

Üst yönetime, yönetim kurullarına ve denetim komitelerine yönetimle ilgili konular hakkında kısa ve öz bilgiler sunar.

Çeşitlilik: Kabul Görmüş Bir İş Değeri

Çeşitlilik, hakkaniyet ve kapsayıcılık (ÇHK) son yıllarda kurumlar üzerinde baskı yaratan konular haline gelmiştir. #MeToo (Ben de) ve "Black Lives Matter" (Siyah Hayatlar Önemlidir) hareketleri Amerikan yaşamının her alanında birbirini izleyen istismarları ve eşitsizlikleri ön plana çıkardı ve bunları ele alma noktasında geçmişten bugüne süregelen başarısızlıkları ortaya koydu.

Kendi kurumlarında ÇHK konusunu ön plana çıkarmak isteyen yöneticiler için bunu en üst düzeyde ele almaya başlamak iyi bir fikirdir.

Ulusal Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (*National Association of Corporate Directors - NACD*) "Blue Ribbon" Komisyonunun hazırladığı Kurul Çeşitliliği raporunda yapılan 2020 yılı güncellemesine göre "Kurulu çeşitlendirmek bir olasılığın ötesinde, işin ve ahlaki yaklaşımın getirdiği bir zorunluluktur". "Beşeri sermayenin çeşitliliği bugün kabul edilen bir iş değeridir."¹

Çeşitliliğin yaşatıldığı bir kurum işle alakalı sayısız fayda sunduğundan, iş yerinde çeşitliliği desteklemenin değerli bir çaba olduğuna dair güçlü kanıtlar bulunmaktadır. Çalışmalar, daha geniş bir yetenek havuzunun ek beceriler, bakış açıları ve bağlantıların yanı sıra performansta ölçülebilir iyileşmeler sağladığını göstermektedir. Örneğin, "Boston Consulting Group"a göre en az üç kadın direktörü olan Fortune 500 şirketlerinde özkaynak kârlılığı %53 yükselirken liderlik ekiplerinde ortalama üstü çeşitlilik görülen şirketlerde yenilik çıkarma seviyesi (inovasyon) %19 artmaktadır.²

ÇHK'yı destekleyen güçlü veriler bir yana, proaktif olarak çeşitliliği temin etmeyen kurullar, mecburen bunu yapmak



durumunda kalabilirler zira düzenleyiciler, devletler ve diğer paydaşlar kurumsal kurullarda daha fazla çeşitlilik talep ediyorlar (bkz. [sayfa 3](#), "Harici Beklentiler"). Öncelikle mevcut kurul çeşitliliğini anlamak, çeşitliliği artırmak için bazı temel kılavuzları uygulamak ve bağımsız güvencenin bu çabaların etkililiği açısından hayati öneme sahip olduğunun farkında olmak mühimdir.

Deloitte'a göre, "Kurumsal riske ilişkin geniş perspektifleri ve yönetim kurulları ve üst yönetim dâhil olmak üzere çok çeşitli paydaşlarla iş birliğine dayalı ilişkileriyle iç denetçiler, kuruluşların Ç&K konusundaki mevcut yaklaşımlarını değerlendirmelerine ve ileriye dönük bir yol bulmalarına yardımcı olabilmektedir."³

Karışık İlerleme

Neyse ki iyi haberler var: yönetim kurullarına dâhil edilen kadın sayısı artıyor. 2020 ABD Spencer Stuart Yönetim Kurulu Endeksi⁴ verilerine göre geçtiğimiz 10 yıl içinde S&P 500 şirketlerindeki yeni kadın yönetim kurulu üyesi oranı %21'den %47'ye yükselmiştir ve tüm S&P 500 şirketlerinde en az bir kadın kurul üyesi bulunmaktadır. Buna karşın kurullardaki genel temsiliyetleri düşük kalmıştır. 2020'de, S&P 500 kurulu üyelerinin önceki yıla göre iki puan artışla %28'inin kadın olduğu görülmüştür.

IIA Hakkında

The Institute of Internal Auditors, Inc. (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü) 170 ülke ve bölgede 200.000'den fazla üyesi bulunan küresel bir mesleki birliktir. IIA, iç denetim mesleğinin savunucusu, uluslararası standartların düzenleyicisi, baş araştırmacısı ve eğiticisidir.

The IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suite 149
Lake Mary, FL 32746 ABD

Ücretsiz Abonelik İçin

Ücretsiz abonelik için www.theiia.org/Tone sitesini ziyaret ediniz.

