

İHBAR PROGRAMLARI: YÖNETİM KURULUNUN NELERİ BİLMEME İHTİYACI VAR

“İhbar” programları da dahil olmak üzere davranış kuralları ve etik programları, sağlıklı bir kurumsal kültürün ve etkili yönetişimin önemli bir bileşenidir. Bu programların etkisi, çürük uygulamaları caydırmaktan ve şeffaflığı destekleyenden risk yönetimini teşvik edene ve marka itibarının korunmasına yardımcı olana kadar geniş alana yayılır.

Sertifikalı Suistimal İnceleme Derneği (ACFE) tarafından yapılan 2014 tarihli bir araştırmaya göre, özel olarak ihbar programı telefon hattı olan kurumlar, olmayan kurumlara göre suistimal eylemlerini %50 daha hızlı ortaya çıkarmıştır. Ve, bu araştırmaya göre, muhtemelen erken ortaya çıkardıkları için de bu kurumlardaki suistimal vakaları kendilerine %41 daha az maliyet yüklemiştir.

Acı İlaç

Etkili bir ihbar programının uzun vadeli faydaları bulunmakla birlikte, bu programa karşı olan tavırlar karışıktır. Yönetim kurullarının ihbar programı çerçevesindeki bir şikayetten doğan aksama ve potansiyel mahcubiyetten korkmaları anlaşılabilir bir durumdur. Çünkü ihbarlar zor konuları açığa çıkarırlar, en azından kısa dönemli çalkantıya sebep olmaya meyil verirler. Ancak sonuçlar kapanmayan yara haline gelen sorunları gözardı etmeye göre her zaman daha tercih edilirler. Hükümet Hesap Verebilirlik Projesinin Hukuk Direktörü Tom Devine “Bu durum, kısa vadeliye karşılık uzun vadeli bir memnuniyet vakasıdır” demektedir. “İhbar edenler şirketinizi hastahaneden uzak tutan acı ilacın insani eşdeğerleridir”.



Etkili Gözetimden Emin Olmak

Genellikle denetim komitesine havale edilen bir ihbar programının etkili gözetimi, kolay bir iş değildir. Ancak, Bir kurumun, ihbar prosedürlerinin olumlu sonuçlar vermesinden emin olmasına yardımcı olabilmesi için atılacak adımlar vardır:

1 Çalışanların İç Politikalara Güvenini İnşa Edin

Hemen hemen her yönetim ekibinin üzerinde mutabık kalacağı gibi, normalde, çalışanların sorunları kamuya yansımaları veya doğrudan düzenleyici kurumlara taşımaktansa kurum içinde rapor etmeleri daha iyidir. Ancak, çalışanlar şikayetlerin incelenmesi ve alınacak aksiyonlar hakkındaki iç politikalara ve süreçlere güvenmediği zaman “çalıştıkları yeri ihbar etme” konusunda daha az eğilim göstermektedirler. Çalışanlar ihbar sonucunda verilecek karşılıktan korktuğu veya sorunların örtbas edileceğine inandığı zaman dışarıdan yapılacak ihbarlar sonuç verebilir. Bu nedenle direktörler, halka açıklama yapma zorunda kalan ihbar edenleri illa bir sadakatsizlik işareti olarak değil kurumdaki daha derin sorunların bir kırmızı bayrağı olarak görmelidirler.

Üst düzey çalışanların aktif, görünen desteği olmayan, en iyi yazılan ihbar politikaları bile yaptırım gücünden yoksun olabilir. Devine “Pek çok şirketin kağıt üzerinde etkileyici ihbar politikaları var” demektir. “Ancak ... politikalar eğer uygun şekilde icra edilmezlerse hızlıca –insanların iyi olduğuna inanmama- şeklinde üretkenlik karşıtı bir hale dönüşebilir.”

2 Tüm Kaynakları Dikkate Alın

Suistimal önleme ve tespiti konusunda uzmanlaşan PwC danışmanlık ortağı Kristin Rivera, ihbar programlarında ihbar telefon hatlarının önemli bir rol oynamasına rağmen, bu hatlar bir kurumun edineceği ihbar bilgisinin tek kaynağı olmamalıdır, demektir. “Etkili programlar, ilave olarak anonim e-postaları, hukuk davaları, işten ayrılma mülakatı ve sosyal medyayı... [aynı zamanda] bir sorunu aktarmak üzere iç denetime, güvenliğe veya insan kaynaklarına müracaat eden çalışanları da değerlendirmeye almalıdır.”

