



Etik ve Dürüstlük Kör noktalar ve tehlike işaretleri

Denetim Komitesi Enstitüsü Serisi 11



Etik ve dürüstlük, etkin bir yönetim çerçevesinin oluşturulmasında son derece önemli bir rol oynar, çalışanlara, müşterilere ve yatırımcılara güven veren bir kurum kültürünün temelini oluşturur. Şirketin etik ve dürüstlük konusundaki performansı standartların altında olursa, sayıları gittikçe artan mevzuat ve yönetmelik hükümlerine ne kadar uyulursa uyulsun, finansal raporların gerçeği yansıtmaması, itibarın zarar görmesi ve ticari kayıpların yaşanması ihtimali yükselir.

Şirketlerinde etik davranış konusundaki güvenceyi artırmayı hedefleyen yönetim kurullarının ve denetim komitelerinin aşağıdaki soruları cevaplandırmaları gerekmektedir:

- Güvende miyiz?
- Mevcut risk yönetimi yaklaşımlarının ötesine geçmemiz gerekiyor mu?
- Neden şimdi? Bu konu neden önemli?
- Şirketteki tehlike işaretlerini nasıl fark edebiliriz?

Güvende miyiz?

Büyük şirketlerin çoğu, hangi sektörde olursa olsun, geleneksel risk yönetimi ve kurumsal yönetim çerçevelerine sahip olduğunu ve risklerden korunmak için bu çerçevelerin yeterli olduğunu düşünüyor. Önemli risklerle ilgili eğitim, farkındalık, uyum ve takip faaliyetlerine yapılan ciddi yatırımlara rağmen ilgili sistemlerin başarısızlığa uğraması ise, üst yönetim açısından kötü bir sürpriz olarak değerlendiriliyor. Geçmişe baktığımızda böyle olayların bütün şirketlerin başına gelebileceğini, “bizde olmaz” yaklaşımına sahip şirketlerin bile risk altında olduğunu görebiliyoruz.

Mevcut risk yönetimi yaklaşımlarının ötesine geçmemiz gerekiyor mu?

İyi yönetilen bütün şirketlerde mevcut risk yönetimi modelleri yönetim sisteminin önemli bir parçasını oluşturuyor. Bununla beraber, birçok şirkette kör noktalar ve/veya operasyonlara dar bir bakış da söz konusu. Bazı şirketler edindikleri tecrübelerden yola çıkarak, geleneksel risk yönetiminin yanı sıra yeni bir yaklaşıma da ihtiyaç olduğunu fark ediyor. Bu yaklaşımın en önemli unsurları şunlardır:

- Tavsiye edilen en iyi uygulamalara, politikalara, prosedürlere ve sistemlere sahip olmak tek başına yeterli değildir.
- Her şeyin güven esasına dayalı olması ve herkesin dürüst davranacağına varsayılması doğru değildir.
- Kurallara uymayacak birileri her zaman olabilir.
- Baskı altında kaldıklarında iyi insanlar yanlış şeyler yapıp, sonra da yaptıklarını meşrulaştırmaya çalışabilir.
- Şirkete yönelik en büyük tehdit şirketin kendi çalışanlarından gelebilir ve en büyük zararı verebilecek konumda olanlar da üst yönetimdekilerdir.
- Şirket içinde tehlike işaretleri/sinyalleri her zaman mevcuttur. Bunların fark edilmesi ve ilgili noktaların birleştirilmesi için geniş ve sorgulayıcı düşünmek gerekmektedir.

Geçmişteki örnekler dikkate alındığında, yönetim kurullarının ve denetim komitelerinin başkalarının başına gelen talihsizliklerden ders almaları ve “biz ne kadar güvendedeyiz” sorusunu sormaları gerekmez mi?

Neden şimdi? Bu konu neden önemli?

Yakın geçmişte ortaya çıkan ve küresel şirketlerin karşı karşıya olduğu riskleri artıran bir dizi makro faktör var. Bunlar, zaten karmaşık olan iş ortamını daha da karmaşık hale getiriyor:

