

İç Denetim, İç Kontrol, Risk Yönetimi: Önemli Sorular ve Cevapları - 2



2021/02

Dr. Fırat C. GÜÇLÜ

24.02.2021

İç Denetim- İç Kontrol- Risk Yönetimi: Önemli Sorular ve Cevapları- 2

11. İç Denetim Personeli Özlük Hakları ve Organizasyonel Konumu Nasıl Olmalıdır?

İç denetim faaliyetlerinden beklenen azami faydayı sağlamak amacıyla iç denetim birimlerinin organizasyonel yapı içerisindeki konumu ile özlük hakları başta olmak üzere çalışma koşulları ideal bir şekilde kurgulanmalıdır. İdeal özelliklere sahip iç denetim kadroları, zamanla şirket operasyonlarının geneline hakim, işleyişi özümsemiş, iç kontrol sistemi başta olmak üzere faaliyetlerin etkinliğini değerlendirmiş, yapıyı bütünüyle kavramış, risk ve fırsatların farkında olan bir kimlik içine girecek, iç denetimin organizasyon içerisinde doğru bir şekilde konumlandırılması ve iç denetim faaliyetlerinin faydasının da yavaş yavaş görülmesi ile birlikte, ciddi bir güç haline gelecektir. Doğal olarak söz konusu gücü organizasyon içerisinde sahiplenmek ve çeşitli amaçlar doğrultusunda kullanmak isteyen birimler de ortaya çıkacaktır. Denetim ve danışmanlık faaliyetlerinin bir bütün içerisinde yürütüldüğü iç denetim faaliyetlerinin faydasından fazlasıyla istifade etmek isteyen kimi birimler danışmanlık adı altında başlayan projelerde projenin üstlenimi dahil çeşitli sorumlulukları denetim birimine havale edebilmektedirler. Aslında söz konusu durumun organizasyondaki kurumsal yapı eksiklik ve aksaklıklarından da kaynaklanmakta olduğu, bazı birimler tarafından bu zaafiyetin fırsata çevrildiği durumlar da yaşanmaktadır.

İç denetim yöneticisinin, kurum içinde, iç denetim faaliyetinin sorumluluklarını yerine getirmesine imkan sağlayan bir yönetim kademesine bağlı olması gerekir. Bu nedenle iç denetim yöneticisi, işlevsel olarak denetim komitesi ve yönetim kuruluna, idari olarak ise işletmenin icra başkanına bağlı ve sorumlu olmalıdır. İç denetim faaliyetinin, işlevsel ve idari olarak farklı hiyerarşik ilişkiler çerçevesinde yapılması uluslararası iç denetim standartlarının da bir

gereğidir. İşlevsel hiyerarşi, iç denetimin bağımsızlığı ve yetkisinin nihai kaynağıdır.

İç denetim personelinin özlük hakları değerlendirildiğinde de; organizasyonel konum, terfi planları (iç ve dış), kariyer imkanları, personel yetkinlikleri, performans ölçümlerinin parasal etkisi vb. hususlar bir bütün halinde göz önünde bulundurulmalı, emsal oluşturabilecek bağımsız denetim şirketleri ücret skalaları ile Holding iç denetim birimleri ücret bantları dikkate alınmalıdır. İç denetim mesleğinin yetkinlik ve yeterlilik bazlı çalışma sistemi, genel itibariyle terfi sürelerinin uzunluğu, mesleki deformasyon, sertifikasyon ve eğitim süreçleri, mesleki ve kişisel gelişim gereklilikleri, çalışma şartlarındaki zorluklar (şehir dışı, ülke dışı seyahatler, düzenli bir çalışma mekanı olmaması vb.) zaman zaman diğer mesleklere göre zorlayıcı olmakla beraber ifade edilen durumların varlığı ekonomik imkanlarla da desteklenmediğinde iç denetim personellerinin uzun süreli istihdamında sorunlar yaşanmasına, sürekli insan kaynağı açığı yaşanmasına sebebiyet vermektedir.

