

— at the — TONE TOP®

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

Sayı 92 | Nisan 2019

Yönetim Kuruluna Doğru ve Eksiksiz Bilgi Üretmek ve Sunmak

Her yönetici mümkün olan en iyi kararları vermeye çabalar. Bununla birlikte, dünyadaki en iyi düşünülmüş kararlar bile, en fazla, insanların elindeki veri ve bilgi kadar iyi olabilir.

Yönetim kurulu üyeleri bu gerçeğin farkında olduğundan, kararlarını vermeden önce şirket faaliyetleri hakkında güvence almak için zamanlarının önemli bir bölümünü ayırmaktadırlar. Bizzat "güvence" sözcüğünün kendisi de yönetim kurullarının bir karar verirken şu soruyu içten içe sormasına neden olmaktadır: Bize sunulan bilgilerin gerçekten doğru, eksiksiz ve güvenilir olduğuna emin miyiz?

Bugün için bu sorunun yanıtı net değildir. Ulusal Yönetim Kurulu Üyeleri Birliğinin (NACD: National Association of Corporate Directors) son yaptığı kurumsal yönetim anketinde, katılımcıların % 53'ü yönetim tarafından sunulan bilgilerin kalitesinin iyileştirilmesini istediğini belirtmiştir. Bu rakam, IIA'nın iç denetim yöneticileri ile yaptığı "İç Denetimin Nabzı 2019" anketinin sonuçlarına benzerdir. İç Denetimin Nabzı anketinde, katılımcıların % 36'sı "yönetim, yönetim kuruluna karşı karşıya olunan risklerle ilgili tüm bilgileri iletir" ifadesine kısmen katıldığını, % 15'i ise kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

Bu, ne yönetim kurullarının ne de iç denetim yöneticilerinin (İDY) yok sayabileceği bir sorundur.

İtalya'da Generali, Yunanistan'da Alpha Bank ve Lüksemburg'da Ferrero gibi çeşitli Avrupa firmalarında yönetim kurulu üyeliği yapan, iç denetim yöneticiliği



kökenli Carolyn Dittmeier'e göre "bu konuda büyük uğraş gerekir."

Bütün yönetim kurulu üyeleri gibi, Dittmeier de yönetim tarafından masaya konan veri ve bilgilere bel bağlamaktadır. Dittmeier'in ifadeleriyle; "Elinizdeki bilgiler size sunulduğu kadardır." Evet, yönetim kurulları ve komiteler, yönetimden daha ayrıntılı bilgiler talep edebilir ancak ne olursa olsun elinizdekiler, size sunulandan fazlası değildir."

Nadiren de olsa kasıtlı yanlış bilgilendirme yapılması söz konusu olabilse de, esas sorun kasıtlı olarak yanıltıcı bilgi sunulması değildir. Esas sorun, yönetim kurullarının yönetim sorumluluklarının ve de şirketlerin karşı karşıya olduğu risk ortamının çok hızlı değişmesi nedeniyle, yönetim kuruluna bilgi toplayan ve ileten geleneksel kanalların artık ihtiyacı karşılamakta yetersiz kalabilmesidir.



IIA Hakkında

Institute of Internal Auditors (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü) 170 ülke ve bölgede 190.000'den fazla üyesi bulunan küresel bir mesleki birliktir. IIA, iç denetim mesleğinin savunucusu, uluslararası standartların düzenleyicisi, baş araştırmacı ve eğiticisidir.

The IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suite 401
Lake Mary, FL 32746 USA

Ücretsiz Abonelik İçin

www.theiia.org/toner sitesini ziyaret ediniz.

Okuyucu Görüşleri

tone@theiia.org adresine görüş ve yorumlarınızı gönderiniz.

İçerik Danışma Kurulu

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

Martin M. Coyne II
Michele J. Hooper
Kenton J. Sicchitano

Yönetim Kurulunun Karşı Karşıya Olduğu Güçlükleri Anlamak

Yönetim kurulları için büyük güçlükler neden olan bu değişimin nedenleri, özellikle örgüt tarafından daha önce hiç karşılaşılmamış yeni ve sıradışı risklerin izlenmesinin önemindeki ve genel anlamda da risk izlemenin önemindeki süratli artıştır.

