

# — at the — TONE TOP®

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

Sayı 97 | Şubat 2020

## Veri Yönetişimi: Yönetim Kurulunun Bilmesi Gerekenler

Kurumsal yönetim büyük bir değişim sürecinden geçiyor ve bu değişimde veri başrolde bulunuyor.

Yönetim kurullarının sorumlulukları sürekli bir gelişim ve değişim içerisindedir, ancak, zaman zaman, sağlam yönetişimin kuralları çok büyük değişimler geçirir. Enron skandalından kısa bir süre sonra örneğin, böylesi bir değişim yaşanmıştı. Yönetişim skandalları dalgası nedeniyle Sarbanes-Oxley Yasası ve benzeri mevzuat yürürlüğe girmişti. Hemen hemen bir gecede yönetim kurullarının sorumluluklarında çok önemli değişiklikler olmuştu. Yönetim kurullarının gündem maddeleri daha önce tahmin edilemeyecek biçimde karmaşıklaşmış ve toplantı takvimleri kalabalıklaşmıştı.

Bugün de, yönetişimde, yeni bir büyük değişim yaşanıyor. Bu kez değişim, finansal kontrollerle ilgili değil, veri ile ilgili. Ve bu yeni değişim, yönetişimde bugüne kadar karşılaşılan en büyük değişim olabilir.

Yönetim kurullarının veri ile ilgili sorumluluklarının değişiyor olması şaşırtıcı değil. Forbes.com'da 2018 yılında yayımlanan bir [makaleye](#) göre, dünyadaki tüm verinin yüzde 90'ı son iki yılda üretilmiştir. Her gün, dünyada 2,5 kentilyon bayt veri üretilmektedir ve üretim hızı da her geçen gün artmaktadır. Bazı [uzmanlara göre](#), veri merkezleri günümüzde dünya elektriğinin yaklaşık yüzde 2'sini tüketmekteyken, bu rakam 2030 yılında yüzde 8'e ulaşacaktır.



Dahası, 5G teknolojisinin gelişimi ile birlikte veri üretimi **katlanarak** artacak. Bugün konuşmalarımızda gigabayttan (milyarlarca bayt) bahsediyorken, bu yeni teknolojilerle konuşmalarımızda zettabaytlardan (trilyonlarca gigabayt) bahsediyor olacağız. Uzun zamandır beklenen bu teknoloji devrimi, stratejik iş kararlarında kullanmak ve akıllı veriyi hemen her şeye entegre etmek için çok büyük boyutlarda veri toplama imkânı sunacak.

### Yeni İmkânlar Yeni Riskler Getiriyor

Kurumların bu kadar büyük veriye sahip olması, veri yönetişim süreçlerinin operasyonlar, uyum riskleri ve kârlılık üzerinde kritik etkiye sahip olmasına yol açar. Veri ve veri analitiği, kurumlarımızı bilgi güvenliği ve teknolojisinin kapsama alanından çok öte seviyelerde etkileme potansiyeline sahiptir. Veri ve veri analitiği, iş dünyasına, yeni pazarlama, üretim, araştırma ve çalışma biçimleri de dâhil olmak üzere olağanüstü

## IIA Hakkında

Institute of Internal Auditors (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 araştırmacı ve eğiticisidir.

## The IIA

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

## Ücretsiz Abonelik İçin

[www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner)  
sitesini ziyaret ediniz.

## Okuyucu Görüşleri

[tone@theiia.org](mailto:tone@theiia.org)  
adresine görüş ve yorumlarınızı gönderiniz.

## İçerik Danışma Kurulu

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

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

yeni seçenekler getiriyor. Bu yeni seçenekler, beraberinde yüksek tutarlarda nakit akışı ile birlikte geliyor.