- **Ekonomik durgunluk** - Ekonomik baskılar (iş güvencesinin olmaması, ücretlerin ve terfi imkanlarının azalması, alışılan yaşam tarzını sürdürmek için yapılan harcamaların artması gibi) kişisel sorunlara yol açarak kötü davranışları tetikleyici rol oynuyor.
- **Mevzuat değişiklikleri** - Mevzuatın getirdiği yüklerin sürekli artması şirketlerin enerjilerini bu konuya harcamalarına yol açıyor. Diğer yandan, düzenleyici kurumlar gittikçe daha aktif bir rol oynamaya ve küresel olarak daha fazla bilgi paylaşımı yapmaya başlıyor.
- **Teknolojik değişim** - Birçok şirkette BT platformlarının çokluğu ve veri hacminin gittikçe artması yapılan hataları gizlemek için kullanılıyor. Bunun yanı sıra, siber korsanlık yöntemleriyle yapılan veri ve IP hırsızlığı gittikçe daha önemli bir sorun haline geliyor ve sosyal ağlar ile 24 saat yayın yapan medya kanalları, meydana gelen olayların etkisinin daha da artmasına neden oluyor.
- **İş modellerinin değişmesi** - Başka ülkelerde üretim yaptırma, dış kaynak kullanımı, ortak girişimler, tedarik zincirlerinin uzun ve karmaşık olması, ülke içinde çok sayıda temsilci ve dağıtımci kullanılması ve ortak hizmet merkezleri, şirket yönetiminin gelişmeleri yakından takip etme ve kontrol altında tutma kabiliyetine zarar veriyor.
- **Yeniden yapılandırma ve maliyet azaltma** - Ara katmanların kaldırılması stratejisinin bir parçası olarak genellikle denge ve kontrolden sorumlu olan orta yönetim kademesindeki pozisyonların iptal edilmesi, iç kontrollerin zayıflamasına neden oluyor.
- **Hızlı büyüyen bölgelere odaklanmak** - Olgun piyasalarda rekabetin artması nedeniyle şirketler faaliyetlerini fırsatların daha büyük olduğu ve çift haneli büyüme rakamlarının görüldüğü daha riskli bölgelere kaydırıyor, bu da risk profillerinin değişmesi sonucunu doğuruyor.

Bu faktörler sonucu bir yandan risk profili yükselirken, bir yandan da tüketicilerin, hissedarların ve düzenleyici kurumların yaklaşımları değişiyor. Daha fazla güven, hesap verebilirlik ve şeffaflık talep ediliyor.

Dolandırıcılık ve görevi kötüye kullanmanın şirketlere maliyeti de çok yüksek. KPMG'nin tahminlerine göre küresel şirketler gelirlerinin yaklaşık yüzde beşini dolandırıcılık ve görevi kötüye kullanma yüzünden kaybediyor. Bu türden büyük olaylara sahne olan şirketlerde birçok olumsuz sonuç ortaya çıkıyor: Üst yönetim vaktinin büyük bir kısmını sorunu çözmeye ayırmak zorunda kalıyor (bu oran yüzde 25'e kadar çıkabiliyor), medyada olumsuz haberler çıkıyor, ilgili cezaları ödemek ve davaları sonuçlandırmak için ciddi masraflar yapılıyor, müşteri, çalışan ve tedarikçi kaybı yaşanabiliyor.

Şirketteki tehlike işaretlerini nasıl fark edebiliriz?

Yönetimin şirketteki işaretleri fark edebilmesi için, kendi operasyonel/fonksiyonel "sınırlarının" dışında düşünmesi gerekiyor.

Birçok işletme modelinde, farklı alanlardaki riskleri birbirinden ayırarak bireysel olarak incelemek ve bunun sonucunda daha yakından takip edilmesi gerekenleri tespit etmek mümkün. Bu noktanın kavranmasını daha da kolaylaştırmak için aşağıda herhangi bir iş biriminde görülebilecek örneklerle yer verdik. Bu örneklerle tek tek bakıldığında her birini ayrı ve küçük sorunlar olarak görmek mümkün ama aslında her biri daha yakından incelenmesi gereken büyük bir sorunun parçaları.

- **Yönetim** - Saygın, herkese kendini sevdirmiş ama kibirli ve otoriter bir yönetim ekibi uzun süredir görev başında. Üst yönetim ekibi başarılı olmasına rağmen terfi almak istemiyor. Yurt dışından gelen bölge yöneticilerinin hem kültürel hem de operasyonel nedenlerle tam olarak anlamadıkları birçok konu var, gösterilen büyüme başarısının altında yatan nedenlerin ne olduğunu tam olarak bilmiyorlar, ancak genel merkez tarafından kahraman olarak görüldükleri için olayları yeterince sorgulamıyorlar. Ülkedeki yönetim ekibi, basit sorulara kaçamak ve değişken cevaplar veriyor.
- **Performans** - Bütçe sürekli artmasına rağmen bütçe hedeflerine uymakta sıkıntı yaşıyor. Gösterilen performans, piyasa koşulları ve rakipler dikkate alındığında yeterli değil.
- **İK** - Şirketin bazı birimlerinde çok sayıda çalışan işten ayrılıyor, çalışanların morali düşük veya yönetim ekibine hiç sorgulamadan itaat ediyorlar.
- **Finans** - Gelirlerde artış olmasına rağmen nakit akışında herhangi bir artış gözüküyor. Dönem sonunda büyük ve karmaşık işlemler gerçekleşiyor.
- **Üretim** - Ürün iade oranları çok yüksek.
- **Ücret ve ikramiyeler** - Başarının ölçülmesinde temel performans göstergelerine gereğinden fazla önem veriliyor. Teşvik sistemi bir yandan iş hacmini artırırken bir yandan da "kötü" davranışları teşvik ediyor.
- **Tedarik zinciri** - Genel merkezin onayladığı tedarikçiler yerine farklı yerel tedarikçiler tercih ediliyor. Tedarikçilerin ödemeleri hizmetin tesliminden önce yapılıyor. Hizmetin değerini ölçmek zor. Tedarikçinin yerel piyasada yeterli bilinirliği yok.
- **Uyum ve Gözetim** - İç kontrol birimi çok sayıda kontrol zayıflığının olduğuna dikkat çekiyor. Bu zayıflıklar bir arada dikkate alındığında, genel olarak kurumsal yönetim ilkelerine uyulmadığı sonucu ortaya çıkıyor.

