"Carillion’un Batışı: Yanlış Anlaşılmış Riskler, Kısıtlanmış Denetçiler"

İngiltere merkezli inşaat ve lojistik firması Carillion, Ocak ayında battı. Bu şaşırtıcı batış, ardından on binlerce işsiz, ödenemeyen 1 milyar £’den daha fazla borç ve afallanmış halde neler olup bittiğini merak eden bir kurumsal yönetim camiası bıraktı.

Böylesine dev bir batışın, gerçekleşene kadar hiçbir uyarı işaretini vermemesi mümkün müdür?


Bugün yine, yeni derslerin neler olduğunu görmek için yeniden bir şirketin enkazında keşif yapıyoruz.

"Ters Giden Neydi?"

Carillion’un sonları Temmuz 2017’de başladı. Şirket, artık kârlı olmayan projelerin 845 milyon £ kısmını silerek zarar yazdığını açıkladı. Son birkaç yıl içerisinde toplam borç tutarı 600 milyon £’e geçmişti. Ki o dönemde şirketin genel müdürü Richard Howson istifa etti ve temettü edenleri de iptal edildi.


Aşkın ve istenilen okullara öğle yemeklerinin gönderilmesine kadar hemen hemen her işinde Carillion ile birlikte çalışan İngiliz hükümeti bir kurtarma planı üzerinde çalışmaya başladı. Ancak şirketin malı durumu kötüleştikçe bu çabalar da boşa çıktı.
Carillion, Ocak ayında, kasasında 29 milyon £ nakit ve 1,3 milyar £ borç ile iflas etti.

Bütün bu tarihsel olguların altında strateji ve gözetim ile ilgili daha uzun sorular yer almaktadır.

**Doğru Risk Güvencesi Almak**

Soruları gerekten ilk soru, Carillion’un denetim komitesinin finansal durumdaki kötülükleyici nasıl fark edemediğini, bu sorunun cevabı bizi, bir yönetim kurulu operasyonel performans ve risk yönetimini finansal sonuçlara nasıl bağladığı yöneltirerek açıklar.

Örneğin, en basitinden konuya yaklaşmak gerekirse, Carillion başarsız olmuştur çünkü aynı anda hem borçunu sürekli artışla hem de birden fazla büyük yatırımının ilk başta beklediği kadar kârlı olmadığını (kârlı mıydı bu da ayrı konu) karar vermişti. Borçlanarak alınan para ise diğer bütün ihlalalar arasında öncelikle yatırımçılara temettü ödeme olarak sürdürebilmek için kullanılıdı, dolaysıyla da Carillion 2017’nin ikinci yarısında nakit paraya ihtiyaç duyduğu hazine bomboştu.

Carillion’un yönetim kurulunu, yönetimin böyle bir finansal mühendislik yapmasına işin verdiğini için kursuru bulmak kolaydı. Parliamentonun mutsuz üyeleri de tam olarak bu konu üzerinden eleştirilerini yönelmişlerdir. Ancak gerçeklerin tümü gündessizden daha karmaşıktır.


Pratikte, yönetim kurulunun şirketi operasyonel performansını (en başta mevcut sözleşmelerdeki maliyetlerin yönetilmesi olmak üzere) borçları geri ödedebilmek için gerekli olan nakit sağlayacağına dair güvence almış olması gerekirdi. Yönetim kurulunun operasyonel faaliyetlerden kaynaklı risklerin yönetiminde şu iki seçeneğin herhangi birini sağlayabilecek kadar güçlü olduğunu bilmeye ihtiyaç duydu.

(a) batıdan öncüki yıllarda Carillion için yansıtlan peme manzarayı desteklemedik; ya da (b) yapılan sözleşmelerin öngörülen kadar kârlı olmayaçağına dair kaygıları, yönetim kuruluna yeteri kadar erken bir zamanda iletir, yönetim kurulunun genel müdürlere birbirine gerekli düzeltmeleri yapabilmelerini sağlamanın.
Etkin mali raporlamayı sağlamak ve denetimini doğrulamak yapan komitelerin görevini bilmem treffen. Bu, COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) tarafından geliştirilen ve uygulanıp uygulamada durumlar için denetimden geçtikleri bir modeldir. Bu model, işbirliği ve denetimden geçtiklerini, analitik ve risk yönetimi açısından uygulanır.

Bu operasyonel risk yönetimi uygulamalarının yetersiz olduğu açıklanıyor. Bu yetersizlik, şirketin başıma neden olan proje zararının artışına yol açmıştır.

**Arayış:** Öğle Denetçiler

Pek çok kişi Carillon’un bağımsız denetçileri yaklaşan korkunç sonu görmemiş için suçlamaktadır. Bu noktada sorumlular gereken makul bir soru çarşınızda çapkı: Carillon’un iç denetim bölümü 2017 de felaket kapıya dayanmadan önce 2010’lar ortalarında neden gerekli alandırılar vermedi?