Artık bu tür risklerin, kurumların paydaşları için değer yaratabilme imkânlarına yönelik olarak eskisine göre daha büyük tehdit teşkil etmesi olasıdır. Bu yeni risklere, sadece dijital kanallardan faaliyetlerini yürüten yeni bir rakip firmanın iş modelinizin altını oyması, ya da köle işgücü kullanan bir tedarikçinizin Twitterda gündeme oturması nedeniyle markanızın ve itibarınızın lekelenmesi örnek olarak verilebilir.

Dahası, dünya genelinde düzenleyici kurumlar dikkatlerini kurumsal yönetişime – ya da daha doğrusu, kötü yönetime yol açabilecek olan kurumsal yönetişim eksiklerine – yöneltmiş durumdadır. Ceza davaları, para cezaları ve diğer her türlü yaptırım riskine karşı kendini korumak isteyen örgütler, faaliyetlerindeki yasal uyum risklerini anlamalı ve bu riskleri azaltmak için gerekli adımları atmalıdır.

Bu baskılar artık denetim komitelerini, örgütün istenmeyen olaylarla karşılaşmasını hangi düzeyde önleyebildiğini nicel olarak ölçebilecek "tahmini" risk ve iç kontrol sistemlerine daha çok odaklanmaya yönlendirmektedir. Dolayısıyla bu da, denetim komitesinin önceliklerini belirleyebilmesi amacıyla yüksek kaliteli bilgiye erişiminin önemini artırmaktadır.

Tektaş Taşımacılık Komisyonunun denetim alt komitesi başkanı Jeff Austin'in ifadeleriyle; "Bu konunun çok önemli olduğunu biliyoruz ve bunun baskısını da üzerimizde hissediyoruz." Austin, üçüncü kişilerden beklenmedik şaşırtıcı haberler almaktansa, komitesinin Tektaş Taşımacılık Kurumunda yeni ortaya çıkan risklere müdahale etme fırsatlarına sahip olmasını istemektedir.

Bu makul ve mantıklı bir istektir. Bu noktada sorulması gereken soru, örgütler muhtemel risk izleme uygulamalarını yeterli bir biçimde ve bir disiplin çerçevesinde başarıyla yürütmekte midir?

Bu sorunun yanıtı da net değildir. İç Denetimin Nabızı 2019 anketi sonuçlarına göre, İDY'nin % 90'ı yeni ortaya çıkan riskleri tespit etme ve değerlendirmede kendilerine ileri ya da orta seviyede güvenmektedir. Sıradışı risklerin tespit edilmesi ve değerlendirilmesinde ise bu oran % 80 olarak gerçekleşmiştir. Aynı zamanda % 47'si, yeni gelişmekte olan risklerin ya da sıradışı risklerin yönetimi hazırlıksız yakalamasının sık rastlanılan bir vaka olduğuna tamamen ya da kısmen katılmaktadır.

Bu durum, risklerin tespit edilerek izlenmesi ile bu risklere ilişkin bilgilerin örgütün ilgili yöneticilerine zamanında bildirilmesi yeteneği arasında bir kopukluğa işaret etmektedir.



Sistemler ve Kanallar

Açık ve net, yönetim kuruluna bilgi akışı sağlamak yönetimin yükümlülüğüdür ve hep öyle kalacaktır. Bu noktada sorulması gereken sorular ise, yönetim kurulunun doğru bilgileri zamanında alıp almadığı ve bilgi akışı sağlayan sistemlerin iyi işleyip işlemediğidir. Her iki soru da denetim yoluyla yanıtlanabilir.

Dittmeier, denetçi olduğu dönemde, yönetim kurullarını bilginin tamlığı, doğruluğu ve güvenilirliğinin “kapsam dışı kalmış” bir risk alanı olduğu konusunda sürekli uyardığını ifade etmektedir. Bu alandan kaynaklanacak muhtemel sorunları ikiye ayırmaktadır.

İlki, insan kaynaklı sorunlardır: Ya genel olarak kurum kültüründen ya da özelden üst düzey yöneticilerden dolayı risklerle ilgili bilgileri derlemek ve iletmek için kurulu bir süreç mevcut değildir. Bu durumda, risk farkındalığı olan bir kültüre sahip olursa da, ilgili yetkililere risk raporlaması süreçleri tesis edilmemiştir. Dittmeier bu durumu “yöntemi olmayan risk yönetimi” olarak tanımlamaktadır.