3 Uygun Tedavi Önceliklendirmesi Yapıldığından Emin Olun

İhbar süreçleri, sorunları herhangi bir anda ortaya koyabilir ancak pek çok başarısızlık bir kurumun yeni ithamları değerlendirdiği ve nasıl karşılık vereceğine karar verdiği zamanlarda, yani önceliklendirme sırasında oluşmaktadır. Rivera’ya göre, bu başarısızlıklar yeni ithamları inceleyen kişinin durumu tam değerlendirecek genişlikte bir perspektife sahip olmadığı veya bir ithamın yasal veya muhasebe yönünden olası sonuçlarını anlamadığı veya takdir edemediği durumlarda özellikle olasıdır.

Bazı kurumlar ağırlığına bakmaksızın her bir raporlanan konuyu incelemek üzere bir kişiden ziyade bir komite atamaktadır. Bu yaklaşım en önemli konuların usulüne uygun incelenerek yönetim kurulunun dikkatine getirilmesinin temin edilmesine yardımcı olabilir.

4 İç Denetçileri Listeye Alın

İç denetim etkili bir davranış kuralları ve etik programları yürütülmesinde yönetim kuruluna değerli bir kaynak olabilir. Çünkü iç denetçiler genel olarak bir kurumun tüm parçaları hakkında bir iş bilgisine sahiptir ve ileri derecede bağımsızdır, çoğu kez ihbar bilgisini yetkinlikle ve tarafsızlıkla ele almak için iyi bir konumdadır.

Bazı kurumlarda, ihbar süreçlerini doğrudan iç denetim yönetirken, bazılarında ise iç denetim fonksiyonu ihbar faaliyetlerini inceleyip değerlendirebilmektedir. Yani, şirketteki direktörler iç denetimin sorumluluklarını düşündüğünde uygun olan faaliyetler için iç denetçilere güvenmelidirler. Avustralya Vergi İdaresi’nde iç denetim yöneticisi olan Greg Hollyman, “Yönetim kurulları kurumun ihbar politikalarının ve prosedürlerinin etkili olduğuna dair güvence talep etmektedirler” demektir. “Benim kendi kurumumun iç denetim ekibi ihbar programı için tarafsızca bağımsız güvence sağlayabilmektedir, çünkü ihbar programı başka bir bölüm tarafından idare edilmektedir.” Buna karşın, Hollyman’ın açıklamasına göre, iç denetimin ihbar programını idare ettiği kurumlarda yönetim kurulu “denetçileri denetlemek için” dış kaynaklardan yararlanmalıdır.

5 Tüm Süreci Anlayın

Direktörlerin ihbar programlarına kapsamlı gözetim yapmaları gerekir. Rivera'ya göre, bu ifade, yeni bilginin edinilmesinden konunun çözümlenmesine kadar tüm süreci anlamayı içermektedir. Farkındalığı arttırmak için Rivera direktörlerin ihbar programının yöneticisini çağırarak ondan program hakkında genel bir değerlendirme almalarını, yönetim kurulunun genel yaklaşımın üzerinden geçmelerini sağlamasını ve belki de programın farklı durumlarda nasıl çalıştığını göstermelerini tavsiye etmektedir.

Rivera "Yönetim kurulları bu konularla nasıl başa çıkacağına karar vermek için bir çerçeve olup olmadığını bilmeli ve insan kaynakları kararları gibi yapılacak düzeltme faaliyetleri konusundaki şirket prosedürlerini anlıyor olmalıydılar" demektedir. "Yönetim kurulları sorunların hacmini, bilgi kaynaklarını tanımlayan ve ortaya çıkan konuların doğası hakkında raporlar almalıydılar."

