

## Carillion'un Batışı: Yanlış Anlaşılmiş Riskler, Kısıtlanmış Denetçiler

İngiltere merkezli inşaat ve lojistik firması Carillion, Ocak ayında battı. Bu şaşırtıcı batış, ardında on binlerce işsiz, ödenemeyen 1 milyar £'den daha fazla borç ve afallanmış halde neler olup bittiğini merak eden bir kurumsal yönetim camiası bıraktı.

Böylesine dev bir batışın, gerçekleşene kadar hiçbir uyarı işareti vermemesi mümkün müdür?

Daha doğrusu, bugün 2018 yılında, bu kadar büyük bir batışın gerçekleşeceği nasıl hiç fark edilmemiş olabilir? Son 20 yıl, çağdaş kurumsal yönetişimin gelişimine sebep olan ve sağlam güvence taleplerini yükselten – Enron, WorldCom, Lehman Brothers, Satyam, Royal Bank of Scotland ve de benzerleri gibi - adeta anıtsal dev batışlara sahne olmuştur. Bu batışların, benzeri gözetim hatalarının yinelenmesinin önlenmesi için çok iyi birer ders olması gerekirdi.

Bugün yine, yeni derslerin neler olduğunu görmek için yeniden bir şirketin enkazında keşif yapıyoruz.

### Ters Giden Neydi?

Carillion'un son günleri Temmuz 2017'de başladı. Şirket, artık kârlı olmayan projelerin 845 milyon £ kısmını silerek zarar yazdığını açıkladı. Son birkaç yıl içerisinde toplam borç tutarı 600 milyon £'ı geçmişti. Ki o dönemde şirketin genel müdürü Richard Howson istifa etti ve temettü ödemeleri de iptal edildi.

Sonraki aylarda işler daha da kötüleşti. Borçlar 900 milyon £'ı geçti. Eylül ayında 2017'nin ilk altı ayı için açıklanan mali tablolarında Carillion, 1 milyar £'dan fazla zarar açıkladı. Kasım ayı geldiğinde yöneticiler şirketin borç sözleşmelerine uymayabileceğine dair uyarıda bulundular ve emeklilik fonuna aktarılan rakamlarda yaklaşık 600 milyon £ eksik olduğunu açıkladılar.

Askeri üslerin idaresinden okullara öğle yemeklerinin gönderilmesine kadar hemen hemen her işinde Carillion ile birlikte çalışan İngiliz hükümeti bir kurtarma planı üzerinde çalışmaya başladı. Ancak şirketin mali durumu kötüleştikçe bu çabalar da boşa çıktı.



## IIA Hakkında

The Institute of Internal Auditors (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü) 170 ülkede 190.000 üyesi bulunan küresel bir mesleki birliktir. IIA, iç denetim mesleğinin savunucusu, uluslararası standartların düzenleyicisi, baş araştırmacı ve eğitimcisidir.

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

## Ücretsiz Abonelik

Ücretsiz abonelik için;  
<http://www.theiia.org/tonetone> 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

Carillion, Ocak ayında, kasasında 29 milyon £ nakit ve 1,3 milyar £ borç ile iflas etti.

Bütün bu tarihsel olguların altında strateji ve gözetim ile ilgili daha uzun sorular yer almaktadır.

## Doğru Risk Güvencesi Almak

Sorulması gereken ilk soru, Carillion'un denetim komitesinin finansal durumdaki kötüleşmeyi nasıl fark edemediğidir. Bu sorunun cevabı bizi, bir yönetim kurulunun operasyonel performans ve risk yönetimini finansal sonuçlara nasıl bağladığına yönlendirecektir.

Örneğin, en basitinden konuya yaklaşmak gerekirse, Carillion başarısız olmuştur çünkü aynı anda hem borcunu sürekli artırmıştı hem de birden fazla büyük yatırımının ilk başta beklendiği kadar kârlı olmadığına (kârlı mıydı bu da ayrı konu) karar vermişti. Borçlanarak alınan para ise diğer bütün ihtiyaçlar arasında öncelikle yatırımcılara temettü ödemelerini sürdürebilmek için kullanıldı, dolayısıyla da Carillion 2017'nin ikinci yarısında nakit paraya ihtiyaç duyduğunda hazine bombuştu.