Okuyucu Görüşleri

Tone@theiia.org adresine görüş ve yorumlarınızı gönderiniz.

"2020 Women on Boards" isimli dayanışma örgütünün bir çalışmasına göre kadınların Russell 3000 halka açık şirket kurullarına katılımları %23 civarında olup düşüktür.⁵ Russell 3000 şirketleri arasında bu oran geçmişe kıyasla ulusal çapta yüksek olmakla birlikte, söz konusu şirketlerden yalnızca %5'inde cinsiyet dengeli kurul bulunduğu ve üçte birinin kurullarında bir kadın olduğu ya da hiç kadın üye olmadığı tespit edilmiştir. Sorunun bir kısmı da çeşitlendirmenin neden bu kadar yavaş olduğuna dair değişen algılara dayanıyor olabilir. [Sayfa 4](#) 'teki tabloda görüldüğü gibi erkek kurul üyelerine kıyasla kadın üyelerin kurulda ya da Genel Müdür (CEO) seçiminde çeşitlilik eksikliğini tespit etmesi çok daha olasıdır.

Spencer Stuart, kurullardaki yeni azınlık üye oranının %22 olduğunu ve bunun son on yıl içinde 10 puanlık bir artışı temsil etmekle birlikte %23 oranının görüldüğü 2019'a göre düşük kaldığını belirtmektedir. Heidrick & Struggles Kurul İzleme ABD 2020'ye göre "Dünya çapında çok az ilerleme kaydedilen ırksal veya etnik çeşitlilik, milliyet ve yaş çeşitliliği konusundaki gelişmeler hayal kırıklığı yarattı."⁶

Daha Fazla Çeşitliliğe Giden Yol

Kurulların çeşitliliği artırma çabalarında takip edip uygulayabilecekleri birkaç kılavuz bulunuyor. İç denetimin, kurul ve kurumun ÇHK çabalarının etkililiğine ilişkin bütünsel ve nesnel görüşler sunmak suretiyle şirket içinde bağımsız güvencenin yegane kaynağı olarak tüm sürece değer katabileceği unutulmamalıdır.

Sohbet edin. NACD raporu, herhangi bir kapsayıcılık stratejisinin ilk adımı olarak tartışmadan bahseder. Yıllık kurul değerlendirmesinde, söz konusu kurulun kurumun çeşitlilik beklentilerini karşılayıp karşılamadığına dair bir sorunun dile getirilmesi, hangi yeni beceriler ve bakış açılarına ihtiyaç duyulabileceği konusunda bir sohbet başlatılabilir.

Riskleri görmezden gelmeyin. Kurul üyeleri ÇHK konusunda çok az adım atmanın ya da hiç adım atmamanın sonuçlarını anlarsa ÇHK'nın iş açısından zorunluluğu daha fazla netleşecektir – ve potansiyel sorunlardan kaçınılması da daha kolay olacaktır. Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'ne göre "Çeşitlilik eksikliği, bir iç denetim faaliyeti tarafından tanınmaya değer diğer riskler kadar alakalı bir kurumsal risktir" ve bu hem kurul düzeyinde hem de tüm kurum kapsamında geçerlidir.⁷ Hukuka aykırı veya adil olmayan istihdam uygulamaları, şirketin ÇHK standartlarına uyulmamasına ilişkin hissedar davaları ve itibar risklerinin tümü, hem kurullar hem de kurumlar için risk alanlarıdır ve iç denetim bu tür riskleri yönetme çabalarını destekleyebilir. Deloitte'un belirttiği gibi, iç denetim söz konusu olduğunda, "geleneksel güvence projelerini aynı denetim uygulamalarının çoğu Ç&K denetleme yaklaşımında kullanılır."⁸

YÖNETİM KURULLARI İÇİN SORULAR

- » ÇHK kurul için sürekli bir gündem maddesi mi?
- » Mevcut kurul üyelerinin yüzde kaç kurumun çeşitlilik tanımı kapsamında?
- » Komite başkanlarının yüzde kaç kurumun çeşitlilik tanımı kapsamında?
- » Kurul, mevcut çeşitlilik düzeyinin kendisine nasıl fayda sağladığının farkında mı?
- » Kurul, tüm üyelerinin bakış açısı ve deneyimlerini kullanma noktasında stratejik fırsatları kaçırıyor mu?