Bu örnekler, bütün şirketlerde karşılaşılabilecek "tehlike işaretleri"nden sadece bir kısmı.

Şirket içinden veya dışından kaynaklanabilecek dolandırıcılık, görevi kötüye kullanma, etik olmayan davranışlarda bulunma ve mevzuatı ihlal etme riskleri, mevcut zayıflıklardan faydalanarak büyük zararlar verebilir ve kendiliğinden sona ermesi beklenemez.

Geçmişteki olaylar incelendiğinde, birçok örnekte iş birimindeki küçük ama gözle görülür tehlike işaretlerinin fark edilmediği ve erken uyarı sisteminin (Ek 1) devreye girmediği görülebiliyor. Bu yüzden, şirketlerin tehlike işaretlerine duyarlı olması son derece önemli.

Yukarıda verilen tehlike işareti örnekleri tanıdık geldi mi?

Diğer şirketlerin başına gelenlere baktığımızda bizim de yapmamız gereken değişiklikler var mı?

Sorular

Şirkette etik ve dürüstlük konularına gereken önemin verilmesini sağlamak karmaşık bir süreç ve bu çalışma iyi şirketlerin başına neden kötü şeylerin de gelebildiğini bütün yönleriyle açıklamayı hedeflemiyor.

Yönetim kurulu veya denetim komitesi üyesi olarak şu sorulara cevap aramanız gerekiyor:

- Şirket yönetimi, fonksiyonel sınırların ötesine geçebiliyor mu?
- Noktaları birleştirip olaylara yönelik anlamlı bir resim elde edebiliyor mu?
- Kör noktaları en aza indirerek, diğer şirketlerde büyük zarara yol açan tehlikelerin gerçekleşmesini önlemek için gerekli adımları vaktinde atıyor mu?

Ek 1 Tehlike işaretleri



Çalışan davranışı:

- otokratik yönetim anlayışı / karar verirken farklı görüşlere itibar etmemek
- aşırı gizlilik
- üst yönetimin kurallara uymaması
- müşteriyle veya tedarikçiyle olan ilişkileri tek bir çalışanın yürütmesi ve başkalarının dahil olmasını engellemesi
- bazı tedarikçilerle veya müşterilerle, ilgili birimin değil başka bir birimin ilgilenmesi
- alt seviyedeki çalışanlara devredilebilecek sıradan, rutin işlerin devredilmemesi
- rutin sorulara kaçamak veya aşırı karmaşık cevaplar verilmesi
- alışkanlıklara aşırı bağlılık
- diğer çalışanlara zorbalık yapılması, diğer çalışanların sindirilmesi
- yeteneklerin / performansın özgeçmişteki bilgiler ile uyuşmaması
- yetersiz kişilere idari görevler verilmesi
- kurallara uymama / işleri kısa yoldan yapma anlayışının hakim olması
- yaşam tarzı ile gelir arasındaki uyumsuzluk
- hiç izin kullanılmaması
- terfi tekliflerinin reddedilmesi veya terfi talebinde bulunulmaması



Kültürel göstergeler:

- sonuçları ne olursa olsun, baskın bir yönetim yaklaşımı
- çalışanlar arasında moral düşüklüğü, çalışanların kısa sürede işten ayrılması
- şirket usul ve politikalarına düzenli bir şekilde uyulmaması ve sistemlere saygı gösterilmemesi
- çalışanların pasif olması, sorgulayıcı olmaması, kurnasız davranışlara göz yumması
- az sayıda tedarikçinin / temsilcinin iyi bir gerekçe olmaksızın diğerlerine tercih edilmesi
- düzenleyici kurumlara uzun tartışmalara girilmesi
- kayırmacılık ve ayrımcılık kültürünün hakim olması



Yapısal göstergeler:

