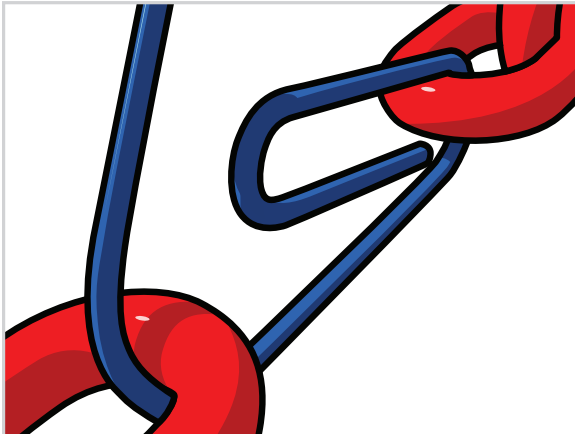


TAŞERON RİSKLERİNİN YÖNETİMİ

Kuruluşunuz, taşeron tedarikçilere ya da hizmet sağlayıcılara bağımlı olduğunda, riske maruz kalma durumunuz katlanarak artmaktadır. “Taşeron” terimi genellikle dış kaynaklı çalışmalar, bilgi işlem veya imalat gibi büyük işlere ilişkin kullanılmaktadır, ilgili riskler her ne kadar küçük olursa olsun bütün akdi(sözleşmeden doğan) ilişkileri kapsayabilmektedir. Ve hatta bu riskler, tedarikçinizin de kendi hizmet sağlayıcıları ya da tedarikçileriyle olan ilişkilerini kapsayacak şekilde genişleyebilir.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü Araştırma Vakfı ile Crowe Horwath LLP'nin yakın tarihte ortaklaşa yapmış olduğu ankete göre, kuruluşların %65'inden fazlasının, taşeronlara “aşırı” derecede bağımlı olduğu görülmektedir. Taşeron ilişkilerinin kuruluşlar için önemli bir risk ortaya çıkardığı şeklindeki genel bir görüşe rağmen yine de kuruluşların büyük çoğunluğu taşeron risklerin değerlendirilmesi için kendi iç denetçi kaynaklarının yalnızca bir kısmını tahsis etmektedir. Buna



ek olarak araştırmacılar, kuruluşta aslında kimin taşeron ilişkisi “sahiplendiği” konusunda fikir ayrılıklarının olduğunu ve maruz kalınan risklerin etkilerini azaltmak için ne gibi belirli adımların atılması gerektiği konusunda belirsizliklerin olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Tone at the Top'un bu sayısı, şirket liderlerinin bu büyüyen sorunla başa çıkmalarına yardımcı olmak amacıyla çeşitli ipuçları veren üç risk yönetim uzmanının sevgilerini kullanarak taşeron riskleri konusunu incelemektedir.

Hareketli Hedef

Bilgisayar için hard disk sürücülerini ve depolama çözümleri alanında dünyanın lider firmalarından biri olan Seagate Technologies firmasının denetimden sorumlu başkan yardımcısı olan William Vinson; taşeron risklerinin kendi kuruluşları için en büyük risklerden biri olduğunu vurgulamaktadır. Vinson ayrıca; ister imalat olsun ister farklı bir hizmet olsun aslında şirket bünyesinde denetlenmesi beklenen birçok tipik kontrolleri başka kişilerin ellerine teslim ettiklerini belirtmektedir.

Seagate kuruluşu; çok çeşitli kültürel uygulamalara, politik sistemlere, düzenlemelere, iş kanunlarına ve kalite-kontrol beklentileri ile birlikte Çin'de, Malezya'da, Güney Kore'de, Tayland'da, Singapur'da, Brezilya'da ve diğer ülkelerde bulunan taşeron tedarikçilere ve imalatçılara aşırı derecede bağımlıdır. Bu kompleks idare etmek ve tabiatını değiştirmek korkutucu sorunlara yol açabilir.

Vinson, yönetim ve denetim kurullarının, taşeron risk yönetiminden bahsederken, kendilerinin sürekli gelişen bir ortam ile uğraşacaklarını unutmamalarının önemli

olduğunu belirtiyor.

Buna ek olarak Vinson, ekonomik değişikliklere, politik ve yönetmelik değişikliklerine istinaden sağlam ve devamlı bir gözden geçirme ve değerlendirme sürecinin olması gerektiğini belirtiyor.

Kapsamlı bir sözleşmesinin düzenlenmesi, doğru yolda atılan bir adımdır. Fakat taşeron risk yönetimleri, bu tür sözleşmelerin uyumunu ve yaptırımlarını takip etmek için gerekli olan hükümleri de kapsamaktadır.