12. Denetim Faaliyetlerinde Otomasyon Zorunlu ve Önemli Midir?

Bilim ve teknolojiye yaşanan akıl almaz gelişim süreci, günümüzde hemen hemen tüm operasyonları otomasyona bağlı bir hale getirmiştir. Bizatihi bilgisayarın icadı ve daha da önemlisi yaygın bir şekilde kullanıma başlanması, beraberinde radikal değişiklikleri de ortaya çıkarmıştır. Özellikle üretim, satış, kalite kontrol vb. faaliyet alanlarına teknolojinin nüfus etmesi ile birlikte yaşanan değişim, üretim sahalarında insan gücüne oranla makinelerin hakimiyetinin kurulmasına neden olmuştur. Artık günümüzde basit ve tekrarlanan, karmaşık olduğu halde doğru bir programlama ile %100'e yakın oranda başarı ve verimlilik sağlayan işlemler genellikle makinelerle gerçekleştirilmektedir.

Teknoloji beraberinde getirdiği hız, kolaylık ve pratiklikle beraber aynı doğrultuda riskleri de artırmıştır. İşlem sayılarında yaşanan artış, kontrol ve

denetim faaliyetlerini çeşitlendirmiş, alışlagelmiş yöntemlerin revize edilmesini gerektirmiş, denetimin “makul güvence” anlayışının da tekrar sorgulanır bir hal almasına neden olmuştur. Yaşanan değişim ve gelişimin denetim sektörüne yansımaları olarak denetim faaliyetlerinin daha fazla otomatize edilmesi yoluna gidilmiş, denetim sahasında bilgi teknolojilerinin yoğun bir şekilde kullanılmaya başlanması ve bilgisayar destekli denetim tekniklerinin yaygınlaşması ile kendini göstermiştir. Söz konusu değişimin yaşanmasında denetim olgusu ve öneminin işletmeler ve yönetimler tarafından yeterince anlaşılacak denetim faaliyetlerinin genişlemesi, aynı şekilde müşteri ihtiyaçlarındaki çeşitlenme, risk algısı ve türündeki değişiklikler ile olasılık artışları da etkili olmuştur. Elbette ki yaşanan gelişme ve yenilikler denetim mesleğinin de iş yapış şekillerini değiştirmiş, daha fazla format ve modüllere bağlı, sistematik, otomatik ve seri denetim mekanizmalarının kullanımı söz konusu olmuştur.

Format ve modüller ile standart bir hale getirilmeye çalışılan denetim faaliyetleri esnasında da denetim ekiplerinin eğitim, gelişim ve yetkinliği ile denetçiden beklenen davranış tarzı, denetim yaklaşımı, kalite ve etkinliği de daha da sorgulanır bir hal almıştır. Zaman zaman formatından ayrılan bir denetim elemanının aslında gerçek manada bir uzmanlığa, bilgi birikimine, denetçi bakışı, algısı ve mantalitesine sahip olup olmadığı ve bu doğrultuda hareket edip etmediği, denetim formatları ve çalışma kağıtlarında yer alan sorular dışında söz konusu sorulara ilişkin verilecek cevapları değerlendirebilecek, gerektiğinde format dışında sorular sorabileceği, denetim sürecini öngörü, bilgi birikimi ve tecrübesi ile yönlendirebilecek bir yetkinliğe haiz olup olmadığı gibi durumlar gün yüzüne çıkmış, daha da ötesi denetim faaliyetlerinin gerçekten işletmelere değer katıp katmadığına dair düşünceler de baş göstermiştir.

Şüphesiz ki denetimin de diğer birçok meslek kolu gibi teknolojinin nimetlerinden istifade ederek kendini revize edip yenilemesi, geliştirmesi, işlerin kolaylık ve hızının artarak pratikleştirilmesi önemli olup denetim mesleği ile iştigal eden kadroların gerçek manada bir denetçinin sahip olması gereken farkındalık ve

bilgi düzeyine ulaşması, mesleki gelişim ve sürekliliğin sağlanması ile gerçek manada ideal bir bütünlük sağlanacaktır.

13. Bir İç Denetçinin Çalışma Programı Nasıl Olmalıdır?

Planlı ve programlı olmak, hayatı daha disipline yaşamak bazıları açısından spontane durumlardan kaçınmak veya hayatın heyecanlarından uzak durmak olarak da algılanmaktadır. Oysaki planlı olmak ve kendi öz disiplinine sahip olarak hayatın akışında ilerlemek daha hızlı yol almanın sistematik bir karşılığıdır.