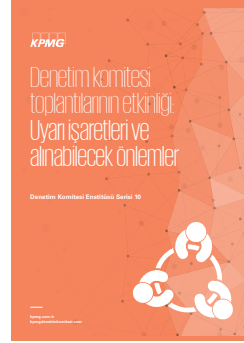
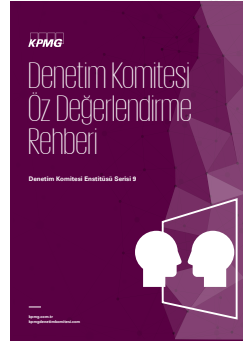
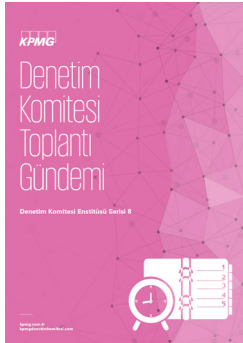
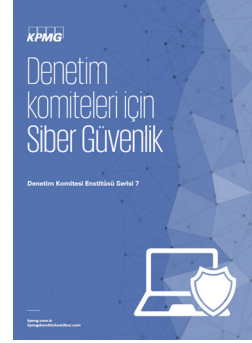
- çalışanların veya yöneticilerin başka şirketlerle olan ortaklık ilişkilerini gizlemeleri
- ana şirketle bağlantılı şirketlerin, yurt dışı merkezli tüzel kişilikleri de içeren aşırı karmaşık ve anlaşılması zor bir yapının parçası olması
- halka açık şirketlerle sermayesi halka kapalı şirketlerin ilişkilerinin birbirinden yeterince ayrılmaması; uzak bölgelerde kurulmuş ve yeterince bilgi sağlamayan iştirakler
- yönetim hesaplarının yetersizliği
- yakından takip edilmeyen taşıt, sabit kıymet satışı gibi faaliyet dışı alanlarda çok sayıda işlem gerçekleşmesi veya bu işlemlerden çok yüksek kâr elde edilmesi
- kimin kime karşı sorumlu olduğunun ve sorumluluk alanlarının açık olmaması
- hedefi anlaşılır bir şekilde açıklanamayan işlemlerin gerçekleştirilmesi veya yapıların oluşturulması
- şirketin farklı bölümlerinde farklı bağımsız denetçilerin görev yapması veya yıl sonlarının farklı olması
- bağımsız denetçilerin sık sık değiştirilmesi
- çok sayıda düzeltme kaydı olması
- onay limitlerinin hemen altındaki rakamlardan çok sayıda alım yapılması
- görev ayrılığının olmaması



İşletme göstergeleri:

- sonuçların her zaman bütçeye tam olarak denk gelmesi veya çok az üzerinde olması
- sonuçların piyasa trendlerinin üzerinde olması
- agresif muhasebe politikaları
- agresif gelecek tahminleri
- kâr beklentilerinin sürekli hatırlatılması
- likidite sorunları (yüksek karlılığa rağmen, bu karlılık oranına karşılık gelecek nakit akışının olmayışı)
- önemli belgelerin eksik olması
- bağlı bir şirketin, birimin veya şirketin başka bir parçasının piyasadaki itibarının düşük olması
- ürünlerle / hizmetlerle ilgili şikayetlerin artması
- sonuçlara bağlı teşvik ve ödüllendirme sistemlerinin olması
- aşırı karmaşık veya anlaşılması zor işlemlerin gerçekleştirilmesi

Denetim Komitesi Enstitüsü Serisi



İletişim:

KPMG Türkiye
Denetim Komitesi Enstitüsü



Şirin Soysal
Denetim Komitesi
Enstitüsü Başkanı,
Şirket Ortağı
T: +90 216 681 90 19
E: ssoysal@kpmg.com



İdil Gürdil
Danışmanlık,
Şirket Ortağı
T: +9 0216 681 90 00
E: igurdil@kpmg.com



Kuğu Alper
Denetim Komitesi
Enstitüsü Koordinatörü
T: +90 216 681 92 99
E: kalper@kpmg.com

İstanbul

Rüzgarlıbahçe Mh. Kavak Sk. No:29
Kavacık 34805 Beykoz / İstanbul / Türkiye
T: +90 216 681 9000

Ankara

The Paragon İş Merkezi Kızılırmak Mah. Ufuk
Üniversitesi Cad. 1445 Sok. No:2 Kat:13
Çukurambar 06550 Ankara / Türkiye
T: +90 312 491 7231

İzmir

Heris Tower, Akdeniz Mah. Şehit Fethi Bey Cad.
No:55 Kat:21 Alsancak 35210 İzmir / Türkiye
T: +90 232 464 2045

kpmgdenetimkomitesi.com
kpmg.com.tr
kpmgvergi.com



Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir.

© 2017 Akis Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. Tüm hakları saklıdır. Türkiye'de basılmıştır.

KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır.