

## İç Denetim Faaliyetleri Genel Sorunları



2020/11

Dr. Fırat GÜÇLÜ

14.10.2020

# İÇ DENETİM FAALİYETLERİ GENEL SORUNLARI

Aşağıda detaylarına yer vereceğim iç denetim genel sorunlarına;

- ◆ Tek bir şirket bünyesinde gerçekleştirilen iç denetim faaliyetleri sırasında,
- ◆ Bir Holding yapısına dahil olarak Holding iç denetim birimi tarafından gerçekleştirilen iç denetim faaliyetleri sırasında,
- ◆ Dışarıdan bağımsız danışmanlık hizmeti alınarak gerçekleştirilen iç denetim faaliyetleri sırasında,
- ◆ İç denetim birimleri ilk kurulumu sırasında,
- ◆ Öteden beri iç denetim faaliyetinin devam ettiği organizasyonlarda gerçekleştirilen yeniden yapılandırma operasyonları sırasında,

rastlamak mümkündür. Çünkü çok özetle "İç Denetim Faaliyetleri sadece iç denetim hizmetinden ibaret olmayacak kadar kapsamlıdır". Temel misyonu ise organizasyonlara katma değer sağlamak olup icra edilen yapılarda kurumsal gelişim ve dönüşümü gerçekleştirmektir.

## 1. Kurumsal Yapı Aksaklıkları (Kurum Düzeyinde)

### a) İç kontrol sistemi aksaklıkları, kurumsal ve organizasyonel yapı eksiklikleri

Şirket faaliyetlerinin etkin bir şekilde takibine ve yönlendirilmesine imkan tanıyacak süreç ve kontrol adımları tanımlanmamış, çalışanlar tarafından uzun süredir alışılan ve ezberlenen şekilde hareket etme tarzı mevcuttur. Kurumsal ve organizasyonel yapı idealden uzak bir şekilde kurgulanmış ve bunun etkileri de en alt kademeye kadar sirayet etmiştir. Düzeltilmesi anlamında öncelikle mevcut durumun kabullenilmemesi, kağıt üzerinde ideallerden bahsedilmesi ve kurumsal yorgunluk değişime direnci beraberinde getirmekte, öte yandan da değişimi gerçekleştirebilecek kadroların yetkinlik ve enerji eksiklikleri yapılması

gereken hususlarda aksiyon hızını yavaşlatmakta veya yapılmak istenilen projelerin başarısızlıkla sonuçlanmasına, gereksiz zaman ve para kaybına neden olmaktadır.

#### **b) İnsan Kaynakları yapılanma aksaklıkları, personel yetkinlik eksiklikleri**

İnsan kaynakları planlama ve örgütlenmesinde ciddi eksiklikler bulunmakta, personel transferleri sadece yapı içi personelin şirketler arasında kaydırılması şeklinde gerçekleştirilmekte, dış transfer ile know-how'ın içeriye aktarılması sınırlandırılmaktadır. Dışarıdan transfer edilerek ihdas edilen yapıların çalışmalar ile ortaya koyduğu hususlara yaklaşımın ise eski köye yeni adet getirmek şeklinde algılandığı, gün sonunda tespitlerin doğru, değişim ihtiyacının açık ve fakat aksiyon hususunda uzun bir zaman periyoduna ihtiyaç olduğu görülmektedir.

#### **c) Yetki, sorumluluk, delegasyon konusundaki problemler**

Organizasyon genelinde süreç akışları, görev tanımları, politika- prosedür eksiklikleri ve yazılı iş kurallarının net bir şekilde ortaya konulmadığı, teamüller üzerinden hareket edildiği, sorumlulukların net bir şekilde ayrıştırılmadığı, dolayısıyla kimlerin hangi işlere yetkili olduğunun belirlen(e)mediği bir kurguya delegasyon eksikliği de eklendiğinde yerleşik uygulamada tüm iş ve enformasyonun sınırlı birkaç kişi arasında gerçekleştiği, şirket faaliyetlerinin de kilit birkaç personel tarafından yönlendirildiği görülmektedir.