Aslında başarıya giden yolun her gün küçük küçük ama sürekli adımlarla ilerlemek olduğu bilinen bir gerçektir. İç denetim mesleğinin getirdiği sistemli ve disiplinli yaklaşım da meslek mensuplarını planlı ve programlı hareket etmeye itmektedir.

İç denetçiler açısından;

- Meslek ve meslek ile ilişkili alanlarda bilgi sahibi olunması,
- Sürekli gelişim ilkesini prensip edinilmesi,
- Güncel gelişmeler takip edilerek güncel kalınması,
- İstikrarlı ve disiplinli bir çalışma kültürü benimsenmesi,
- Prensip ve ilke sahibi olunması,
- Kısa, orta ve uzun vadeli planlama yapılabilmesi,
- Geniş bir perspektif ve vizyona sahip olunması,

temaları gözönünde bulundurularak uygun bir çalışma programı hazırlanması gerekmektedir. Aslında bu bir mesleki zorunluluktan öte hayatın planlanmasıdır.

Kalite ile güvenin en basit göstergesi şüphesiz ki markadır. Marka, bir vaad ve açık bir önermedir. Mal ve hizmetler için geçerli olan marka algısı, zaman zaman profesyonel iş hayatında kişiler için de geçerli hale gelen bir kavramdır. Kişinin alanı ile ilgili gereken ve hatta gerekenin de üzerinde yetkinlikler ve birikime sahip olması o kişinin bir markası ve karşı tarafa sunduğu potansiyelin

nişanesidir. Meslek mensupları, hayatlarını gerçek manada planlayarak, kişisel markalarını oluşturma sürecinde hem özgeçmişlerini iyi bir şekilde doldurmuş hem de özgeçmişlerinde yer alan detay ve ayırdedici özelliklerini ortaya koyabilmiş, potansiyellerini ön plana çıkarıp kendilerini açık bir şekilde ifade etme yetisini edinmiş, sahip oldukları bilgi- birikim düzeyleri ile gerek kişisel özgeçmişlerinde yazanları hak ettiklerini hem de kendilerini gerçek manada yetiştirdiklerini ispat etmiş olacaktırlar.

Şüphesiz ki bunun en kestirme yolu, disiplinli, istikrarlı ve planlı bir biçimde kısa, orta ve uzun vade hedeflerine erişebilecekleri eğitim ve çalışma programları, meslek mensubu diğer Üstad'ların mentorluk desteği, iyi uygulama ve rol modellerin benimsenmesi şeklinde olacaktır. Şahsi tecrübelerimiz doğrultusunda önerilerimiz meslek mensuplarının kendileri için detaylı bir çalışma programı oluşturmaları, söz konusu plan içerisine hedeflerini yerleştirmesi, sosyal aktivite ve ilişkilerini de dikkate alarak ideal bir takvim planlamasıdır. Unutulmamalıdır ki bu plan esnetilebilmeye müsait ama disiplinden taviz vermeyecek şekilde kurgulanmalıdır. Rutinler şeklinde ve günlük mesai saatlerinin dışında özel zamanlar için ayrılan vakitlerin daha faydalı faaliyetlere kanallene edilerek doldurulması önemli bir başlangıç noktasıdır. Üçer aylık dönemler itibarıyla gelişimin izlenmesi, tekrar planlanması, revizyeye tabi tutulması da meslek mensuplarını daha dinç tutacaktır.

14. Bir İç Denetim Mesleği Neden Tercih Edilmektedir?

İnsanların yaşamlarını idame ettirmek amacı başta olmak üzere çeşitli sebeplerle yaptıkları meslek seçimleri yaklaşık ortalama 35 yıllık iş hayatının ne şekilde geçeceğine ilişkin de bir ipucu vermektedir. Özellikle planlı bir hayatı düstur edinen bireylerin eğitim hayatlarının ilk yıllarından itibaren bazı mesleklere odaklı olmaları ve bu doğrultuda çalışmalarını da bahsettiğimiz tercihin çok öncesinden yapıldığına önemli bir işarettir. Meslek seçimi, ilerleyen dönemlerde sadece zaruri ihtiyaçların karşılandığı, hayatın idame ettirildiği bir uğraş olmaktan, tutku ile bağlanılan, yaşam biçimi haline gelen, normal

yaşantıya da sirayet eden, maddi kaygıların da ötesinde sadece keyif almak için bile yapılan bir hobi haline dönüşebilmektedir. Dünyaya gelen her insanın eşit şartlarda doğmadığı ve hatta zamanla bu eşitsizliğin artarak devam edebildiği gerçeği de göz önünde bulundurulduğunda meslek seçiminin bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde yapıldığı, yönlendirme ve etkilemelerin olduğu ve fakat söz konusu tercih şekli ve sonuçlarının sürprizlere açık olduğu görülmektedir.