Haklarınız İçin Mücadele

Her ne kadar kötü çalışma koşulları, kanunsuz işler ve ürün sorumluluğu gibi ticari itibar riskleri kamu dikkatini daha çok çekse de, aslında taşeron risk yönetiminin çoğu; tedarikçisinin sözleşmesinin açık bir şekilde yazıldığını, maliyetlerin kesin bir şekilde tanımlandığını ve anlaşıldığını, tedarikçilerin ve danışmanların kendi faturalarını şışirmediklerini ve tüm tarafların uyumlu olduklarını temin eden durumlar gibi daha az kışkırtıcı durumları kapsamaktadır.

Genel bir taşeron riskinin bir örneği, aracılardan “katma değerlerinin” ek özellikleri üstlenilerek markalı ürünlerin çeşitli kontrol noktalarından geçtiği dağıtım kanalları düzenlemelerini içermektedir. Örneğin; bir bilgisayar imalatçısı, bellek gibi bir bileşen eklemek amacıyla bir kanal iş ortağına imkân sağlar. Fakat eklenen parça problemlere yol açacak şekilde yetersiz ya da standart altı bir parçadır. Böyle bir durumda, imalatçı aslında, vasatın altındaki çalışmaları ürün itibarına nihayetinde zarar verme ihtimaline sahip, gizli bir taşeronun çalışmaları için kefil olmaktadır.

Yazılım lisansı verilmesi ve müzik telif hakkı anlaşmaları, önemli miktarda maddi kayıplara yol açabilecek sözleşmeden doğan zorlayıcı hükümlerin ya da denetlemenin başarısız olduğu diğer iki ortak alanlardır. Sözleşme uyum hizmetlerinde uzman KPMG ortaklarından biri olan Robert Pink, ödediğinden daha fazla yazılım kullanmanın bir BT mağazasının kolayına geldiğini belirtmektedir.

Pink; dağıtım kanalında, taşeronun bir aracı anlaşması altında borçlu olduğu telif hakları ödemesini düşürmek için satışları olduğundan az gösterebileceğini ifade ediyor. Neyse ki Pink, sözleşme odaklı denetleme haklarını ve

Taşeron Risk Listesi

Taşeron riskler bir kuruluşun her bir köşesinde bulunabilir. Crowe Horwath’ın risk danışma birimi başkanı Patrick Warren bu riskleri aşağıda belirtilen şekilde 6 kategoride sınıflandırmaktadır:

1. Finansal – Döviz, kur riski, gümrük vergileri, vergiler, ürün fiyatı, fiyat artışı ve iskontolar (iadeler).
2. Bilgiler – Kesinlik, dakiklik, geçerlilik ve çoklu taraflarca paylaşılan verilerin güvenliği.
3. Bütünlük – Yolsuzluk, mevzuata uygunluk, çıkar çatışmaları, marka ve itibar.
4. İşlevsel – Maliyet, verimlilik, taahhüt endişeleri, iş kesintisi ve tedarik zinciri sorunları.
5. Stratejik – Taşeronların sosyal sorumlulukları, çevresel duyarlılığı ve ekonomik etkisini kapsayan, olayın bütünüyle ilgili meseleler.
6. Teknoloji – Bilgisayarlar, veri depolama cihazları, ağlar ve güncel teknolojiler.

* Şubat 2014 tarihli Internal Auditor dergisinde yayımlanan Warren’in “Taşeron Risk Yönetimindeki Açıkların Kapatılması” adlı makalesinden alıntılanmıştır.

tek kullanımlık yaptırımların uygulanmasında bir artış gördüğünü de konuşmasına ekliyor.

Tarih boyunca, bu durum bir sorun değildi. KPMG Sözleşme Uyumu başkanı Matthew Behan, 20 yıldan fazla süredir sözleşme uyum denetimi işiyle uğraştığını; sözleşme odaklı anlaşma yapıldıktan sonra, genellikle kiralama şirketinin takipsizliği ile hayrete düşürüldüğünü ifade etmektedir. Sözleşme bir kere imzalandıktan sonra, bir daha hiç kimsenin ona tekrar bakmayacakmış gibi gördüğünü belirtmektedir.

Hala çoğu zaman taşeron risk yönetimindeki aksaklıklar; tedarikçilerin yakinen takip edilmesindeki ve sözleşme şartlarının karşılandığının soruşturulmasındaki bir başarısızlıktan kaynaklanmaktadır.

Nitelikli Profesyoneller

Özellikle IIA'nın Risk Yönetimi Güvencesi Sertifikasına (CRMA) sahip olan iç denetçiler ve risk yöneticileri, potansiyel taşeron risk maruziyetlerini tanımlamak ve bu riskleri yönetmek için politikalar ve prosedürler üzerinde tavsiyelerde bulunmak amacıyla eşsiz bir şekilde kalifiye edilmektedirler.