#### **d) Yönetici performanslarının ölçülememesi**

Yöneticiler, kurumsal yapı aksaklığı nedeniyle hesap verilebilirlik anlamında herhangi bir kaygı taşınmamaktadır. Çünkü karar verici mekanizma ile hesap soran mekanizma aynı doğrultuda ve entegre bir şekilde hareket etmektedir. Uzun dönemli personel istihdamı yaklaşımı zaman zaman düşük performanslı ama aidiyet düzeyi yüksek personelin de yük olarak yapının sırtında taşınmasına neden olmaktadır. Tanımlı KPI'lar olmadığı için istenirse de performans takip edilememektedir.

## 2. Yönetim Aksaklıkları (Yönetim Düzeyinde)

- a) **Şirket Genel Müdürleri, Yönetim Kurulu Üyeleri ve Grup Başkanları arasındaki yetki, görev paylaşımı, kontrol sistemleri ve hesap verilebilirliğe yönelik belirsizlik**

Genel Müdürlerin özü itibarıyla şirket faaliyetleri üzerinde karar verme, yürütme ve yönlendirme konularında belirleyiciliğinin çok sınırlı olduğu, şirket Genel Müdürleri'ne hesap sorması gereken Grup Başkanları'nın söz konusu sorumluluğu üstlendiği görülmektedir. Özellikle dışarıdan transfer edilen yeni yönetim kadrolarının söz konusu hususu garipsediği ancak yerleşik yönetim yaklaşım ve alışkanlıklarının inisiyatiflere imkan vermediği, dolayısıyla maliyetine katlanarak transfer edilen kadronun veriminden yararlanamama durumunun ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmaktadır.

- b) **Kurumsallaşma faaliyetlerine yönelik isteksizlik, şeffaf, hesap verilebilir ve sistematik bir çalışma kültürü oluşturulmasına yönelik pasif direnç**

Değişimin zorluğu, zahmeti ve yüksek enerji gerektirmesi, mevcut yapının direnci Üst Yönetim'i endişelendirmektedir. Personel, değişimi fırsat değil yeni bir iş yükü ve sıkıntı olarak görmektedir.

- c) **Üst Yönetim'in denetim faaliyetleri karşısında kendi konumlarını net bir şekilde belirleyememesi**

İç denetimin organizasyon yapısındaki yerinin tam olarak anlaşıl(ma)maması, faaliyetlerin odağındaki katma değer önceliği ve denetlenene fayda sağlama yaklaşımının algılanmak istenmemesi, bazı yönetim kademelerinin denetim faaliyetlerini tehdit unsuru olarak görmelerine sebebiyet vermektedir. Aynı şekilde bazı iç denetçilerin polislik görevine soyunması, Üst Yönetim'in iç denetim faaliyetlerine karşı mesafeli durmasına, sınırlı paylaşım ve destek göstermesine neden olmaktadır.

#### **d) Denetim faaliyetlerine gösterilen kısmi rezistans**

İdeal denetim yaklaşımının organizasyon genelinde benimsenmesi için yeterli iletişim yapılmaması durumlarında, faaliyetleri icra edenler tarafından, gerçekleştirilen işlemleri kontrol eden iç denetim birimlerinin hataya odaklı olduğu, Yönetim'in de söz konusu hatalar nedeniyle kök nedene inmeden yanlış ve fevri aksiyonlar alabileceği endişesi taşınmaktadır. İç denetim saha faaliyetleri sırasında da hissedilen düşüncenin gerçekliğiyle karşılaşılması halinde kısmi rezistans kaçınılmaz olarak yaşanılacaktır.

#### **e) Kurumsal ve sistematik bir çalışma kültürünün, ilerleyen dönemde Üst Yönetim'in hareket alanını daraltacağı endişesi**

Kurumsal yönetim anlamında ideal uygulamaların uzağında yer alan şirketlerde her yönetim kademesinin bir yoğurt yeme şekli söz konusu olup bu durumun varlığı da o kurumun alameti farikası olarak görülmektedir. Kimi zamanda böyle yapılarda söz konusu Yöneticiler örnek olarak gösterilmektedir. Kurumsal ve sistematik çalışmanın organizasyonların bugününden ziyade ilerisi için de sürdürülebilirliği noktasındaki faydası tartışılmazdır. Kişiyi bağlılıkların azaldığı, hataların elimine edildiği bir yapı herkesin arzusu olmakla beraber aynı durumun varlığı kişiyi bağlılıkları da azaltmakta, bazı Yönetim kademeleri tarafından yetki ve hareket alanlarını sınırlandırmakta, inisiyatif alımını daha ölçülü bir şekilde azaltmaktadır.

