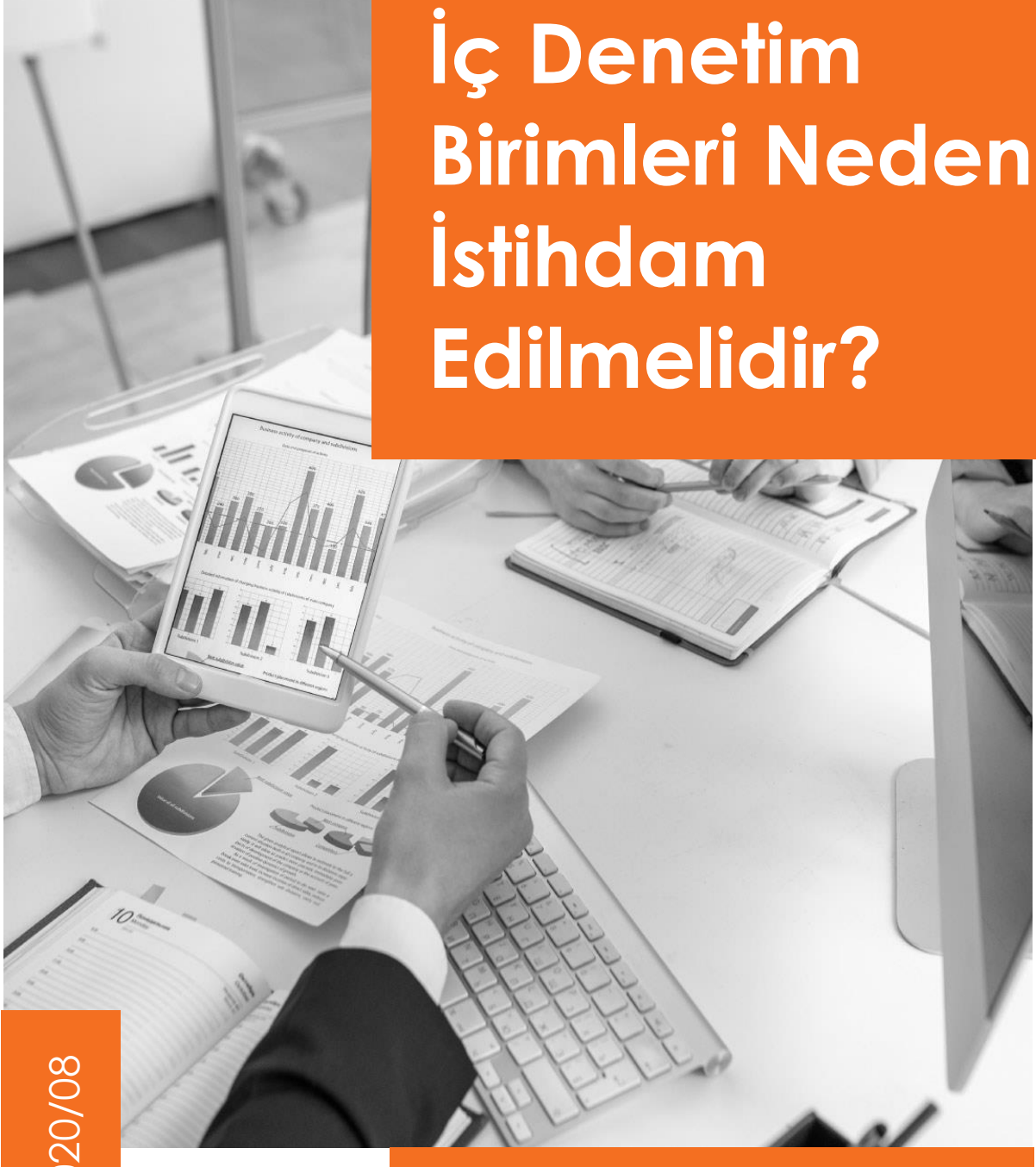


## İç Denetim Birimleri Neden İstihdam Edilmelidir?



2020/08

Dr. Fırat GÜÇLÜ

26.08.2020

İç denetim faaliyetleri hakkında merak edilen ve hatta fazlasıyla tartışmaya neden olan hususlardan bir tanesi de iç denetim birimlerinin istihdamı konusudur. Yazımızda iç denetim birimlerinin kesinlikle her şirkette istihdam edilmesi gerektiği ve böyle düşünmemizin nedenlerinin sıralanacağı bir yaklaşım benimsenmemiştir.

Uzunca bir süredir ıstıgal ettiğimiz iç denetim faaliyetleri sırasında edindiğimiz tecrübelerimiz ile okuduğumuz, incelediğimiz, tanık olduğumuz, dinlediğimiz ve öğrendiğimiz durumlar iç denetimin kurumlarda gerekliliğine/ olmazsa olmazlığına ilişkin önemli düşünce ve kanaatlere ulaşmamızı sağlamıştır.