Behan, taşeronların hatalar yaptıklarının farkında olduklarını ifade ediyor. Taşeronların bu durumdan faydalandıklarını ve hala çok sıklıkla taşeronlardan bunun sadece iş yapma yolu olduğunu duyduklarını belirtiyor. Peki, bir işle uğraşmanın yolu buysa eğer, o zaman neden sözleşme yapılıyor?

Risklerin Kontrolü

Teknolojik gelişimlerin hızlı ve artan temposu, bilgilerin dijitalleşmesi ve gelir kaynağı haline gelmesi, taşeronları kontrol altında tutmayı gitgide zorlaştırmaktadır. Yine de kaybedecek çok şey olduğundan, organizasyonların taşeron risklerini belgelendirmesi ve uygun şekilde gözlemesi gerekmektedir.

Seagate kuruluşundan Vinson, çalışmaların yönetimi için aşağıdaki ipuçlarını tavsiye etmektedir:

- 1 Yönetmelik, finansal risk, iş durdurma potansiyeli ve sözleşme değerini kapsayan, risk faktörlerine göre derecelendirilmiş tam bir taşeron etkinlik envanteri yürütün.
- 2 Her bir tanımlı taşeron risk veya ilişkilerini yönetmek için uygun ve orantılı bir süreç tahsis edin.
- 3 Tedarikçileri sorumlu tutmak ve performanslarını değerlendirmek için açık ve kesin kurallar koyun.
- 4 Kontrollerin ve risk değerlendirme araçlarının risk profilindeki değişikliklere uyum sağladığından emin olun.

Bir çok kuruluşta, bu görevlerin gerçekleştirilmesi sorumluluğu, kuruluşun birçok risk maruziyetinin tanımlanmasını ve uygun şekilde üzerinde durulmasını

sağlayan, birbiri ardında çalışan risk yöneticilerine ve iç denetim uzmanlarına verilir. İç denetçiler kontrollerin tarafsız değerlendirmelerini sağlıyor, düzeltmeleri tavsiye ediyor ve yönetici kadro ve kurula risklerin uygun şekilde yönlendirildiğinin teminatını veriyorken, risk yöneticileri de riskleri en aza indirmek için prosedürleri ve kontrolleri kuruyor. Sonuç olarak, taşeron risk yönetiminin kendi alanına girdiğinden emin olmak icracıların, yönetim ve denetim kurullarının kaçınılmaz görevidir. Şirket liderleri, taşeron ilişkilerinin uygun şekilde yönetildiğinin teminatını sağlamak için yeterli kaynağın tahsis edilip edilmediğini tespit etmek için bu riskleri belirleyebilmek ve anlamak zorundadır.

Hızlı Anket Sorusu

Kuruluşunuzun taşeron riskleri üzerinde yeterince durulduğundan ne kadar eminsiniz?

Cevaplamak için aşağıdaki sayfayı ziyaret ediniz ve diğerlerinin cevaplarını görünüz.

www.theiaa.org/goto/quickpoll

Sorulması Gereken Sorular

Taşeron riskleri, kuruluşun kurumsal risk yönetimi girişimine olan kapsamlı yaklaşımı içerisinde mi dikkate alınmaktadır?

Bir envanter(sayım) ve taşeron riskleri derecelendirmesi gerçekleştirildi mi?

Taşeron risk yönetimi rolleri ve sorumlulukları, kuruluş içerisinde açık ve net bir şekilde tanımlandı mı?

Taşeron risklerine değinmek için uygun kaynaklar tahsis edildi mi?

Risk yöneticileri ve iç denetçiler, taşeron riskini kendi risk değerlendirmelerinde ve denetim planlarında değerlendirdi mi?

IIA Hakkında

Institute of Internal Auditors (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü) 190 ülkede 180.000 üyesi bulunan küresel bir mesleki birliktir. IIA, iç denetim mesleğinin savunucusu, uluslar arası standartların düzenleyicisi, baş araştırmacı ve eğiticisidir. www.globaliia.org

Ücretsiz Abonelik

Ücretsiz abonelik için;

www.globaliia.org/Tone-at-the-Top sitesini ziyaret ediniz ya da +1-407-937-1111 numarasını arayınız.

Okuyucu Görüşleri

tone@theiia.org adresine görüş ve yorumlarınızı gönderiniz.

İçerik Danışma Kurulu

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

Martin M. Coyne II Nancy A. Eckl
Michele J. Hooper Kenton J. Sicchitano



TONE
— at the —
TOP

NONPROFIT ORGANIZATION
U.S. POSTAGE
PAID
THE INSTITUTE OF
INTERNAL AUDITORS

247 Maitland Ave.
Altamonte Springs, FL 32701-4201 USA



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 anlaşılmadıkça tüm maddi yönlerden orijinali ile aynı olan bu çevirinin yayınlanması için telif hakkı sahibi olan Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (Institute of Internal Auditors Inc., "IIA") 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701-4201, 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 15/04/2014 tarihinde çevrilmiştir.