Carillion'un yönetim kurulunu, yönetimin böyle bir finansal mühendislik yapmasına izin verdiği için kusurlu bulmak kolaydır. Parlamentonun mutsuz üyeleri de tam olarak bu konu üzerinden eleştirilerini yöneltmişlerdir. Ancak gerçeklerin tümü görüldüğünden daha karmaşıktır.

Temettü ödemelerini yapabilmek için borcu artırmak daha önce duyulmamış bir şey değildir ve makul bir finansal mühendislik olarak düşünülebilir. Yönetim kurulları için esas mesele ise, temettü ödemeleri için edinilen borcun aşırıya kaçmadan makul düzeylerde olmasını sağlamaktır. Dolayısıyla Carillion'un denetim komitesinin gelecekte bu mali yükümlülüklerin nasıl geri ödeneceğini değerlendirmiş olması gerekiyordu.

Pratikte, yönetim kurulunun şirketin operasyonel performansının (en başta mevcut sözleşmelerdeki maliyetlerin yönetilmesi olmak üzere) borçları geri ödeyebilmek için gerekli olan nakdi sağlayacağına dair güvence almış olması gerekirdi. Yönetim kurulunun operasyonel faaliyetlerden kaynaklı risklerin yönetiminde şu iki seçenektен herhangi birini sağlayabilecek kadar güçlü olduğunu bilmeye ihtiyacı vardı. (a) batışından önceki yıllarda Carillion için yansıtılan pembe manzarayı desteklemek; ya da (b) yapılan sözleşmelerin öngörülen kadar kârlı olmayacağına dair kaygıları, yönetim kuruluna yeteri kadar erken bir zamanda ileterek, yönetim kurulunun genel müdür ile birlikte gerekli düzeltmeleri yapabilmesini sağlamak.



Etkin mali raporlamayı sağlama görevinin bir kısmının, rakamların arkasındaki operasyonel varsayımları doğrulamak olduğu, denetim komitesi üyeleri tarafından bazen gözden kaçırılan zor ve önemli bir konudur. Bu görev, COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Treadway Komisyonunu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi) iç kontrol çerçevesinin “Bilgi ve İletişim” bileşeninde yer alan 13 numaralı ilkesinde tanımlanmaktadır: 13, “Organizasyon, iç kontrolün işleyişini desteklemek için ilgili ve kaliteli bilgiler edinir ve kullanır.”

Carillion’un yönetim kurulunda önemli taahhütleri ve sözleşmeleri onaylamak için bir “büyük projeler komitesi” vardı. Şirkette üst yönetim, sözleşme yönetiminin meslektaş denetiminden geçmesini ve şirket yöneticilerinin kontrol öz değerlendirme yapmasını sağlıyordu.

Bu operasyonel risk yönetimi uygulamalarının yetersiz olduğu açıkça anlaşılıyor. Bu yetersizlik, şirketin batışına neden olan proje zararlarının artışına yol açmıştır.

## Araniyor: Özgür Denetçiler

Pek çok kişi Carillion’ın bağımsız denetçilerini yaklaşan korkunç sonu görmediği için suçlamaktadır. Tam bu noktada sorulması gereken makul bir soru karşımıza çıkmaktadır: Carillion’un iç denetim bölümü 2017’de felaket kapıya dayanmadan önce 2010’ların ortalarında neden gerekli alarımları vermedi?

Carillion, iç denetim faaliyetlerini bir dış hizmet sağlayıcısına yaptırmaktaydı. Dış hizmet sağlayıcı iç denetim planını üç yıla yaygın olacak biçimde hazırlamıştı. Carillion’un fiili iç denetim yöneticisi Şubat ayında parlamentoda yaptığı konuşmada şunları belirtmişti:

Genel olarak denetimi üç yıla yayıyoruz ve her yıl için de ayrı bir plan hazırlıyoruz. Planlamayı şirket ile görüşerek yapıyoruz ve denetim komitesine sunuyoruz ve denetim komitesine yaptıklarımızı ve yapmadıklarımızı aktarıyoruz.