#### **f) Katma değerli yaklaşımdan uzaklaşma, sorunu çözmek yerine transfer etme ve zaman zaman şirket aleyhine de olsa kabullenme**

İç denetim faaliyetlerinin odağında yer alan katma değer, gerçekleştirilen faaliyetin işletmenin reel faydasını olduğunu vurgulamaktır. Odağın göz ardı edildiği durumlarda, iç denetim faaliyetleri ve yapısının "olmuş olmak için olduğu" şekli bir yapıya büründüğü görülmektedir. Katma değerden uzaklaşma, fonksiyonun özünün yitirilmesine, bürokrasinin artırılmasına, sorunların temeline inip kök nedenler bulunarak çözülmesinin ertelenmesine,

bazı durumlarda da kurum aleyhine olabilecek kararların kolaylıkla alınmasına neden olmaktadır.

**g) Denetim raporlarında tespit edilen hususlara getirilen önerilerin çözümü konusunda da aksiyoner bir davranış tarzı gösterilmemesi**

İç denetim raporlarının yazılmasının temel amacı, iç denetim faaliyetlerinin doğru performansının ölçülmesi ancak söz konusu tespitlere ilişkin zamanında ve doğru alınan aksiyonlar ile hayat bulmaktadır. Sadece raporlarda kalan ve akabinde gerekli aksiyonların alınmadığı tespitlere ilişkin ya tespitin doğruluğu/ önemi ya da iç denetimin varlığına ilişkin soru işaretleri akla gelecektir.

**h) Şirketlerin sürekli grup içi emsaller üzerinden değerlendirilmesi**

Kurumsal yönetim, organizasyon yapısı, insan kaynakları uygulamaları, iç denetim faaliyetleri vb. birçok konuda işletmelerin iç emsaller yerine dış emsalleri örnek almaması, kıyaslama anlamında sadece aynı organizasyon içerisinde yer alan şirketlerin değerlendirmeye alınması, kuruma günümüz dünyasında gerçekçi ve anlamlı bir analiz imkanı vermeyecektir. Gelişim hızlarına ket vurulmasına, hedefin daha düşük tutulmasına, daha iyinin örnek alınamamasına neden olacaktır.

### **3. Personel Yapısı ve İşleyiş Aksaklıkları (Personel Düzeyinde)**

**a) Çalışanların bilgi tekeli oluşturması, kişilere bağımlılık, çalışan tehdidi, rotasyon eksiklikleri, görevlerin ayrılığı uygulaması aksaklıkları**

Uzun dönemli istihdam edilen kişilere olan bağımlılık, söz konusu kişilerin alternatifsiz ve değişmez görüldüğü algısı, modern bir yapılanmadan uzak ve kopuk iş yapış biçimleri, en riskli alanlardır.

## **b) Sistemler ve programlar yerine Excel tabanlı çalışma kültürü**

Çalışanlar açısından hayat kurtaran excel tabanlı ve/ veya farklı programların günlük işlemleri kolaylaştırması, pratik bir yöntem olmakla beraber bütünlük anlamında sorunlara neden olacaktır. Hataya, hileye, farklı uygulamalara sebep olabilecek bu tip programların çalışanlar tarafından yaygın bir şekilde kullanılması bilginin anonimleştirilmesi aşaması başta olmak üzere işletme hafızasının da zayıflamasına neden olacağı açıktır.

## **c) Dağınık ve çeşitli muhasebe programları nedeniyle bilgi güvenliği ve enformasyon belirsizliği**

Maliyet odaklı yaklaşılan, günü kurtarma amaçlı, parçalı programların entegre bir ERP sistemine yerine kullanılması, kısa vadede avantajlı gibi görülmekle birlikte, kontrol bakış açısından uzun vadede daha büyük sorunlara neden olacağı bilinmektedir. Silolar bazında bilgi yapısının yerleşmesi, beraberinde parçalı bilgi sahipliklerine neden olacak, temsili olarak büyük bir imparatorluk yerine derebeylik yöntemi ile yapının idare edilmesi sağlanmaya çalışılacaktır.