İlk etapta iç denetim tanımında yer alan;

- ◆ Faaliyetleri geliştirmek ve onlara değer katmak amacı,
- ◆ Bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyeti olması,
- ◆ Risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkililiğini değerlendirip geliştirmek amacına yönelmesi,
- ◆ Sistemli ve disiplinli bir yaklaşımla amaçlara ulaşması noktasında yardımcı olunması,

ifadeleri iç denetimin faydaları ve ulaşmak istediği sonuçlar anlamında önemli bir fikir vermektedir. Özellikle “denetim” in bir şemsiye kavram olarak kullanıldığı günümüzde kurumlar açısından iç denetim ihtiyacı çokça diğer denetim türleri ile karıştırılmakta, kıyaslandığında da iç denetimin kanuni bir zorunluluk taşıyamama durumu önemli bir ayrışmaya neden olarak öncelik açısından ikinci plana itilmesine neden olmaktadır.

Özellikle son beş yıl içerisinde önemini hızla artıran ve kendisine duyulan ilgiyi doğru kullanılması halinde fazlasıyla hakeden iç denetim faaliyetleri Türk Ticaret Kanunu başta olmak üzere çeşitli Kanun'larda da yerini almış, bilhassa kamu tarafında ciddi önem atfedilmeye başlanması da dikkati çekmiştir. Esasen ilk bakışta şaşırtıcı gelen bu durumun, sanki tüm iyi uygulamalar ve yeniliklerin özel

sektörden kamuya aktarıldığı algı ve düşüncesinden kaynaklandığına bağlamak mümkündür.

Türk Ticaret Kanunu ile başlayan yeni dönemde, şirket yönetim kurullarının rol ve sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmesinde iç denetimin önemli faydalar sağlayacağı, Mezkur Kanun'un 366 ve 375. maddeleri ile ilgili hükümleri ve gerekçeleri incelediğinde sermaye şirketlerinde yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görevlerinden birinin de iç denetim olduğu dikkat çekmektedir. Söz konusu maddelerin hüküm ve gerekçelerinden;

- ◆ Yönetim kurulunun iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komite ve komisyonlar kurulabileceği,
- ◆ Denetim komitesinin, yönetim kurulu adına şirketin iç denetim ve iç kontrol fonksiyonlarının etkinliğini ve yeterliliğini takip edeceği,
- ◆ Kamuya açıklanacak finansal tabloların doğru ve gerçekleri yansıttığına dair yönetim kuruluna görüş verme, bağımsız denetim firmasının seçilmesi ve faaliyetlerinin düzenli olarak izlenmesi gibi görevlerin yerine getirilmesi,
- ◆ Denetim Komitesi'nin etkin bir şekilde çalışmasının iç denetim biriminin yardımı ile gerçekleştirilebileceği,
- ◆ Şirket yönetim kurullarının modern ve etkili bir iç denetim fonksiyonuna olan ihtiyaçlarının ortaya çıkacağı, uluslararası standartlarda bir iç denetim faaliyetinin başlatılmasının gerekli olacağı,
- ◆ Mevcut insan kaynağı, teknoloji ve yetkinliklerin hızla gözden geçirilmesi ve ihtiyaç tanımı akabinde bu ihtiyacın giderilebilmesi noktasında hazırlık ve uyum sürecinde şirket yönetim kurullarının iç denetim faaliyetinden fazlasıyla yararlanabileceği,
- ◆ Yönetim Kurulu tarafından şirket bünyesinde etkin bir iç denetim fonksiyonunun oluşturulmasının şirkete katma değer, yönetim kurullarına ise kurumsal yönetim adına güvence sağlayacağı,

sonuçları çıkarılabilmektedir.

Yönetim kurulu, şirket faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmak, iş ve işlemlerin gidişini izlemek, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla kuracağı komite ve komisyonlar için bağımsız ve objektif bir güvenceye ihtiyaç duyacaktır. Bu ihtiyacın karşılığı "iç denetim" fonksiyonunda ifade bulmaktadır. Yönetim kurulunun stratejik karar alma, gözetim ve yönlendirme işlevini etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için; şirketin iç işleyişi, raporlama ve karar alma süreçlerini bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyeti olan iç denetim fonksiyonuna ihtiyacı bulunmaktadır.

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, İç Denetim Koordinasyon Kurulu başta olmak üzere yukarıda da ifade ettiğimiz üzere özel sektöre nazaran kamu iç denetiminde daha hızlı adımlarla ilerlemektedir. SPK tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri rehberi içerisinde halka açık şirketlerde denetim komitesi kurulması zorunluluğu belirtilmiş, Denetim Komitesinin sorumluluğu "Denetim komitesi, şirketin muhasebe sistemi, finansal bilgilerin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ve şirketin iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapar" şeklinde tanımlanmıştır.