Çeşitlilik tanımınızı dikkatle ele alın. Aktivist yatırım şirketi "Barrington Capital Group LP", benzer değerlere, deneyime ve bilgiye sahip kadın ve erkeklerin bir karışımının, grubun bakış açısını tam anlamıyla geliştiremeyebileceğini belirtiyor.⁹ NACD "Blue Ribbon Komisyonu"na göre, "bilge ve bilinçli kararlar" alma becerisini güçlendirmek için, kurulda münferit kurul üyelerinin bakış açılarını ve arka planlarını genişletecek ve yeteneklerini çoğaltacak "ırksal, etnik, cinsiyet kimliği, cinsel yönelim, yaş ve deneyim çeşitliliğinin" sağlanması gerekecektir. "Kurul çeşitliliğinin özü budur."

Doğru soruları sorun. Temel ölçütleri ve ilgili önerileri toplamak, sürecin kritik bir parçasıdır. Kurul çeşitliliğini ele alırken örneğin şu sorular sorulabilir: Kurul ve diğer liderlik pozisyonlarının bileşimi nedir? Kurul komite başkanları arasında çeşitlilik var mı? Son yıllarda yeni katılan kurul üyelerinin çeşitliliği arttı mı? Halefiyet veya süre sınırlamalarıyla ilgili politikalar yeni sesler getirme çabalarını engelliyor mu? Kurul farklı yeni üyeler bulmak için hangi adımları attı ve bunlar ne kadar etkili oldu? İç denetim, sorulacak en iyi soruları belirlemek ve en yararlı ölçütleri toplamak için kurulla birlikte çalışabilir.

Etkililiği ölçün. Bu, kurul veya tüm kurum için ÇHK eylemlerinin, hedeflerinin ve stratejilerinin misyon ve değerler ile ne kadar uyumlu olduğunun değerlendirilmesini içerecektir. Kurumun ÇHK ölçümlerini raporlamayı seçmesi veya raporlamak zorunda olması durumunda, iç denetim, kurumun çeşitlilik çabalarına ilişkin zorunlu veya gönüllü raporların doğruluğunu tasdikleme rolünü üstlenebilir.

Kutulara tik atıp geçmeyin. Kurullar, çeşitliliği artırmaya çabalarırken her bir kurul adayının sunduğu olanakların tümünü göz önünde bulundurmalıdır. Bir "Harvard Business Review" makalesine göre, kendisiyle görüşme yapan kurul üyelerinin, uzmanlığı hakkında çok az şey bildiğini fark eden bir kadın onlara şöyle der: "Tek değerimin kadın olmam olduğunu düşünüyorsanız, o zaman kurulunuza değer katamam."¹⁰ Kurullar, karşılarındaki adayları yalnızca potansiyel çeşitlilik istatistikleri olarak görürlerse doğru yeni üyeleri seçemezler.

Çeşitlilikleri dâhil edip sonra da onları bastırmayın. "Barrington Capital Group", kurulların homojenliğini ortak bir kurumsal yönetim zayıflığı olarak nitelendirmektedir; bununla birlikte demografik açıdan diğer tüm yönetim kurulu üyelerinden farklı olan üyeler içgörülerini veya fikirlerini dinlenmediğinde ortama bir katkıda bulunamazlar. Kurullar samimi ve kapsayıcı tartışmaları teşvik etmek için bilinçli bir çaba göstermelidir zira yeni bakış açıları çeşitliliğin en büyük faydalarından biridir. NACD raporuna göre, "Kurul çeşitliliğini sağlamak, ancak bu farklı bakış açıları aktif olarak kullanmamak, farklı bir kurulun kuruma fayda sağlayabileceği noktaları gözden kaçırmaya sebep olacaktır."

HARİCİ BEKLENTİLER

ÇHK söz konusu olduğunda bazı düzenleyici kuruluşlar ve paydaşlar kurumların karşılmasını bekledikleri bir dizi kural ya da beklenti ortaya koymuştur.

ABD SERMAYE PİYASASI KURULU (SEC)

SEC kurallarına göre, şirketler, aday belirleme komitelerinin direktör adaylarını belirlerken çeşitliliği dikkate alıp almadıklarını ve nasıl dikkate aldıklarını kamuoyuna açıklamak zorundadırlar. Aday belirleme komitesi ya da kurul farklı adayların belirlenmesine yönelik bir politikaya sahipse bunun nasıl uygulandığı ve etkililiğinin nasıl değerlendirildiği açıklanmalıdır.