Carillon, iç denetim faaliyetlerini bir dış hizmet sağl⽣yorsa, dış hizmet sağlayıcı iç denetim planını üç yıla yaşam olacak biçimde hazırlanmıştır. Carillon’un filili iç denetim yöneticisi Şubat ayında parlamentoda yaptığı konuşmada sunları belirtmiştir:

Genel olarak denetimi üç yıla yönlendiyor ve her yıl için de ayrı bir plan hazırlıyor. Planlamayı şirkete göre görecek yapıyorum ve denetim komitesine sunuyorum ve denetim komitesine yaptıklarını ve yapmadıklarını aktarıyorum.

Sözleşmeli bir dış hizmet sağlayıcı, sözleşmeli izin verilen ve müşteri (Carillon’un denetim komitesi) tarafindan denetim kapsamına alınan alanlardan daha fazlası için iç denetim hizmeti sağlayamak kolay kolay işrar edemez. Ancak, iç denetim yalnızca yılın başında belirlenen ya da üç yıl önce tespit edilen risklere değil, yeni ortaya çıkan tüm risklere ortaya çıkıktı odaklanmalıdır.

Denetim komitesinin iç denetim görürzemi ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmesi büyük öneme sahiptir. Çok etkili bir iç denetim faaliyetinin sağlanması için denetim komiteleri (en azından):

- İç denetim yöneticisi (İDY) ile açık ve şeffaf bir ilişki kurmalıdır.
- Açık ve işlevsel bir raporlama ilişkisini sürdürerek bağımsız olması için iç denetimi güçlendirmelidir.
İDY ile – şirket yönetiminiin katılımı olmadan – düzenli toplantılar yapmalıdır.

Denetim planına katkıda bulunmalıdır.

Denetim Komitesi Yönetmeliğini en azından yılda en az bir kez gözden geçirerek iş denetim üzerinde yeterli gözetimin tanınılması gerektiğini teyit etmelidir.

Denetim komiteleri için zor bir soru daha bulunmaktadır: Riskleri zamanında yetkililere iletebilecek, dış kaynak modelli ile ya da geçen yıllarda risklerin bu yılki çalışmaları yönlendireceğine inanan bir iş denetim ekibiyle, çekik ve görevin gerektiğini yapan bir denetim işlevine olan ihtiyaç nasıl karşılanacaktır.

En son IIA Kuzey Amerika İÇ Denetimin Nabızı Raporu’nda ankete katılanların yüzde 67’si ilereve çekikliğin önemli olacağını belirtmiştir. Çekiklik, önceliklerin belirlenmesinde esneklik ve ayrıca ortaya çıkmakta olan riskleri erken tespit etme ve bu risklerin potansiyel şiddetini azaltma becerisini gerektirecektir. Denetim komitesi tarafından her yıl yapılan ve üçer yıllık dönemler halinde çalışan denetim çalışmalarını yukarıda değişiklikleri karşılamayacaktır.

Sonuç

Aynı bir nükleer santral infilakı gibi, Carillon’dan gelen serpinti uzun bir süre daha devam edecek. İngiliz yasama ve düzenleyici kurumları, Carillon ve boşluk yasağına ve genel anlamda da denetim mesleği hakkında soruşturma çağrısında bulundular ve de Dört Bülkülerin daha fazla rekabeti ihtiyaç olup olmadığı ve İngiliz hükümeti için bu kadar çabuk iflas etmesine neden olan diğer düzenlemeler ve politika değişikleri hakkında da soruşturma çağrısında bulundular.

Bu noktada, kurumsal yönetim camiası birkaç önemli ders alabilir. Her şeyden önce, denetim komiteleri, gözden geçirdikleri ve onayladıkları Mali sonuçların arkasındaki operasyonların risk yönetimi uygulamalarını analizleridir. Ayrıca, gittikçe dikkate alınan risk yamacına hızlıca uyum sağlayacak gelişmeye açık bir iş denetim işlevi de oluşturulmalıdır.

---

**Hızlı Anket Sorusu**

**Carillion’un batışına ilgili alınmasi gereken en önemli ders nedir?**

- Değişen operasyonel risklerin mali vurulmalarını nasıl etkileyebileceğini net olarak anlamak.
- Ortaya çıkmakta olan riskleri inceleyeceğiz ve risklerden kaynaklanan etkileri hıza merkez altına alacak çekik bir iş denetim ekiplerinin önemi.
- Denetleyici ve yönetimle mücadelede edebilecek zanımların ve olaylara karşı enjere Hasan ve ihtiyaç duyduğu güvençli anlatılarla denetim komitesi.

Ceplamak için aşağıdaki sayıları ziyaret ediniz ve diğerlerinin cevaplarını görünüz. www.theila.org/tone

---

**Hızlı Anket Sonuçları:**

Kurumunuzda açık, net ve güncel kritik yönetimi prosedürleri var midir?

- **Evet**: 32%
- **Evet ancak geliştirilmesi ve günellenmesi gerekmektedir**: 45%
- **Yetersiz ya da yoktur**: 16%
- **Bilgi sahibi değilim**: 7%

Tone at the Top Şubat 2018 anketi. Yuvarlama nedeniyle sonuçlar 100’e eşit değildir.


İşbu belge Türkiye İç Denetim Enstitüsü tarafından çevrilmiştir.

Tone at the Top Haziran 2018 bülteni Sayın Tuğrul Bozbey tarafından Türkçe’ye tercüme edilmiş, Sayın Alp Buluç tarafından gözden geçirilmiştir ve “edit” edilmiştir.