## **d) Denetim faaliyetlerinin bütünlük içerisinde ve ortak bir çalışma olarak algılanmasından öte faaliyetlerin uzamasına sebebiyet verecek yaklaşım, bilgi, belge paylaşımı konusunda isteksizlik ve yanlış yönlendirme**

İç denetim faaliyetleri gerçekleştirilirken temel hedeflerden birisi de işletme rutin faaliyetlerini aksatmadan, denetim faaliyetinin de ahenk içerisinde gerçekleştirilmesidir. İdeal iç denetçiler söz konusu iç denetim faaliyetinin denetleyen ve denetlenen arasındaki ortak bir çalışma olduğunu, denetlenenin aleyhine değil faydasına etkileri olacağını bilmekte, karşı tarafa da aksettirmektedir. Zaman zaman bazı endişelerle sınırlı zamanda gerçekleştirilmesi planlanan iç denetim faaliyetlerinin yavaşlatılması amacıyla denetlenenler tarafından paylaşım isteksizlikleri, yanlış yönlendirmeler yaşanmakta, gün sonunda en fazla zararı (fazla mesai, uyarı vb.) yine denetlenen görmektedir.

#### e) Grup şirketleri yönetici ve personelinin denetim algı ve yaklaşımı konusundaki sorunlar

İletişim her alanda önemli olduğu gibi iç denetim faaliyetlerinde de başat bir rol oynamaktadır. Doğru bir yaklaşım sergilenmediğinde yaşanabilecek iletişim aksaklıkları, denetlenen tarafında da algısal sorunlara neden olabilecektir. Geçmiş olumsuz tecrübelerin de varlığı ortak paydada buluşulması aşamasında sorunlara neden olacaktır.

### 4. Denetim Aksaklıkları (Faaliyet Düzeyinde)

#### a) Algısal aksaklıklar

İç denetim tanımı, amacı, işletmeye faydası vb. unsurların denetleyenler tarafından net olarak anlaşılması, standart dışı uygulamalara yönelmesi, tespit odaklı bir yaklaşım sergilenmesi.

#### b) Kurgusal aksaklıklar

Uluslararası standartlara, politika, prosedür ve yönetmeliklere, regülasyonlara uygun bir yaklaşım ile izlenebilir, kontrol edilebilir, raporlanabilir, anlaşılabilir bir iç denetim kurgusu, raporu oluşturulmaması, denetleyenleri, denetlenenleri, Üst Yönetim kademelerini amaçtan uzaklaştırarak.

#### c) Kavramsal aksaklıklar

İç denetim sahasının iki tarafında da yer alan kişilerin aynı kavramlar konusunda farklı fikirlere sahip olması, rapor dilinin sadelik ve anlaşılabilirliği noktasında ayrışmalar, faaliyetler üzerinden dialog kanalının açık tutulmaması, faaliyetin özünden ziyade kavram/ teori ekseninde tartışmalara neden olacaktır.

#### d) Süreçlerden kaynaklı aksaklıklar

Her kurum açısından risk yönetimi hayatidir. İşletmenin karşı karşıya kaldığı/ kalacağı risklere karşılık verebilmek için uygun kontrollerin tasarlanması ve hayata geçirilmesi elzemdir. İşletmelerin olağan işlemleri sırasında günlük

faaliyetler belli bir akışı takip etmektedir. Söz konusu akışlar bazen yazılı bazen ise kurgusal olarak karşılık bulmaktadır. Denetim faaliyetleri öncesinde, süreçlerin varlığı, sahibi, kayıtlı olup olmadığı, sistem entegrasyonu vb. konular iç denetim faaliyeti performansına da doğrudan etki edecektir.

#### e) Aksiyonlardan kaynaklı aksaklıklar

İç denetim raporlarında aksiyonlara ilişkin sorumlu ve termin belirlenmemesi ve/veya muğlak ifadeler yer alması, sorumlu atfedilmemesi, aksiyonların izleme/takip denetimleri ile üzerine gidilip sorgulanmaması, gerçek katma değer elde edilmesini imkansız hale getirecektir.



**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