İkincisi süreç kaynaklı sorunlardır: Örgütün bilgi akış sistemleri zamanında raporlama yapacak kadar etkin değildir ya da yönetim kurulunun ihtiyaç duyduğu tüm bilgileri raporlayabilecek kadar yetkin değildir.

Bu sorunlar, yönetim kurulunun riskleri izleyebilmesi için anahtar performans göstergeleri (APG) oluşturularak gösterge paneli biçiminde raporlar geliştirilmeli midir sorusuna bizi yönlentmektedir. Dittmeier’e göre, “kesinlikle ve kesinlikle geliştirilmelidir”.

İç denetim yöneticileri, denetim komitesi ile bir araya gelerek yönetim kurullarına daha nesnel ve güvenilir raporlama yapabilecek APGler geliştirebilir. Bunun için ilk olarak örgütün hedefleri ve bu hedeflerin gerçekleşmesini önleyebilecek risklerin neler olduğu masaya yatırılmalıdır. Sonrasında iç denetim, riskleri izlemek için veri-güdümlü APGler tasarlayarak doğrudan yönetim kuruluna raporlama yapabilir.

Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (AICPA: American Institute of Certified Public Accountants) eski operasyon direktörü ve GAMCO Investor Inc. ile Telephone and Data Systems (TDS)’de yönetim kurulu üyesi olan Clarence Davis APGlerle ilgili olarak verdiği örnekte yönetim tahminlerini ele alıyor. Eğer yönetim, iç denetim ve denetim komitesi iş süreçlerini iyi tanımlayabilirse – eğer süreç, veri ile tam teçhizatlı hale getirilebilirse – o zaman denetim komitesi



önemli konularda veri-güdümlü APGlere daha çok itimat edebilir ve yönetimin öznel kanaatlerine bel bağlamak durumunda kalmaz.

Hertz Corp. firmasının muhasebe uygulamalarındaki hataları nedeniyle 2015 yılına ait mali tablolarını düzeltmek zorunda kalması ve ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonunun (SEC: Securities and Exchange Commission) firmaya 2018 yılı sonunda 16 milyon ABD Doları ceza vermesi kayda değer bir örnektir, ki bu hataların sebebi olarak yönetimin yanlış tahminleri gösterilmektedir. ABD, Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu da (PCAOB: Public Company Accounting Oversight Board) tahminlerin daha iyi denetlenmesini öncelikleri arasına koymuştur. Dolayısıyla, şirketlerin tahminlere bel bağlamaktansa veri-güdümlü APGlere yönelmesi daha iyi bir tercihtir.

Davis’in ifadeleriyle, “Tahminler konusundaki bu düzenlemeler henüz daha başlangıç aşamasındadır ve daha da geliştirilmesi gerekmektedir, çünkü konunun ciddiyeti giderek artmaktadır. Ayrıca, bir APG oluştururken, bu APGnin neden önemli olduğunu ve arkasındaki veriyi anlamak gerekmektedir.”

Öznel yargılarına dayanan ve düzenli bir takvime bağlı olmayan risk değerlendirme toplantılarının ötesine geçerek, daha disiplinli, veri-güdümlü ve içinde bulunan anın risklerinin fotoğrafını çekebilen risk değerlendirmeleri yapabilmek zorlayıcı olabilecektir, ancak yönetim kurullarının bunu göze alması gerekir, çünkü veri-güdümlü APGler, yönetim kurullarını yanıltılmayacak güvenilir bilgi kaynaklarıdır.

Eylem Listesi

- Örgütün risk raporlama sistemleri incelenmelidir. Sistemler risk bilgilerini tam, doğru, ve zamanında raporlamada etkin midir? Üst yönetime sunulan risk raporları kabul görerek yönetim kurulu gündemine taşınmakta mıdır?
- Kurum kültürü ve doğru bilgi üretmedeki etkisi incelenmelidir. Örneğin, çalışanlar için bir anket düzenlenerek, yönetime ilettikleri sorunların dikkate alınacağına ve çözüm geliştirmek için girişimde bulunulacağına dair güvenleri anlaşılabilir.
- Mali tabloları en çok etkileyen hesaplar incelenmeli ve hangilerinin yönetim tahminlerine dayandığı anlaşılmalıdır. Denetim komitesi ve yönetim kademeleriyle bir araya gelerek, bu hesapları etkileyen süreçlerin tahminlerden çok APGLere dayanacak biçimde yeniden tasarlanması üzerine çalışılmalıdır.
- Veri analitiğinden faydalanarak iç denetim biriminin yetkinliklerini geliştirin. Veri analitiğinden risk ve denetimle ilgili her alanda yararlanmak mümkündür, bununla birlikte ileri düzey veri analitiği yetkinlikleriniz olmadan APGLerle sağlıklı risk izlemesi yapmanın mümkün olmadığını unutmayın.