NASDAQ

Nasdaq geçen Aralık ayında SEC'e ilettiği bir öneride Nasdaq'ın ABD borsasında kote edilmiş tüm şirketlerin "yönetim kurullarına ilişkin tutarlı, şeffaf çeşitlilik istatistiklerini" kamuoyuna açıklamalarının zorunlu tutulmasını istemiştir. Bu öneri kapsamında ayrıca kote edilmiş şirketlerin, kendini kadın olarak nitelendiren bir kişi ve kendini yetersiz temsil edilen bir azınlık ya da LGBTQ+ olarak tanımlayan bir kişi de dâhil olmak üzere, çeşitlilik kapsamına giren en az iki üyenin olması zorunlu olacaktır; bu şartın karşılanmadığı durumlarda ise sebebe ilişkin açıklama yapılması gerekecektir.

EYALET KANUNLARI

2018 tarihli bir Kaliforniya Kanunu eyalet kapsamındaki halka açık şirketlerde 2019 yılı sonuna kadar en az bir kadın kurul üyesinin bulunmasını ve 2021 sonuna kadar kadın üye sayısının artırılmasını zorunlu tutmaktadır. 2020 tarihli bir kanun kendini Siyah, Afro-Amerikan, Hispanik, Latin, Asyalı, Pasifik Adalı, Kızılderili, Hawaii yerlisi, Alaska yerlisi olarak ya da gey, lezbiyen, biseksüel veya transseksüel olarak tanımlayan kişiler dâhil olmak üzere yetersiz temsil edilen diğer gruplara mensup bireylerin kurullara dâhil edilmesini zorunlu kılmıştır.

2020 tarihli bir Washington kanununa göre halka açık şirketlerde 1 Ocak 2022'ye kadar "cinsiyet açısından çeşitliliğin sağlandığı" kurullar bulunmalıdır. "Cinsiyet açısından çeşitli" bir kurul üyelerin en az %25'inin kendilerini kadın olarak tanımladığı bir kuruldur.

Bloomberg'te yayımlanan bir makaleye göre başka bazı eyaletler de kurullarda çeşitliliği teşvik etmeye yönelik kanunlar çıkarmış ya da çıkarmayı düşünmektedir.

KURUMSAL YATIRIMCILAR VE DİĞERLERİ

Vekil danışmanlık hizmetleri sunan "Institutional Shareholder Services" ve Glass Lewis yakın dönemde kurul çeşitliliğine yönelik tavsiyelerini geliştirdi.

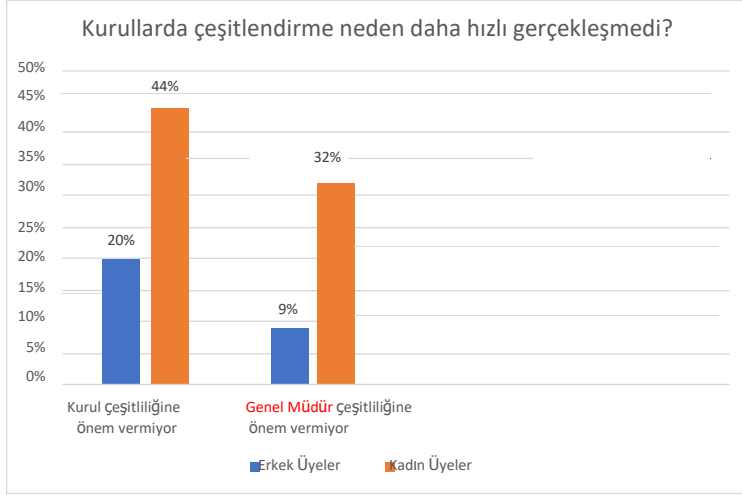
Ayrıca "Investor Stewardship Group"un ABD'li Kote Şirketler için Kurumsal Yönetişim Prensipleri'ne göre, "iyi oluşturulmuş bir kurul, fikir ve arka plan (öz geçmiş) çeşitliliği dâhil olmak üzere çeşitliliği ihtiva etmeli ve desteklemelidir." Bir Russell Reynolds raporu "State Street Global Advisors" ve "BlackRock"un kurulları hesap vermektan sorumlu tutma konusunda ısrarcı olan şirketler arasında yer aldığını belirtiyor.

Goldman Sachs geçen yıl firmanın halka arz ettiği şirketlerin en az bir farklı yönetim kurulu üyesine sahip olmasını şart koşacağını duyurdu.



Net Bir Seçim

NACD raporuna göre "Kurullar artık bir seçim yapmak zorunda: Mevcut gidişatı sürdürmek ve geride kalma riskini almak ya da kurul bileşimini yeniden yapılandırmak ve en yüksek performansla faaliyet göstermek." Kurullar, tepe pozisyonlardaki yöneticilerine, iç denetim yöneticilerine ve diğer kişilere danışarak kendi içlerinde ve kurumlarının ÇHK'sında anlamlı değişiklikler yapmaya başlayabilirler.



