

— at the — TONE TOP®

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

Sayı 94 | Ağustos 2019

Değişimin Hızını Yönetmenin Anahtarı: İyi Yönetişim

20'nci yüzyılın sonlarına doğru Amerika'nın yetiştirdiği "büyük" düşünürlerden Ferris Bueller popüler bir özlü sözünde şöyle der: "Hayat su gibi akıp geçiyor. Ara sıra durup, şöyle bir etrafınıza bakmazsanız, bir gün çok geç olabilir."

Tabii ki Bueller, bu sözleri Paramount'un çevirdiği "Ferris Bueller'le Bir Gün" filminde söyleyen kurgusal bir karakter. Ancak yine de yönetim kurulları Bueller'in büyük resimle ilgili özlü sözünü dikkate alsa iyi olur. Esasında, filmin gösterimi üzerinden geçen 30 yıldan sonra, "ara sıra" etrafa bakma gerekliliği artık "sürekli" etrafa bakma gerekliliğine dönüşmüştür, tabii ki eğer yönetim kurulları kendi iyiliklerini düşünüyorlarsa.

Popüler kültürden verdiğimiz örnek bir yana, Bueller'in sözleri şirket yöneticilerinin endişelerini akla getiriyor. Ocak ayında Protiviti, yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin katıldığı yıllık olarak yapılan başlıca kurumsal riskler anketini yayımladı. İlk on içerisinde yer alan aşağıdaki üç riski ele alalım.

- Kurumun kültürü, yeni ortaya çıkmakta olan riskleri zamanında tespit ederek gündemde yerini almasını yeterince desteklemiyor olabilir (9 numaralı risk)
- Yıkıcı buluş & yenilikler ve teknolojilerdeki hızlı gelişim (6 numaralı risk)
- Mevcut operasyonların beklentileri karşılama yeterliliği, özellikle de hayata gözlerini teknolojiyle birlikte açmış rakiplere karşı (1 numaralı risk)



Bu endişeler Bueller'in sözlerinin günümüz organizasyonları için ne kadar geçerli olduğunu gösteriyor. Değişim hızı gittikçe artıyor, dolayısıyla yönetim kurulları eskiye göre daha hassas olmalı ve önemli yeni dalgalanmaları önceden tespit eden ve organizasyonun gerekli yanıtı vermesine yardımcı olan risk yönetimi süreçlerini ve sistemlerini talep etmelidir.

Wisconsin Üniversiteleri Sisteminin mütevelli heyeti denetim komitesi başkanı Gerald Whitburn'un ifadeleriyle "bu konular toplantı gündemlerinde her zaman yer bulmakta ve tartışılmaktadır."

Whitburn'un konumundan bakıldığında, en büyük tehditler genelde teknoloji kaynaklı, özellikle de bilgi güvenliği kaynaklıdır. Potansiyel yıkıcı tehditler konusunda farkındalık yaratmaya çalışmak kolay bir iş değildir, özellikle de 170.000'den fazla öğrencisi olan, 26 yerleşkeye yayılmış, 39.000'den fazla akademisyeni ve çalışanı olan ve yıllık bütçesi 6 milyar ABD doları olan Wisconsin Üniversitesi gibi bir organizasyon için zordur.

IIA Hakkında

Institute of Internal Auditors (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü) 170 ülke ve bölgede 200.000'den fazla üyesi bulunan küresel bir mesleki birlik. 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

Whitburn'e göre bu, doğru personeli işe alma, yıkıcı tehditleri izlemeleri için gerekli eğitimleri verme ve gerektiğinde "harekete geçmek için yetki verme" zorlukları anlamına gelmektedir. Bu da, Wisconsin Üniversitesi gibi yüksek personel devir hızı olan organizasyonlar için özellikle daha zordur.

"Personel güncel kalabilmeli ve inisiyatif alabilmelidir." demektedir Whitburn.

Whitburn'un gözlemleri gayet bilinçli. Peki, bu büyüklükteki bir organizasyon farkındalık yaratmayı nasıl başarabilir ve yönetim kurulunun bu çabaları gözetim rolü nedir?

Değişim Çevresini Tanımlamak

"Değişim hızı" pek çok farklı şekilde ortaya çıkabileceğinden çok can sıkıcı bir risktir. Örneğin, Whitburn'un doğru tespitlerine göre yeni teknolojiler pek çok yıkıcı etkiye neden olabilir. Bununla birlikte değişim, düzenleyici kurumlardan, tüketicilerden, rakiplerden ya da herhangi bir başka kaynaktan gelebilir.

İlaveten, bu konuşulan "değişim hızı"nın sadece "değişim" bölümüdür. Esas büyük yönetim güçlüğü, nereden kaynaklanıyor olursa olsun, bu değişimin artan ivmeli hızı ile başa çıkmaktır.

