıkça tüm maddi yönlerden orijinali ile aynı olan bu çevirinin yayınlanması için telif hakkı sahibi olan Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (Institute of Internal Auditors Inc., "IIA") 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701-4201, ABD isimli kurumdan izin alınmıştır. Bu belgenin hiçbir kısmı IIA tarafından öncesinde yazılı izin verilmeksizin çoğaltılamaz, bir geri alma sisteminde depolanamaz, veya hiçbir formda veya elektronik, mekanik, fotokopi, kaydetme veya başka bir şekilde hiçbir suretle aktarılamaz.

İşbu belge Türkiye İç Denetim Enstitüsü tarafından 20/09/2016 tarihinde çevrilmiştir.