Sözleşmeli bir dış hizmet sağlayıcı, sözleşmede izin verilen ve müşteri (Carillion’un denetim komitesi) tarafından denetim kapsamına alınan alanlardan daha fazlası için iç denetim hizmeti sağlamakta kolay kolay ısrar edemez. Ancak, iç denetim yalnızca yılın başında belirlenen ya da üç yıl önce tespit edilen risklere değil, yeni ortaya çıkan tüm risklere ortaya çıktıkça odaklanmalıdır.

Denetim komitesinin iç denetimin gözetimi ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmesi büyük öneme sahiptir. Çok etkili bir iç denetim faaliyetinin sağlanması için denetim komiteleri (en azından):

- İç denetim yöneticisi (İDY) ile açık ve şeffaf bir ilişki kurmalıdır.
- Açık ve işlevsel bir raporlama ilişkisini sürdürerek bağımsız olması için iç denetimi güçlendirmelidir.

## İletişimi Başlatın

### Mali risklerin kaynağı.

Carillion’un ölümcül hatası, güçlü bir operasyonel performansa dayanan bir mali strateji (yüksek borç ve yoğunlukla maddi yerine maddi olmayan duran varlıklar içeren bir bilanço) izlemek oldu. Bu performans başarısız olduğunda, mali strateji organizasyon için ağır bir yüke dönüştü. Bu noktada sorulması gereken sorulardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- Denetim komiteniz finansal mühendisliğin ardındaki operasyonel varsayımları net bir şekilde biliyor mu?
- Denetim komitesi, bu varsayımların doğruluğunu sağlamak için operasyonel faaliyetlerdeki risk yönetimi uygulamaları için nasıl güvence almaktadır?

### Özgür denetçiye merhaba diyelim.

Carillion’un dışardan sağladığı denetim hizmetleri, denetim planlarının yıllık olarak gözden geçirildiği uzun vadeli sözleşmelerle gerçekleştiriliyordu. Ne yazık ki iç denetim, Carillion’da büyüyen operasyonel risklerin farkında değildi. Bu durum, iç denetimin 2017 yılında ortaya çıkan felakete karşı tepkisiz kalmasına yol açtı. Bu noktada sorulması gereken bazı ek sorular aşağıdaki gibidir:

- Denetim komiteniz, iç denetim faaliyetlerinin, özellikle de görevlerinin sözleşmede belirlendiği dış kaynak kullanımı durumlarında çevikliği ve görevin gereğini yapmasını nasıl sağlar?
- İç denetim ekibiniz gerçekten risk odaklı mıdır yoksa eski moda bir denetim planı mı yürütmektedir?
- İç denetim ekibiniz uygulamada gerçekten çevik midir? İç denetim yöneticisi organizasyonun statükoşuyla mücadele edebilecek midir? Denetim komitesi, statüko ile mücadelesinde iç denetim yöneticisini nasıl teşvik edebilir?

- İDY ile – şirket yönetiminin katılımı olmadan – düzenli toplantılar yapılmalıdır.
- Denetim planına katkıda bulunmalıdır.
- Denetim Komitesi Yönetmeliğini en azından yılda en az bir kez gözden geçirerek iç denetim üzerinde yeterli gözetimin tanımlanmış olduğunu teyit etmelidir.

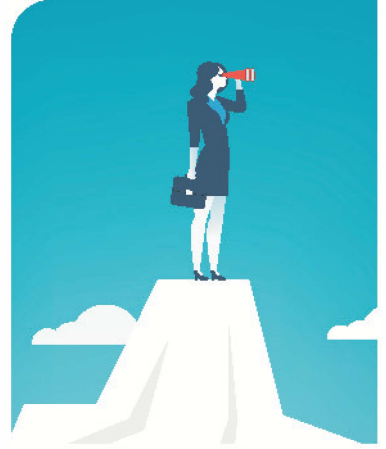
Denetim komiteleri için zor bir soru daha bulunmaktadır: Riskleri zamanında yetkililere iletebilecek, dış kaynak modeli ile ya da geçen yılki risklerin bu yılki çalışmaları yönlendireceğine inanan bir iç denetim ekibiyle, çevik ve görevin gereğini yapan bir denetim işlevine olan ihtiyaç nasıl karşılanacaktır.