Gerçekten de, eğer yönetim kurulu ve üst düzey yönetim yaklaşmakta olan yıkım konusunda farkındalığa sahip değilse, herhangi bir hızdaki değişimler de yıkım getirebilir. Zaten, değişimin yıkıma neden olma süreci böyle işler – kurum değişime hazırlıksız olarak ve zamanında karşılık verme imkanı yokken yakalanır (Yukarıda 6 numaralı riske bakınız).

Bu nokta, açık ve anlaşılır biçimde, şirketlerin gittikçe hızlanan değişimlerle nasıl başa çıkması gerektiğini vurgulamaktadır. Değişime duyarlılığı iyi bir biçimde ayarlanmış kurumlar diğerlerine göre olası yıkımları çok daha çabuk tespit edebilir.

Bu da bizi yönetim kurulunun puslu risk yönetimi arazisinde üstleneceği rol konusuna getirir. Yönetim kurulunun rolü, çevreden gelecek olası değişim karmaşasına karşı, üst yönetimin bahsedilen bu duyarlılığı sağlayabilecek makul bir plana sahip olmasını sağlamaktır.

Yönetim kurulunun ilgilendiği konu, değişimin hangi hızda gerçekleştiği, yani sektördeki değişimin niteliği ve çıkış yolu olarak geçilecek geçidin nasıl bulunacağıdır. BOK Financial Corp. denetim komitesi başkanı ve aynı zamanda Mustang Fuel Corp. genel müdürü olan Edward Carey Joullian IV bu noktada "Ne zaman karşılık vereceğiz?" sorusunu yöneltiyor. "Besbelli, gidişattan haberdar olmak istiyoruz, ancak harekete geçmede çok yavaş kalmamak için oluşturulacak planlardan üst yönetimin beklentileri nelerdir?"

Joullian'ın geçit metaforu güzel bir örnektir. Yönetim kurulu, organizasyonun içerisinde bulunduğu iş çevresini anlamak ister. Eyleme geçirilen hangi kararlar bir yokuş sonrası hızlıca açık düzlüklere ulaştırabilecektir, ya da hangileri hata ve yanlışlara yol açarak kurumun ormanda kaybolmasına neden olacaktır?

Yönetim kurulu ayrıca ne zaman rota değiştirilebileceğini ve üst düzey yönetimin yeni rotada çukurlara düşmeden nasıl ilerleyeceğini de bilmek ister.

Üst yönetimin yapmaması gereken ve yönetim kurulunun da izin vermemesi gereken şey ise disiplinsiz ve düzensiz değişimdir. Genel müdürün, geçide giden yolda kifayetsizce bir aşağı bir yukarı tepeler ve vadiler arasında yalpalaması buna örnek olarak verilebilir. Ya da, Joullian'ın ifadeleriyle, "Sürekli dönüp dururken ulaşılmak istenen hedefe yönelik bir süreklilik yakalayamadan, kuyruğunuzu hızla kovaladığınız bir konumda olmak istemezsiniz."

Nasıl Bir Yapı İnşa Edilmeli ve Nasıl Denetlenmeli

Peki, bir şirketin hızlı değişime dayanabilmesi için hangi risk yönetimi süreçleri ve kontrolleri olmalıdır? "Değişim hızı"na uyum sağlamış bir organizasyon bu konuda ne yapar?

Öncelikle yönetim kurulu ile (özellikle de denetim komitesi) düzenleyici kurumlar, bağımsız denetim firmaları, üst düzey yönetim ve iç denetim yöneticisi arasında sağlam ve etkili iletişim kanalları olmalıdır. Bu oyuncular, bir gün kapınızı çalabilecek olan dünya çapında yıkıcı değişimler de dahil olmak üzere, işler hakkında her konuda yönetim kurulunun düşüncelerini şekillendirmede yardımcı olacaktır.



Eylem Listesi

Peki, yönetim kurulları, kurumlarının değişimi yönetebilme yeteneğini değerlendirmek için denetim birimlerinin ne yapmasını ve hangi konular üzerine çalışmasını talep edebilir? Aşağıda bir kaç örnek öneri görebilirsiniz.

Şirketin iç raporlama sistemlerini denetleyin.

Şirketin en iyi erken uyarı sistemi çalışanlarıdır, dolayısıyla çalışanlar ne kadar rahat konuşabilirse o kadar iyidir. Çalışanların iç raporlama sistemlerine ne kadar aşına olduğunu, yöneticilere sorunları bildirmede ne kadar rahat olduklarını ve gizli raporların gizli kalacağına dair güvenlerini değerlendirin. İç denetim ayrıca, çalışanlardan gelen bilgilerin derlenmesi ve analiz edilmesi konusunda şirketin yeteneğini de değerlendirmelidir.

Mevzuat değişiklikleri yönetimi sistemlerini denetleyin.