Yukarıda yapılan açıklamalar ile çeşitli mevzuat ve uygulamalarda dolaylı bir şekilde de olsa iç denetim faaliyetlerin faydasına, gerekliliğine ve önemine ilişkin vurgular yapılsa da henüz bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaması, faydalarının somut bir şekilde ortaya konulamaması, iç denetim ihtiyacının kurumlarda net bir şekilde tanımlanamaması, beklentilerdeki uyumsuzluk, enformasyon eksikliği vb. hususlar özellikle fayda- maliyet dengesi kurmak isteyen taraflar açısından iç denetim birimlerinin istihdamı noktasında soru işaretlerine sebebiyet vermektedir.

Özellikle ülkemiz şirketlerinin genel itibarıyla aile şirketi olması, kurumsallık sürecini tamamlayıp kurumsal bir yönetim tarzına geçememeleri, şirket strateji ve planları ile risklerin yönetilmesi faaliyetlerinin sistematik bir şekilde sürdürülememesi, söz konusu şirketler içerisinde nispeten daha küçük ölçekli olanlarının günlük faaliyetleri, çalışanların yönetimi ve takibi işlemlerinin aile üyeleri ve/veya uzun süredir güven esasına dayalı olarak istihdam edilen

çekirdek kadrolar tarafından gerçekleştirilmesi, ilk etapta kontrol ihtiyacının tanımlanması, gerekliliği ve nedenleri üzerinden bir iç denetim birimi neden istihdam edilmeli sorusunu gündeme getirmektedir. Şahsi tecrübemiz ile ulaştığımız sonuç özellikle bu tip şirketlerde geçmişte yaşanan önemli bir suiistimal olayı neticesinde bu ihtiyacın giderilmesi şeklinde olmaktadır. Sonuçta iç denetim birimlerinin kurumlara doğrudan gelir getirici bir birim olmaktan ziyade giderleri kontrol altına alma ve sınırlandırma faaliyeti göstermesi düz mantıkla bu istihdam nedeniyle katlanılacak maliyetten daha fazlasını talep etmek şeklinde olacaktır. Bu şekilde istihdam edilen iç denetim birim yöneticilerinin de ilk etapta denetim algı ve anlayışının yerleştirilmesi, beklentilerin ölçümü, durum analizi ve Üst Yönetim'e verilecek yakın danışmanlık faaliyetleri ile bu süreci yönetmesi elzem olup başarı ve sürekliliğinin de kaynağıdır.

Şirket kurumsallık düzeyindeki gelişme ve faaliyetlerde görülen artışla birlikte, iç kontrol sistemi kurulması ve işlerliğinin sağlanmasına yönelik sorumlulukların önceliklendirilerek, iç kontrol sisteminin etkinliğine yönelik bağımsız ve tarafsız bir güvence verilmesi, yatırımcılar ile kredi verenler açısından işletmenin kredibilitesine değer katan özelliğinden ötürü iç denetim faaliyetinin başlatılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Yazımızın başında da önemle altını çizdiğimiz husus; iç denetim birimlerinin bir şirketin faaliyetlerinin devamı için olmazsa olmaz bir birim olmadığı, özellikle iç denetim faaliyetlerinden sağlanacak fayda ve katma değer farkında olmayan ve istifade edemeyecek kurumlar açısından istihdamının gereksizliğidir. Ve fakat hiçbir şirket yoktur ki iç denetim faaliyetlerine ihtiyaç duymasın, gerekli olan sadece şartların olgunlaşması için biraz zaman, algının yerleşmesi için biraz enformasyon, kurumların sürdürülebilirliği ve gelişimi için önemli bir vizyon, gelecek için bir yol haritası ve stratejidir.

Şahsi tecrübelerimiz ile ulaştığımız sonuç; fayda- maliyet noktasında Üst Yönetim kademeleri tarafından iç denetim birimleri istihdamının gerekliliği ve performansının ölçümü anlamındaki en temel göstergesi, iç denetim birimlerinin en kötü şartlar altında maliyetini çıkarmasıdır. Söz konusu durumun tespiti

noktasında her zaman bir parasal karşılık bulmak zor olsa da iç denetim etkisi; kurum içerisindeki algı ve iş yapış biçimlerinde görülen değişim, hesap verebilirlikte ve performansta gözle görülür artış, personelin faaliyetlerinin Yönetim tarafından bu vesile ile sürekli kontrol edildiği hissi, basiretli ve ehil bir Yönetim ve işletme sahibi tarafından kolaylıkla anlaşılacaktır. Unutulmaması gereken en önemli husus ise iç denetim birimlerinin varlığıdır. Sonuçta başlı başına sadece etkin bir iç denetim biriminin varlığı bile önemli bir önleyici kontrol mekanizmasıdır.



## DAHA DETAYLI BİLGİ ALMAK İÇİN BİZİMLE İLETİŞİME GEÇEBİLİRSİNİZ

**Dr. Fırat Güçlü**

Ortak

[Firat.guclu@centrumdenetim.com](mailto:Firat.guclu@centrumdenetim.com)

 [LinkedIn](#)

 +90 (212) 267 21 00

 +90 (312) 512 59 42