En son IIA Kuzey Amerika İç Denetimin Nabızı Raporu'nda ankete katılanların yüzde 67'si ileride çevikliğin önemli olacağını belirtmiştir. Çeviklik, önceliklerin belirlenmesinde esneklik ve ayrıca ortaya çıkmakta olan riskleri erken tespit etme ve bu risklerin potansiyel şiddetini azaltma becerisi gerektirecektir. Denetim komitesi tarafından her yıl yapılan ve üçer yıllık dönemler halinde çalışılan denetim çalışmaları yukarıda değinilen ihtiyaçları karşılamayacaktır.

## Sonuç

Aynı bir nükleer santral infilakı gibi, Carillion'dan gelen serptinti uzun bir süre daha devam edecektir. İngiliz yasaması ve düzenleyici kurumları, Carillion ve bağımsız denetçisi ve genel anlamda da denetim mesleği hakkında soruşturma çağrısında bulundular ve de Dört Büyüklerin daha fazla rekabete ihtiyacı olup olmadığı ve İngiliz hükümeti için bu kadar önemli olan bir hizmet sağlayıcının bu kadar çabuk iflas etmesine neden olan diğer düzenleme ve politika gecikmeleri hakkında da soruşturma çağrısında bulundular.

Bu noktada, kurumsal yönetim camiası birkaç önemli ders alabilir. Her şeyden önce, denetim komiteleri, gözden geçirdikleri ve onayladıkları mali sonuçların arkasındaki operasyonların risk yönetimi uygulamalarını anladıklarından emin olmalıdırlar. Ayrıca, gittikçe dikleşen risk yamacına hızlıca uyum sağlayacak gelişmeye açık bir iç denetim işlevi de oluşturmalıdırlar.

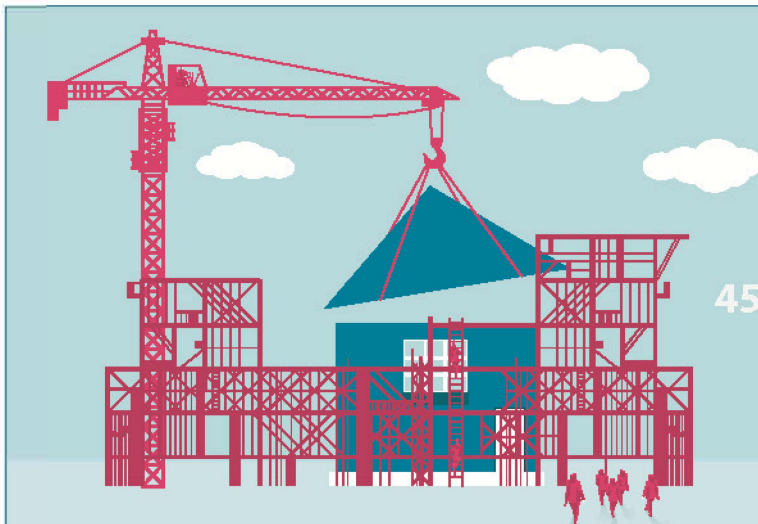


## Hızlı Anket Sorusu

**Carillion'un batışıyla ilgili alınması gereken en önemli ders nedir?**

- Değişen operasyonel risklerin mali varsayımları nasıl etkileyebileceğini net olarak anlamak.
- Ortaya çıkmakta olan riskleri inceleyecek ve risklerden kaynaklanan endişeleri hızlıca mercek altına alacak çevik bir iç denetim ekibinin önemi.
- Denetçilere ve yönetimle mücadele edebilecek zamanı ve odaklanma enerjisi olan ve ihtiyaç duyduğu güvenceyi alabilecek bir denetim komitesi.

Cevaplamak için aşağıdaki sayfayı ziyaret ediniz ve diğerlerinin cevaplarını görünüz.  
[www.theiia.org/tone](http://www.theiia.org/tone)



## Hızlı Anket Sonuçları:

Kurumunuzda açık, net ve güncel kriz yönetimi prosedürleri var mıdır?



Tone at the Top Şubat 2018 anketi.  
Yuvarlama nedeniyle sonuçlar 100'e eşit değildir.

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 yayımlanması için telif hakkı sahibi olan Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (Institute of Internal Auditors Inc., "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 Haziran 2018 bülteni Sayın Tuğrul Bozbey tarafından Türkçe'ye tercüme edilmiş, Sayın Alp Buluç tarafından gözden geçirilmiştir ve "edit" edilmiştir.