Örneğin, otomotiv sektörünü ele alalım. Günümüzün internete bağlanabilen araçları, aracın durumu, süreçleri ve sistemleriyle ilgili bilgi üretmek ve yol, trafik, hava durumu ve hatta araç sürücüsü hakkında veri toplamak için sensörlerden yararlanıyor. Bu veri, büyük ekonomik değerdedir. Otomobil üreticileri bu veriyi ürün tasarımı, pazarlama, kalite süreçleri ve ürün geri çağırma yönetiminde kullanıyor. Bu veriyi, müşterileri tavsiye edilen bakım ve onarım işlemlerine yönlendirmek için de kullanılabiliyorlar. Ancak, bu araçlardan derlenen veri, sigorta firmalarına ve diğer üçüncü kişilere satılabilir. McKinsey & Company'nin bir [raporunda](#) yer alan tahminlere göre, 2030 itibarıyla, bu araçlardan edinilen verilerin satışından elde edilen gelir yıllık olarak, 750 milyar ABD doları seviyesinde olabilecektir. Ve olası bir kaza durumunda bu araçların göndereceği acil durum mesajları can kayıplarını önleyebilecektir. (Avrupa Parlamentosu, sadece bu amaca yönelik olarak [yeni arabalar için bir elektronik çağrı zorunluluğu](#) oluşturmuştur.)

Büyük veri, büyük fırsatlar ve büyük sorumluluklar getiriyor. Bahsettiğimiz araç verilerinin toplanması için, şirketlerin müşterilerden uygun yollarla onay aldıklarını kanıtlamaları gerekecektir. Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve sunumu boyunca veri etiği, mahremiyeti ve şeffaflığı göz önünde bulundurulmalıdır. Bilgi güvenliği ile ilgili endişeler, veri ihlalleri ve verinin doğruluğu ile ilgili duyuru ve bilgilendirmelerin – her ülkede farklı kurallara göre olsa da – yapılması gerekliliğini ortaya çıkarıyor.

ABD özelinde, veri korumayla ilgili çok sayıda federal ve eyalet düzenlemesi vardır ve bu düzenlemelerin gözetiminden birden fazla kurum sorumludur. Düzenlemelerin maddeleri de sürekli değişmektedir: Örneğin, geçtiğimiz Ocak ayında yürürlüğe giren California Tüketici Gizlilik Yasası (CCPA, California Consumer Privacy Act) üzerinde yasama tarafından halen değişiklik önerileri yapılmaktadır. Diğer eyaletlerden onlarcası da veri gizliliği ile ilgili yasa tasarıları oluşturdu ve Kongre de veri gizliliği yasalarında önemli reformlar yapmayı planlıyor. Bilgi Teknolojileri ve İnovasyon Vakfı'na göre ([Information Technology & Innovation Foundation](#)), önerilen federal yasa, 2018'de AB'de yürürlüğe giren Küresel Veri Koruma Yönetmeliği'nin (GDPR, Global Data Protection Regulation) ya da California'da



yürürlüğe giren düzenlemenin (CCPA) kritik maddelerini yansıtacaksa, bu yeni düzenleme ABD ekonomisine yıllık yaklaşık 122 milyar ABD dolarına mal olacaktır. Bu yalnızca gizlilik yasalarına uyum için her bir ABD’li vergi mükellefi başına 483 ABD doları eder.

Gizlilik düzenlemelerine uyum maliyetleri şaşırtıcıdır, ancak, gizlilik düzenlemeleri veri yönetişimi alanının yalnızca bir boyutudur. Veri yönetişimi ayrıca, verinin bütünlüğü, doğruluğu, tamlığı, tutarlılığı, verimliliği, etkinliği, gizliliği, erişilebilirliği, güvenilirliği ve etik ilkelere uyumluluğu gibi konuları da ele alır. Bu büyük bir iştir ve her geçen gün daha da büyümektedir.

## Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluğu

Veri gizliliği kurallarını ya da diğer temel yönetim gereksinimlerini göz ardı eden yönetim kurulu üyeleri gittikçe artan kişisel sorumluluk riskiyle karşı karşıyadır. 2019 yılı Haziran ayında Delaware Yüksek Mahkemesi bir davada, yasal uyum için yönetim kurulu düzeyinde bir raporlama sürecinin olmamasından dolayı yönetim kurulunun sorumlu olduğuna hükmetmiştir. Marchand ve Barnhill davasında (“Blue Bell Şirketi Kararı”) mahkeme, yönetim kurulunun yeterli bilgi akışı sağlayacak bir raporlama sistemi tesis etmemesi nedeniyle sorumluluklarını yerine getirmede kötü niyetli olduğuna hükmetmiştir. Her ne kadar, yönetim kurulu üyeleri genel olarak sorumluluktan muaf olsalar da, çoğu eyalette şirketin “temel faaliyet konularından” muaf olamazlar. Yönetim kurulu üyeleri ayrıca, eğer bile bile “şirket operasyonlarını izleyerek dikkatlerine sunulması gereken risk ve problemlerden haberdar olmada başarısız olursa” gözetim görevlerinde de başarısız olurlar.

