

İç Denetim - İç Kontrol - Risk Yönetimi: Önemli Sorular ve Cevapları - 1



2021/01

Dr. Fırat C. GÜÇLÜ

20.01.2021

Kurumsal yönetim kavramı; iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetimi de kapsamına alan, aynı çatı altında toplayan bir şemsiye kavram, bütünlüyci bir olgudur. Kurumsal yönetim hedeflerine ulaşmaya çalışan tüm organizasyonlar açısından başlıkta da yer verilen iç denetim, iç kontrol ve risk yönetimine dair alınması gereken aksiyonlar, gerçekleştirilmesi gereken ödevler ve cevaplanması gereken önemli sorular söz konusudur.

Bu ve bundan sonraki yazılarımızla iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetime dair önemli olduğunu düşündüğümüz sorular ve cevaplarına dair şahsi fikir ve kanaatlerimizi paylaşacağız. Denetim mesleği ile iştigal eden ve zaman zaman mesleği icra ederken karşılaşılan, muhatap kalınan, akıllarda soru işaretlerine neden olan bazı hususları nazikane aydınlatmaya çalışacağız.

İç denetim mesleğine dair her geçen artan farkındalıkla birlikte özellikle işletmeler ve yöneticiler açısından halen büyük bir bilgi eksikliği, yanlış bilgi ve bilgilendirmelerin mevcut olduğu aşikardır. Önemli olduğunu düşündüğümüz, karşılaştığımız soru ve sorunlara ilişkin tecrübe ve değerlendirmelerimiz ile vereceğimiz cevaplara dair farklı görüş ve düşünceler olması da doğaldır.

1. 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 çevirildiği 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 lafzedilen durumların varlığı ekonomik imkanlarla da desteklenmediğinde iç denetim personellerinin uzun süreli istihdamında sorunlar yaşanmasına, sürekli insan kaynağı açığı yaşanmasına sebebiyet vermektedir.

Yukarıdaki değerlendirmelerimiz doğrultusunda; iç denetim birimi organizasyonel konumu ve özlük haklarının, organizasyonların mesleğin

faydalarından azami bir şekilde istifade etmesine imkan tanıyacak bir şekilde kurgulanması önemlidir. İç denetim birimlerinde yükselen performans ve kalite ile sürdürülebilir bir yapının sağlanabilmesi ancak ideal bir organizasyonel konum ve standartlara uygun özlük hakları ile mümkün olacaktır.

2. İç Denetçi Mali Müşavir Olmak Zorunda Mıdır?

Ülkemizde ilk olarak denetim- kontrol- uyum- teftiş vb. kavramlar konusunda ciddi kafa karışıklıkları olduğu görülmekle birlikte denetim türleri ve gereklilikleri konusunda da net olmayan bir resim mevcuttur. Bu karışıklığın mesleki sertifikalar, yapılan iş, uzmanlıklar gibi konularda da yanlışlıklara sebebiyet verdiği görülmektedir. Özellikle en yaygın mesleki ünvanlardan birisi olan Serbest Muhasebeci Mali Müşavir (SMMM) belgesinin iç denetim ile iştigal edenler açısından da zorunlu/ gerekli bir unsur olduğu kanaati hakimdir. Şüphesiz ki söz konusu belge, belgeye sahip olanlar açısından sahip oldukları mesleki bilgi- birikiminin bir göstergesi olup meslek mensubunun (SMMM'nin) sahip olması gereken yetkinliklere haiz olduğunu göstermektedir. Öte yandan soruya cevaben bir iç denetçi açısından bu belgeyi almanın zorunlu olduğundan bahsetmek mümkün değildir. Destekleyici olması anlamında hali hazırda da mühendislik bölümlerinden mezun (yüksek lisans yapmamak kaydıyla) iç denetim alanında istihdam edilen kişilerin teknik olarak bu belgeyi alma imkanları da bulunmamaktadır.

3. Mesleki Sertifikasyonları Olmayan Bir İç Denetçi İdeal Bir İç Denetçi Değil Midir? Mesleki Sertifikasyonlara Sahip Olunması İç Denetim Faaliyetinin Başarısında Bir Gösterge Midir?

Sn. Acar Baltaş'ın ifadesi ile; "... İnsanların sahip oldukları diploma ve sertifikalar zirve fotoğrafları gibidir. Asıl başarıyı belirleyen ise eldeki fotoğraf değil yapılan yolculuktur...". Genellikle bireysel yetkinliklerin ölçümlerinin zor olduğu, iyi bir

değerlendirme imkanı olmadığı, dikkate alınmadığı ülke ve kurumlarda üniversite diplomalarına, sertifikalara vb. yalnızca somut verilere bel bağlanması, salt bu dokümanlara indirgenerek değerlendirme yapılması kaçınılmazdır. Özellikle ülkemizde bir mesleğin başarı ile icrasında en temel gösterge haline gelen belge ve sertifikasyon bizi ilk ifade de geçen yolculuktan ziyade fotoğrafa odaklamıştır. Muhakkak ki mesleki sertifikasyona sahip olmak önemli ve bir o kadar da meslek mensupları açısından kritiktir. İç denetim profesyonellerinin söz konusu belgeleri almaktan imtina etmesi de kendilerini rekabette bir adım geride bırakacağı düşüncesi de asılsız değildir. Buradaki açıklamalarımız ile mesleki sertifikasyona karşı olduğumuz anlamı çıkmamakla beraber körü körüne sadece sertifikasyona bağlanmanın da anlamsızlığına dikkat çekilmek istenilmektedir.