İç denetim mesleğini tercih edecek bireyler açısından son zamanlarda artan bilinirlik düzeyi ile mesleğe gösterilen ilgi, beklentileri her geçen gün daha da yukarılara taşımakta ve bu durum daha iyi adayların değerlendirilmesi noktasında rekabeti de artırmaktadır. Meslek tercihinde bulunan ve bulunacak muhtemel adaylar açısından tercih nedenleri sorulsa;

- Kariyer mesleği halini alması,
- Daha kısa zamanda yükselme imkanları bulunması,
- Ekonomik imkanlarının nispeten daha iyi olması,
- Bilgi- birikim ve gelişim olanaklarının fazlalığı,
- Disiplinli bir çalışma kültürü edinilmesini sağlaması,
- Değişik süreç, şirket, yapı ve işleyiş görme olanakları,
- Dinamik bir çalışma ortamı ve alanına sahip olması vb.

cevaplar alınması olası olup yazılanlar kesinlikle de doğrudur. Her meslek seçiminin bilinçli ve organize bir şekilde olduğunu söylemek doğru olmasa da en azından iç denetim mesleğine yönelen adaylar arasından öncelikle “Mali İşler” alanında bir kariyer sahibi olmak, rutinin dışına çıkmak isteyenlerin tercihlerinde ön sıralarda yer aldığını ifade edebiliriz.

15. İç Denetim Teoride mi Yoksa Pratikte mi Daha İyi Öğrenilebilir?

İç denetim mesleği teori ve pratiğin buluştuğu, icra edenler açısından hem teorik bilgiye sahip olunması hem de pratik olarak denetim sahasında görev alınarak öğrenilmesi gereken bir meslektir. İç denetim mesleğine yönelik zaman

zaman teorik bilginin çok da anlamlı ve gerekli olmadığı, işin büyük kısmının sahada öğrenilmesi gerektiği, usta- çırak ilişkisinin, iç denetim ekipleri içerisinde yer almanın öğrenmenin en ideal ve hızlı şekli olduğuna dair ifadeler duymaktayız. Hatta teorik bilginin kalıcı olmayacağı, ne kadar okunursa okunsun belli bir zaman sonra unutulacağı, dolayısıyla da pratik öğrenmeye odaklanılmasının öncelik arz ettiği ifade edilmektedir.

Öğrenme dediğimiz olgu; insan davranışlarındaki kalıcı değişiktir. Önemle altını çizmek gerekir ki öğrenme kavramı ile kastedilen bilmek değildir, bilinen birçok şeyin zamanla unutulduğu düşünülüğünde öğrenme kavramı bilginin içselleştirilmesi, bireyin davranışlarında artık daha farklı hareket etmesine neden olacak hale gelmesidir. Dolayısıyla teorik bilgiye dayalı olmayan sadece iç denetim sahası içerisinde öğrenilecek bir bilgi, taklit yoluyla gerçekleştirilen ve fakat özümsemeyen bir faaliyet halini alacaktır. Teorik ve pratik bilginin her ikisinin de fazlasıyla önemli olduğunu anlamak bize yeni ve önemli soruların da kapılarını açacaktır;

1. Teorik bilgi mi pratik bilgi mi öncelikli?
2. Nereye kadar öğrenme?
3. Pratik öğrenmenin nasıl en efektif şekilde gerçekleşeceği?

İç denetim sahasında birçok farklı uygulamada da tecrübe ettiğimiz, belirli bir zaman dilimi içerisinde programa bağlı bir şekilde gerçekleştirilen iç denetim faaliyetleri sırasında yetkin olmayan ve yeni başlayan kadroların yetiştirilmesine fazla bir zaman ayırlamamasıdır. Dolayısıyla bu kadrolar için teorik bilgi açısından gelişmek öncelikli amaçtır.