Yönetim kurulunun gıda güvenliği de dâhil olmak üzere şirket misyonu açısından kritik riskleri izleyememesine odaklanan ve Delaware mahkemelerinde görüşülmeye devam edilen Marchand davası kararının yönetim kurulu üyeleri için anlamı ve özeti, bilgi edinmediğiniz konulardan zarar görebilirsiniz.

## YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN VERİ YÖNETİŞİMİ SORULARI

### 1. Hangi veriler bizi ilgilendiriyor?

Etkili veri yönetimi, hangi verilerin toplandığını, nerede muhafaza edildiğini ve kurum genelinde nasıl kullanıldığını bilerek başlar. Çoğu durumda, veri akışının haritalanması, süreci anlamamızı kolaylaştırır ve veri yönetişimini güçlendirir.

### 2. Verilerimiz doğru bir şekilde kullanılıyor mu?

Veri yönetim sistemi, meşru ticari nedenlerle gerektiğinde verilerin kullanılabilir olmasını sağlamaya yardımcı olmalı, ancak hassas bilgileri korumalı ve verilerin etik olarak kullanılmasını sağlamalıdır. Yönetim kurulu üyelerinin, şirketin veri kullanımını konusunda yeterli politika ve prosedürler oluşturulup oluşturulmadığını bilmeleri gerekir ve politikaların uygulanması için kontrollerin tesis edilmesini sağlamalıdır.

### 3. Veri yönetişimi projemiz için açık ve net hedefler belirledik mi?

Her şirket farklıdır, bu nedenle veri yönetişimi için standart tek bedene uygun bir yaklaşım yoktur. Veri yönetişimi projesine yeni başlanmışsa, örneğin, yalnızca kuruluşun tüm kritik ve hassas verilerinin nerede bulunduğunu belirlemek bile önemli bir başlangıç olabilir. Daha sonrasında, riskleri en aza indirmeye, verilerin değerini artırmaya, bilgi akışını iyileştirmeye veya diğer önceliklere odaklanılabilir. Bu nedenle, veri yönetişimi hedefleri ve öncelikleri düzenli olarak yeniden değerlendirilmelidir.

### 4. Riskleri nasıl değerlendirdik?

Her şirket veri kaybı veya bozulması, veri ihlali veya yolsuzluğu gibi risklerle uğraşmak zorundadır. Riskleri tümüyle ortadan kaldırmak imkânsızdır ancak yönetim kurulunun önemli veri riskleri hakkında zamanında bilgi alması ve riske maruz kalma düzeyinin şirketin risk iştahına uygun olup olmadığını değerlendirmesi önemlidir.

### 5. Önemli sorunlar tespit edildiğinde, bunların uygun şekilde ele alınmasını nasıl sağlayabiliriz?

Yönetim kurulu önemli veri yönetişimi konularının gündeme gelmesi ve ele alınması süreçlerini anlamalıdır. Ayrıca, problemler tespit edildiğinde, uygun şekilde ele alınmalarını sağlamalıdır.

### 6. Veri yönetişimi çerçevelerini ne yapacağız?

Bir veri yönetişimi çerçevesi, verileri kullanma, yönetme ve veri sorunlarını çözme konusunda rehberlik sağlar. Çeşitli veri türlerini kontrol etmesi ve yönetmesi gereken kişileri ve departmanları tanımlar. Çerçeve, kurumda projenin yönetilmesine destek sağlayan bir veri yönetişimi ofisinin yanı sıra, veri yönetim projelerini öncelikler arasına alan; veri kullanım politika, prosedür ve süreçlerini onaylayan ve veri yöneticileriyle veri paydaşlarını belirleyen; bir veri yönetişimi komitesi ya da kurulunun bulunmasını öngörebilir. Kurumunuzda, henüz belirli sorumluluklar atayan bir veri yönetim çerçevesi üzerinde anlaşılmamışsa, nedenini sorgulamanın zamanı gelmiştir.