6 Tetikte Kalın

Kurumlar devamlı gelişmektedirler, düzenleyici zorunluluklar değişmektedir ve çalışanların görev yeri sık sık değiştirmektedir, yani, geçen yılın ihbar politikaları bu yılın ihtiyaçlarını karşılamayabilir. Eğer sizin yönetim kurulumuz son zamanlarda ihbar programını gözden geçirmediyse, önümüzdeki toplantı gündemine bir gözden geçirme maddesi eklemenin zamanı gelmiş demektir. Ve eğer bir ihbar programı kurumunuzda mevcut değilse, neden diye sormanın da zamanı gelmiş olabilir.

Hızlı Anket Sorusu

Kurumunuzdaki ihbar programı kurumunuzu ve paydaşlarını korumada ne kadar etkilidir?

Cevaplamak için aşağıdaki sayfayı ziyaret ediniz ve diğerlerinin cevaplarını görünüz.

www.theiia.org/goto/quickpoll

Çokkültürlü ve Çokuluslu Olası Sonuçlar

Ulusal sınırların ötesinde iş yapan kurumlar için ihbar ile ilgili yasal konular karmaşık olabilir. İhbar edenlerin yasal açıdan korunmaları ülkeden ülkeye değişebilir ve ithamların nerede ve nasıl ortaya konacağı ve sonunda nasıl açıklanacağı veya duyurulacağı faaliyetin asıl yapıldığı ülkeye bağlı olabilir. Bunun kuralları ve hükümleri çoğu zaman birden fazla işleme ayrılmıştır ve hukuki düzenlemeleri açık olmayabilir, hatta çelişkili olabilir. Tek başına Amerika Birleşik Devletleri'nde bile, ihbar hükümlerini içeren düzinelerce kanun vardır ve ithamın konusuna, sektöre ve bazen olayın geçtiği eyalete göre yasal korunmalar değişir.

Dünyada ihbar karşısındaki tutumlar da büyük oranda değişmektedir. Kültürel normların farklı olması nedeniyle bütün çalışanların konudan bekledikleri ve anladıkları şeyden emin olmaları önem taşır. Bazı yargı çevrelerinde, "ihbar eden" teriminin tanımı dahi bir tartışma konusu olmaktadır. Afrika Kalkınma Bankası'nın İdari Mahkemesi'nde Hükümet Hesap Verebilirlik Projesi tarafından yürütülen bir ihbar vakasında, tercümanların doğru tercüme konusundaki bir ihtilafı çözmeleri nedeniyle duruşmalara mola verilmiştir. Tercümanlardan biri "ihbar eden"i "gammaz" diye çevirirken diğeri "gerçeğin ışığını parlatan kişi" olarak çevirmiştir.

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 eğitimcisidir.
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
Michele J. Hooper

Nancy A. Eckl
Kenton J. Sicchitano



TONE
— at the —
TOP

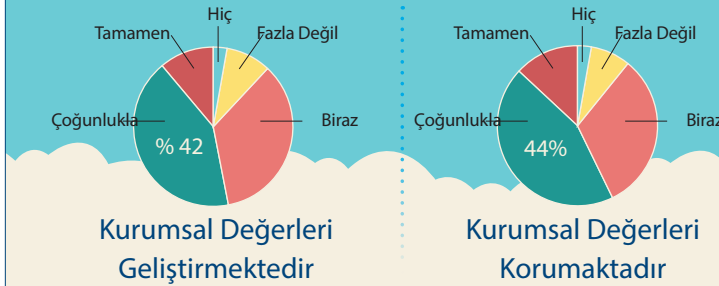
NONPROFIT ORGANIZATION
U.S. POSTAGE
PAID
THE INSTITUTE OF
INTERNAL AUDITORS

247 Maitland Ave.

Altamonte Springs, FL 32701-4201 USA

Hızlı Anket Sonuçları:

Kurumunuzun iç denetim birimi kurumsal değerleri geliştirme ve koruma görevini yerine getirmek için ne kadar iyi çalışıyor?



*262 cevap verene göredir. Kaynak: İç Denetçiler Enstitüsü'nün Tone at the Top Temmuz/Ağustos 2015 Anketi. Yuvarlama nedeniyle toplan %100 olmayabilir.

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 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 18/10/2015 tarihinde çevrilmiştir.