Uluslararası İç Denetim Standartları içerisinde yer alan Nitelik Standartları'na göz attığımızda iç denetçiden beklenen yeterlilik başlığı altında; "İç denetçiler, kişisel olarak, sorumluluklarını yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve diğer vasıflara sahip olmak zorundadır." ifadesi yer almaktadır. İfadeyi biraz somutlaştırmak gerekirse, disiplinler arası bir alan olan iç denetim mesleğini icra edecek icracılardan farklı alanlarda farklı bilgi ve donanıma sahip olmaları

beklenmektedir. Beklentiler iç denetim standartlarının ortaya koyduğu ideallerin de ötesinde oluşabilmektedir. Temel olarak;

- İç denetim başta olmak üzere tüm denetim türlerine ilişkin bilgi
- Ekonomi, muhasebe, finans, hukuk, yönetim bilgisi
- Hile- Suiistimal bilgisi
- Vergi mevzuatı başta olmak üzere çeşitli ve ilgili mevzuata yönelik bilgi
- Faaliyet gösterilen organizasyon, çevre vb. yönelik uyum bilgisi
- Bilgi teknolojilerine yönelik bilgi
- İç kontrol bilgisi
- Risk yönetimi- kurumsal risk yönetimi bilgisi
- İş süreçleri bilgisi

Net bir şekilde ifade etmek gerekirse, İç denetim çalışanlarının her hal ve şartta sürekli bir öğrenme rutini içerisine girmekten başka fazlaca bir şansı bulunmamaktadır.

Toparlamak gerekirse; iç denetim mesleğinin sürekli öğrenme disiplini içerisinde, gerek teorik anlamda gerekse pratik anlamda emek sarf edilmesi gereken bir meslek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Yeni başlayanlar açısından oryantasyon süreci; teorik bilgi ve denetim sahası içerisinde öğrenmenin içselleştirilebilmesi amacıyla pratik şeklinde harmanlanmalıdır. Bir öncelik planı dahilinde iç denetim sahasında gerçekleştirilen rutin faaliyetlerin öğrenme amaçları ile bütünleştirilerek, iç denetim kadrolarına çizilecek kariyer planları doğrultusunda gelişimin sağlanması, çift taraflı (iç denetim faaliyetinden iç denetim personeline- iç denetim personelinden iç denetim faaliyetine) bir katma değere ulaşılması öncelikli hedef haline almalıdır.

16. İç Denetim Faaliyetlerine Verilen Tepkiler Nelerdir?

İç denetim faaliyetlerinin kurulmasından, işletilmesine ve alınan sonuçların değerlendirilmesine kadar geçen farklı zaman aralıklarında organizasyonun

içinden ve dışından verilen çeşitli olumlu veya olumsuz reaksiyonların ifadesi ile sorumuza cevap aramaya çalışacağız.

Faaliyet gösterdiği kuruma değer katma amacı güden iç denetim faaliyetlerine organizasyon içinden ve dışından çeşitli tepkiler verilmektedir. Söz konusu tepkiler ile karşılaşan iç denetim ekip ve yöneticileri açısından tepkilerin nedenleri kadar yönetimi konusunda da zaman zaman sorunlar yaşanmaktadır. Bir organizasyon içerisinde ideal bir şekilde kurgulanan denetim faaliyetleri açısından en üst yapı olarak görev gösteren denetim komitesi iç denetim faaliyetlerinin sürdürülmesi ve idaresinden sorumlu olduğu kadar iç denetim faaliyetlerine organizasyon içerisinde verilen olumlu ve olumsuz tepkilerin yönetilmesinden de birinci derecede sorumludur. Nihai amaç olumsuz tepkilerin de nedenleri araştırılarak çözüm yolları geliştirilmesi ve tepkilerin olumlu bir hale evrilmesidir. İnsanoğlu fıtratı gereği bilinmeyene karşı endişe taşır ve değişime direnir. İç denetim yönetimlerinin de bu bilinmezliği aydınlatma ve değişimin kaçınılmazlığı konusunda ilgili birimleri bilgilendirmesi önemlidir.