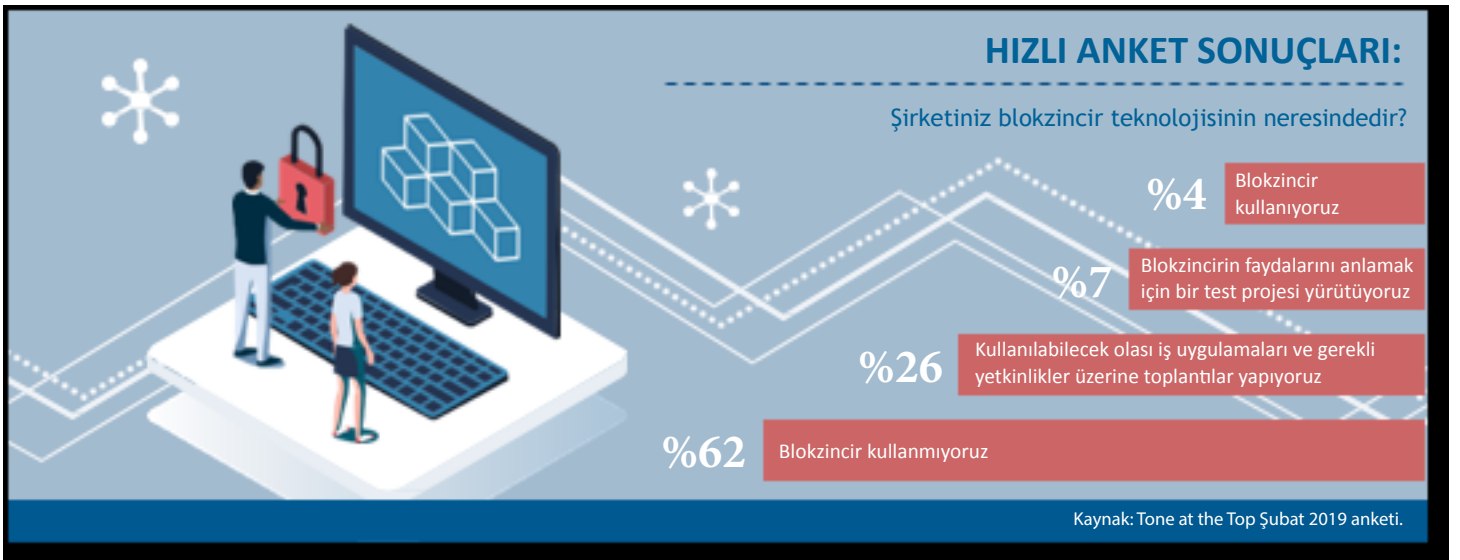


Hızlı Anket Sorusu

İç denetim birimi, yönetim kuruluna doğru ve tam bilgi sunulmasına yönelik süreçlerin ne kadar içinde yer almaktadır?

- Hiç içinde yer almıyor
- Biraz içinde yer alıyor
- Orta düzeyde içinde yer alıyor
- Çok içinde yer alıyor
- Her yönüyle içinde yer alıyor

Cevaplamak ve diğer cevapları da görmek için www.theiia.org/toner sayfasını ziyaret ediniz.



"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 yonlerden orijinali ile aynı olan bu çevirinin yayımlanması için telif hakkı sahibi olan Uluslararası İç Denetçiler Enstütüsü (Institute of Internal AuditorsInc., "IIA") 1035 Greenwood Blvd. Suite 401 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 2019 bülteni Sayın Tuğrul Bozbey tarafından Türkçe'ye tercüme edilmiş, Sayın Alp Buluç tarafından gözden geçirilmiş ve "edit" edilmiştir.