Finans ve sağlık gibi yoğun düzenlemelere tabi sektörlerde özellikle, her geçen gün yeni bir düzenleme yapılabilmektedir. Bir şirketin ilgili mevzuat değişikliklerini belirleyerek şirket operasyonlarında yapılması gereken değişikliklere yansıtılması büyük öneme sahiptir. Bu işleri yapabilmek için, otomatik takibi de içerecek biçimde, organizasyondaki süreçleri değerlendirin.

Pazar araştırmaları ve itibar yönetimi kapasitesini denetleyin.

Müşterilerin talepleri ve alışkanlıkları hızla değişebilir. Aynı şekilde, şirketin müşteri hizmetleri, buluş ve yenilikleri ya da iş etiği konularındaki algıları da hızlı değişimlere açıktır. Şirketin müşteri beğenileri hakkındaki bilgi toplama süreçlerini değerlendirin. Değerlendirmede, içeride yapılan anketlerin ve analizlerin dışarıdan doğrulamalarını yapın. Daha da önemlisi, bu süreçlerin hızla gelişen sosyal medya trendlerinin hızını yakalayabiliyor mu sorusunun da yanıtını arayın.

Denetim komitesi ve bağımsız denetçilerle görüşmeler yapın.

Denetim komitesi ile iç denetim birimi arasında üretken bir ilişki tesis edilmesi için karşılıklı çaba gerekir. Dolayısıyla, denetim komitesi üyeleriyle açık ve dosdoğru bir ilişki kurulmasını teşvik etmek akıllıca olur. Bu ilişkiye, denetim komitesi üyelerinin diğer organizasyonlarındaki işleriyle ve de diğer organizasyonların yönetim kurulu üyeleriyle olan görüşmeleriyle ilgili konuları ve endişeleri de dahil etmek gerekebilir. Aynı biçimde, bağımsız denetçiler de diğer müşterilerindeki çalışmalarında pek çok yeni risk konusunda duyular alırlar. Haberiniz olmayan şeyler hakkında bilgi sahibi olduklarından, en iyisi onlarla iletişim kurmanız olacaktır.

Örneğin, BOK Financial Corp.'tan Joullian, bankacılık sektörü düzenleyici kurumlarının banka yönetim kuruluna piyasadaki değişikliklere nasıl uyum sağlayacaklarını sorduğunu belirtiyor. Benzer biçimde, bankanın bağımsız denetçileri, başka bir bankada karşılaştıkları bir problemin, eğer burada karşılaşılsaydı nasıl ele alınacağı gibi bir soruyu denetim komitesine yöneltebilir.

Aynı zamanda, yönetim kurullarının, yıkıcı sonuçları olabilecek değişimlerin ilgili yöneticilere bildirilebilmesi için, kurumdaki sorun bildirim kanallarının işlemekte olduğu hakkında güvence ihtiyacı bulunmaktadır.

İşleyen bir sorun bildirim kanalı için ise bazı koşullar sağlanmalıdır. Birincisi, çalışanlar kurum ve çevresinde gerçekleşen değişikliklerle ilgili bilgi edinebilecekleri mekanizmalara sahip olmalıdır. Bunlara örnek olarak pazar araştırmaları, müşteri hizmet merkezleri, mevzuat takip sistemleri veya portalleri ve benzerleri verilebilir (Eylem listesi bölümündeki örneklerle bakınız). İkinci olarak, çalışanların, yönetimin kendilerinden beklentilerini açık ve net bir biçimde ifade etmesine ihtiyacı vardır – dürüst olmak gerekirse, yönetimin beklentilerini açıkça belirtmediği durumlarla bazen karşılaşmaktadır. Üçüncü olarak ise, çalışanlar olası risklerle ilgili konuları yöneticilerine bildirirken kendilerini baskı altında hissetmemelidirler; yani dolayısıyla, bir şirketin hızlı ve yıkıcı değişimlere hazırlıklı olabilmesinde kurumsal kültür önemli bir rol oynamaktadır.

İç denetim birimleri de, birinci ve ikinci savunma hattındakilerle işbirliği yaparak, çalışanların işlerini risk farkındalığı ile yapmalarında değerli bir rol oynayabilir.

Joullian son olarak konuyu şu şekilde özetliyor, "Bu sıralananların öncelikli ve önemli olduğunu, bunun her gün üzerinde çalışılması gereken bir süreç olduğunu ve eski günlerdeki gibi "seni yanlış bir şey yaparken yakaladım" demek yerine destek olmak için burada olduğumuzu tüm paydaşların bilmelerini sağlayın."



Hızlı Anket Sorusu

Kurumunuz hızlı ve yıkıcı değişiklikleri ele almada ve yönetmede ne kadar yeteneklidir?

- Çok yetenekli
- Orta seviyede yetenekli
- Pek yetenekli değil
- Emin değilim

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



Copyright © 2019 by The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved.

"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 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 Ağustos2019 bülteni Sayın Tuğrul Bozbey tarafından Türkçe'ye tercüme edilmiş, Sayın Alp Buluç tarafından gözden geçirilmiş ve "edit" edilmiştir.