İç denetim faaliyetlerine başlama kararı aşamasında ortaya çıkan tepkiler, öncelikle iç denetimin gerekliliği, iç denetim faaliyetinin şekli vb. konularda yoğunlaşmaktadır. Özellikle iç denetim birimlerinin fayda- maliyeti gibi temel konular üzerinden organizasyon içerisinde çeşitli sesler yükselmektedir. Organizasyon yapısı da söz konusu tepkilerin çeşitlenmesi anlamında birinci derecede belirleyici bir etkidir. Sonuç itibarıyla tamamıyla kurumsal bir yapıda -Neden iç denetim faaliyetlerine gerek duyulmalıdır? - sorusunun tartışılması anlamsızdır. Ülkemiz uygulamasında özellikle aile/ patron şirketlerinde tartışmaların yoğunlaştığı, özellikle Üst Yönetim ve Ortakları etkileme gücüne sahip kadroların tartışmalarda belirleyici üstünlüğü olduğu da dikkat çekmektedir.

İhtiyaç tanımı üzerindeki tartışma ve soru işaretleri giderildikten sonra iç kaynak, dış kaynak ve eş kaynak kullanma yöntemleri üzerinden devam eden tartışma ve tepkiler uygun tercihin yapılması ile son bulmaktadır. Yeni aşamada ise iç

denetim faaliyetlerinin seyri, denetleyen birimlerin oluşumu, denetlenen birimlerinin denetime uygunluğu, iç denetim algısının yerleştirilmesi, daha önce gerçekleştirilmiş iç denetim faaliyetleri varsa eski ve revize ihtiyacı duyulan algının düzeltilmesi aşamaları göz önüne gelmektedir. Denetlenme hissi, belli bir kurumsal olgunluğa erişmemiş yapılarda şüphe ile yaklaşılan ve tereddüt edilen konulardandır. Özellikle kurumsal olgunluk düzeyi düşük örgütlerde kimse yaptığı işin üçüncü bir kişi tarafından sorgulanması, araştırılması, incelenmesi konusuna sempati ile yaklaşmayacaktır. Kilit unsur iç denetim faaliyetlerinin seyri sırasında da böyle bir algı oluşturulmayacak şekilde algı yönetimin yapılmasıdır. Vurgulanması gereken temel unsur, katma değerli faaliyetler ve danışman yaklaşımıdır.

Adından da net bir şekilde çözümleneceği üzere iç denetim, aynı organizasyon içerisinde istihdam edilen ve ücretini aynı yapıdan alan bireylerin bir bakıma kendi ekip arkadaşlarının faaliyetlerini geliştirmek amacıyla incelemesi, sanki aynanın karşısında elbisesini düzeltten bir şahıs için ayna görevini görmesidir. Ayna metaforu üzerinden gidildiğinde de iç denetim faaliyetleri aynadaki gibi gerçek durumu çarpıtmadan yansıtan, gösteren, yanıltmayan bir tutum içerisinde olmalıdır.

İç denetim ekipleri açısından organizasyonel anlamdaki en mühim konulardan birisi denetim direncini yenebilmek adına organizasyona iç denetim faaliyetlerinin özünü ve amacını iyi bir şekilde anlatmak, benimsetmek ve uygulama ile de göstermektir. Aksi halde izah edilen ile uygulama arasında yaşanacak en ufak farklılıklar bile güven unsurunun yitilmesine neden olacak, organizasyon içerisindeki denetim faaliyetlerin karşı verilen uygulama farklılıkları inanırlılığın ve objektifliğin yitirilmesine neden olmaktadır.

İç denetimin her aşamasında görülen direncin kaynaklarını;

- Bilgisizlik,
- İlgisizlik

başlıkları altında toplamak mümkündür. Söz konusu iki başlığı detaylandırdığımızda; iç denetim faaliyetlerin faydasına ilişkin bilgi eksikliği, katma değer inancına yönelik bilgisizlik, faaliyetlerin organizasyona değer katmayacağına yönelik inanç, eski köye yeni adet getirmek şeklinde algılanan ilgisizlik, yapılan tüm uygulamaların en ideal ve doğru olduğuna dair inanç, iç denetim birimlerinin yetkinliğine ilişkin sorgulama, önceki dönem iç denetim faaliyetleri ile kıyas ve herhangi bir değişim olmayacağına dair inanç, eski kalıplara sığınan ve yerleşik algı, değişime direnç, mevcut konumların kaybedilmesi endişesi, güven eksikliği vb. unsurlar ifade edilebilir.