Kaynak: PwC, Yıllık Kurumsal Yönetim Kurulu Üyeleri Anketi, Eylül 2020

¹ "Yönetim Kurulu Çeşitliliği 2020 Güncellemesi: İsteklilikten Eyleme Geçiş," NACD BlueRibbon Yönetim Kurulu Çeşitliliği Komisyonu (NACD BlueRibbon Commission on Board Diversity), 2020

² "İş Zorunluluğu Olarak Çeşitliliği Benimsemek," Boston Danışmanlık Grubu (Boston Consulting Group), 2021

³ "Çeşitlilik ve Kapsayıcılığın Yürütülmesinde İç Denetimin Rolü," 3 Ağustos 2020, Deloitte, The Wall Street Journal Risk & Compliance Journal

⁴ 2020 Spencer Stuart Yönetim Kurulu Endeksi

⁵ 2020 Yönetim Kurullarında Kadın Endeksi

⁶ Yönetim Kurulu İzleme 2020, ABD, Heidrick & Struggles

⁷ Küresel Bakış Açılı ve Anlayışlar: Çeşitlilik ve Kapsayıcılığın Kurumlar Üzerine Etkilerinin Anlaşılması, İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors), 2020

⁸ "Çeşitlilik ve Kapsayıcılığın Yürütülmesinde İç Denetimin Rolü," Deloitte, The Wall Street Journal Risk & Compliance Journal

⁹ "Yönetim Kurulu Çeşitliliğinin Faydalarını Ençoklamak: Aktivist Yatırımcılıktan Çıkarılan Dersler" Jared Landaw, Barington Capital Group LP, 14 Temmuz 2020, Harvard Hukuk Fakültesi Kurumsal Yönetişim Forumu (Harvard LawSchool Forum on Corporate Governance)

¹⁰ "Çeşitlilik Yönetim Kurulunuzun Performansını Ne Zaman ve Neden Geliştirir," 27 Mart 2019, Stephanie J. Creary et al., Harvard Business Review



Hızlı Anket Sorusu

Kurulunuzun (ya da eşdeğerinin) tanımlı bir ÇHK stratejisi var mı?

- Evet
- Hayır
- Emin değilim/İlgili değil

Soruyu cevaplamak ve başkalarının bu soruya nasıl cevap verdiklerini öğrenmek için www.theiia.org/Tone adresini ziyaret ediniz.

HIZLI ANKET SONUÇLARI

Yönetimden gelen bilgilere yönetim kurulumuzun aşağıdaki tepkilerden hangisini vermesi en olasıdır?

%47

YÖNETİMİ DÜZENLİ OLARAK YAPICI BİR ŞEKİLDE SORGULAR.

%28

YÖNETİMİ VEYA ALDIĞI BİLGİLERİ ZAMAN ZAMAN SORGULAR, FAKAT BUNU ÇOK SIK YAPMAZ.

%24

YÖNETİMİN VERDİĞİ BİLGİLERİ, GENELLİKLE, BIRKAÇ SORU SORARAK KABUL EDER.



Kaynak: Tone at the Top Şubat 2021 anketi.

Telif Hakkı © 2021 The Institute of Internal Auditors, Inc. şirketine aittir. Tüm hakları saklıdır.



Tone at the Top | Nisan 2021

Destekleyen



AUDIT EXECUTIVE
CENTRE

"Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün (Institute of Internal AuditorsInc., "IIA") Telif Hakkı © 2013 kesinlikle saklıdır. IIA isminin veya logosunun çoğaltılmasında ABD federal ticari marka tescil sembolü olan ® kullanılacaktır. Bu materyalin hiç bir kısmı IIA tarafından öncesinde yazılı izin verilmeksizin çoğaltılamaz. Değiştirildiği onaylanmadıkça tüm maddi yönlerden orijinali ile aynı olan bu çevirinin yayımlanması için telif hakkı sahibi olan Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (Institute of Internal AuditorsInc., "IIA") 1035 Greenwood Blvd. Suite 149 Lake Mary, FL 32746, 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 çevrilmiştir. Tone at the Top Nisan 2021 bülteni Sayın Tuğrul Bozbey (CRMA) ve Sayın Alp Buluç (SMMM, CIA, CRMA, CCSA), tarafından gözden geçirilmiş ve "edit" edilmiştir.