Kaynaklar:

[NIST Cybersecurity Framework](#)

[NIST Privacy Framework](#)

## Yönetim Kurulunun Sorumlulukları

On yıl önce, veri yönetişimi bir yönetim kurulunun gündemine hiç uğramayabilecek bir konuydu. Eğer gündemde yer alırsa da, konuşulan konular genellikle bilgi güvenliği ya da veri gizliliği gibi veri yönetişiminin tek bir yönü ile sınırlı olurdu. Ve eğer yönetim kurulu üyelerinin veri yönetişimi hakkında soruları olursa, genellikle ihtiyaç duydukları cevapları almak için yönetime itimat ederlerdi.

Günümüzün veri riskleri göz önüne alındığında, bu yaklaşım artık yeterli değildir. **Compliance Week** tarafından yakın zamanda hazırlanan bir rapora göre, ankete katılan yönetim kurullarının yüzde 46'sı en az üç ayda bir veri yönetişimi hakkında bilgilendirilmiştir. Yönetim kurullarının neredeyse yarısı, kurum içi gizlilik politikaları yürürlüğe koymuş veya mevcut politikaları güncellemiş ve yüzde 43'ü geçen yıl veri gizliliği kaynaklarını ve bütçelerini artırmıştır. Veri yönetişimi hakkında hiç bilgilendirme yapılmamış anket katılımcılarının oranı ise yalnızca yüzde 5'tir.

Yönetim kurulu üyelerinin, gözetim görevlerini yerine getirmek için, veri risklerinin uygun şekilde ele alındığına dair bağımsız ve tarafsız bir güvenceye ihtiyaçları vardır. Bu, önemli veri yönetişimi risklerinin denetlenmesi gerektiği anlamına gelir. Ancak, yönetim hakkında yönetim kurullarının da zor soruları sorması gerekir. Brian Stafford ve Dottie Schindlinger tarafından kaleme alınan **Governance in the Digital Age, A Guide for the Modern Corporate Board Director** 'a göre (Dijital Çağda Yönetişim: Modern Yönetim Kurulu Üyesinin Rehberi) "Yönetim kurullarının neyi bilmediklerini bilmeleri gerekir, bu da büyük cesaret gerektirir. Yönetim kurullarının soru sorabilmeleri ve neyi anlamadıkları konusunda dürüst olmaları gerekir, aksi takdirde günümüzde gerekli olan gözetim ve içgörü düzeyini karşılayamazlar."



### Hızlı Anket Sorusu

**Kurumunuzda resmi bir veri yönetişimi projesi yürütülmekte midir?**

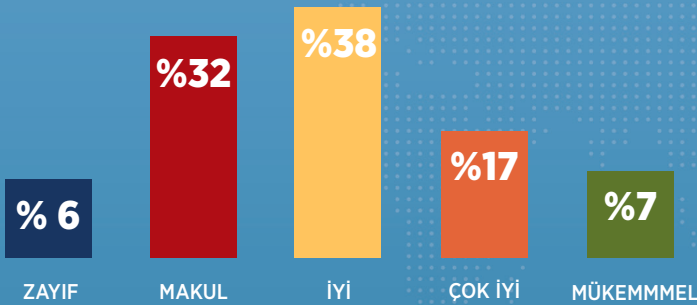
- Hayır, başlamak için bir planımız da yok.
- Hayır, ancak başlamak için planlarımız bulunuyor.
- Evet, projemiz yürüyor, ancak henüz olgunlaşmadı.
- Evet, olgun\* bir projemiz var.
- Bilmiyorum, sormam gerekiyor.

*Cevaplamak ve diğer cevapları da görmek için [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) sayfasını ziyaret ediniz.*

*\* Olgun bir veri yönetişimi projesi açık ve net sorumluluklar belirler ve atar, uyumluluğu izler ve veri yönetişimi ile ilgili bilgileri yönetime ve yönetim kuruluna raporlar.*

## HIZLI ANKET SONUÇLARI:

Yönetim kurulunuzun ve yönetiminizin kurumsal yönetim liderliğinin etkinliğini nasıl derecelendirirsiniz?



Kaynak: Tone at the Top Aralık 2019 anketi.

Copyright © 2020 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 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 Şubat 2019 bülteni Sayın Tuğrul Bozbey tarafından Türkçe'ye tercüme edilmiş, Sayın Alp Buluç tarafından gözden geçirilmiş ve "edit" edilmiştir.