İç denetim faaliyetleri sırasında organizasyonun kurumsallık düzeyi, olgunluk seviyesi, yönetim kalitesi vb. unsurlar doğrultusunda denetime direnç başta olmak üzere çok farklı tepki senaryoları söz konusudur. Mühim olan denetime karşı üst yönetimin duruşu, denetim ekibinin yaklaşım ve tarzı, Üst yönetimin denetim faaliyetlerine olan tam desteğinin sahaya yansıtılması ve aleni bir şekilde gösterilmesidir.

17. Denetçiler Her Zaman Haklı Mıdır?

Sorumuzun cevabına geçmeden önce önemle ifade etmek gerekir ki denetçilerin haklı olmak ya da haklı çıkmak gibi bir hedefleri/ idealleri bulunmamaktadır. Bu algı genel itibarıyla sorun bulma/ tespit etme odaklı denetim kültürüne olan yatkınlıktan kaynaklanmakta olup odağımızı katma değerli iç denetim faaliyetlerine kaydırmamız elzemdir. İç denetim faaliyetlerini layık ile gerçekleştiren birimler açısından bu sorunun gündeme gelmesi bile söz konusu değildir.

Nihayetinde bir insanın verdiği istikrarlı kararlara, eylemlerine, sistematik yaklaşımına ve disiplinli duruşuna bakıldığında bile her zaman haklı olması ihtimali imkansızca yakın derecede uzaktır. Gel gelelim iç denetim birimlerinin de hiçbir zaman böyle bir iddiası da bulunmamaktadır. İdeal bir iç denetçi böyle bir iddianın da kendisine ve denetim ekibine ek bir şey sağlamayacağı bilinç ve farkındalığına sahiptir. Makul güvence çerçevesi içerisinde incelenen süreç,

birim veya faaliyetlerin etkinlik düzeyine ilişkin bulgu- risk- önerileri içeren denetim faaliyetleri sonucunda iç denetçinin ulaşmak istediği nokta bir değerlendirme olup nihai bir kanaat değildir.

Tespitlerin sonucuna göre alınacak aksiyonların zamanlaması, önerilerin mevcut ve gelecek riskler dahilinde dikkate alınarak uygulamaya sokulması Yönetim sorumluluğu olup gün sonunda denetçinin her zaman haklı olması da bir anlam ifade etmeyecektir. Öte yandan tespitler ile aksiyonlar arasında kurulacak ilişkiler, aksiyon alınan ve şirket tarafından katma değeri elde edilen tespitler Denetim Komitesi düzeyinde Yönetim Kurulu'na iç denetim faaliyetlerinin varlığına ve sürekliliğine ilişkin önemli kanıtlar referans verecektir.

Teftiş kökenli bakış açılarında daha sık tanık olduğumuz “denetçi her zaman haklıdır”, “denetçi ne derse odur” şeklinde yaklaşımların günümüz ve ideal denetim perspektifinde yeri yoktur. Denetçi tespitlerine ilişkin haklılığını çalışma kağıtlarında yer alan, referans verdiği bilgi ve belgeler ile sağlarken, haksızlığını iddia eden birimlerin de ellerinde referans verecek sağlam kanıtların olması önemlidir. Bu noktada da iç denetim faaliyetini gerçekleştiren birimlerin sonradan kanıt oluşturacak bu bilgilere denetim sırasında ulaşamadığı mı? Ya da denetim sırasında bilgi paylaşımında sorun mu yaşandığı? Ya da iç denetim ekibinin görevi layıkı ile yerine getir(e)mediği mi? soruları gündeme gelecektir.

Denetçinin tespitlerine ilişkin kanıt referanslar üzerinden tespitlerini savunması ile denetçinin her zaman haklı olması aynı husus olmayıp, denetim görüşlerinde hiçbir zaman kesin ve yapılması gerekir şeklinde ifadeler yer almamaktadır. Şayet bu tip ifadelerin yer alması söz konusu raporu bir iç denetim raporu hüviyetinden çıkarıp icrai bir fonksiyon üstlenen operasyon birimlerine yönelik değerlendirme ve danışmanlık raporu şekline sokacaktır.



**DAHA DETAYLI BİLGİ ALMAK İÇİN
BİZİMLE İLETİŞİME GEÇEBİLİRSİNİZ**

Dr. Fırat C. GÜÇLÜ

Ortak

firat.guclu@centrumdenetim.com

 [Linkedin](#)

 +90 (212) 267 21 00

 +90 (312) 512 59 42