Öte yandan uygun ve ideal performans ölçümlerinin tam olarak yerleştirilemediği ve/ veya hiç uygulanmadığı iç denetim organizasyonlarında söz konusu belgelerin varlığı, zaman zaman performans başarıları/ bireysel hedef olarak ortaya konulmakta, işinde çok iyi olan kadroların sertifikasyon eksiklikleri nedeniyle performans ölçümlerinde düşük sonuçlar elde etmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla kanaatimizce mesleki sertifikasyonlara sahip olmadığı halde mesleğini çok iyi derecede icra eden personellerin de mevcut olabileceği, sertifikasyonun salt bir başarı göstergesi olmaktan ziyade personelin edinmiş olduğu bilgi düzeyi ve mesleki yetkinliklere odaklanılması daha fazla anlam ifade etmektedir.

Pek tabii ki mesleki sertifikasyona sahip olmasa bile bir iç denetçi ideal bir iç denetçi olabileceği gibi iç denetim faaliyetinin başarısında ise asıl önemli olan personelin ulaştığı iç denetim hedefleri ve organizasyona sağladığı katma değerdir.

4. Bağımsız Denetçinin ya da Finansal Hizmetler Denetçisinin İç Denetim Mesleğinde de Başarılı Olabileceğini Söyleyebilir Miyiz?

Son yıllarda Holding ve büyük şirketlerin İç Denetim departmanlarında bağımsız denetim kökenli kadrolara ciddi bir şekilde yer verildiği, finansal hizmetler denetçilerinin de zaman zaman istihdam edildiği görülmektedir. İç denetim meslek standartları, mesleki ve ahlaki kuralları net bir şekilde belirlenmiş, meslek mensuplarından beklenen hareket ve davranış tarzları, çalışma prensipleri, gereken yetkinlikler ve idealler de açıklanmıştır. Bu noktada iç denetim meslek mensubu olmak isteyenler açısından bilgi, ilgi ve yetkinlikler dışında ayırt edici unsurlar bulunmamaktadır. Özellikle bağımsız denetim kökenli kadrolara karşı gösterilen ilginin esasen daha önce görev alınan yapının personele vermiş olduğu çalışma kültürü, disiplin, altyapı dışında başkaca bir ayrıcalığı olduğunu düşünmemekteyiz. Aynı şekilde ülkemiz uygulamalarında regülasyonların da etkisiyle en kurumsal yapıların gözlemlendiği finansal hizmetler sektöründe faaliyet göstermiş personellerin tercih nedeni de benzer olup daha sistematik bir çalışma kültürü, disiplini ve iş ahlakına sahip oldukları düşünüldüğünden öncelikli tercih edilmektedir. Sorumuzun cevabına geldiğimizde ise iç denetçinin performansını daha önce bağımsız denetim tecrübesine sahip olması ve/ veya finansal hizmetler denetçisi olarak görev alması doğrudan etkilemez. Bazı konulardaki farkındalık düzeyi yüksek olmakla beraber sonuç doğrudan personelin göstereceği çaba ile orantılıdır.

5. İç Denetim Mesleği ile İştigal Eden Birisinin Bağımsız Denetim Yapması mı Bağımsız Denetim ile İştigal Eden Birisinin İç Denetim Yapması mı Daha Kolaydır?

Çok su götürecek diğer bir tartışma ise bu sorunun cevabına ilişkindir. Her iki taraf mensuplarına bağımsız bir şekilde sorulduğunda kendi tarafının daha zor olacağını değerlendirmesi olasıdır. Ülkemiz özelinde değerlendirmek gerekirse;

zorunluluğa tabi denetim hizmetlerine ilişkin regülasyonların daha yerleşik olması yapılacak denetimin kalitesi ve yapılabirliği açısından da belirleyicidir. Sonuç itibariyle kuralları belli olan bir oyunun oynanması daha kolayken, oyun sırasında kuralların değiştirildiği bir oyuna adaptasyon daha zordur.

Bağımsız denetim faaliyetinin kapsamı ve mevzuatı, incelemenin çerçevesi, bağımsız denetime tabi kuruluşlar ve/ veya bağımsız denetim hizmetinden yararlanmak isteyen kurumların yapıları göz önünde bulundurulduğunda bağımsız denetim faaliyetlerinin sistematik yapısı ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarından (UFRS) aykırılıkların tespiti, iç denetim faaliyetlerinin kapsamı ve karmaşası ile karşılaştırıldığında öğrenilmesi, uygulanması ve gerçekleştirilmesi açılarından daha kolaydır. Ayrıca iç denetim faaliyetlerinin işletmenin tüm faaliyetlerine ilişkin bir değerlendirme süreci olduğu, çerçevesinin tam olarak belirlenmediği, özellikle ilk kez gerçekleştirilecek yerler açısından henüz bir kurallar/ standartlar bütününe sahip olmadığı, denetlenecek taraflar açısından ön hazırlık sürecinin belirsizlikler barındırdığı vb. durumlar da göz önünde bulundurulduğunda kapsam ve karmaşıklık, faaliyetin zorluğuna işaret etmektedir.

6. İç Denetime Atfedilen Değer ile İç Denetim Faaliyeti Performansı Arasındaki İlişki Nedir?

İçerisinde bulunulan organizasyonlarda iç denetim faaliyetine atfedilen değer ile iç denetim bölümünün performansı arasında doğrudan bir bağlantı olduğu açıktır. Unutulmamalıdır ki iyi bir performansa sahip iç denetim birimlerine yönetim kademeleri kayıtsız kalamazlar. Öte yandan yönetim beklentilerini bilen, söz konusu beklenti ve taleplere göre hareket eden, dinamik bir yapılanmaya sahip, yıllık denetim planlarının yönetim hedefleri ile şekillendiği, şirketin stratejileri doğrultusunda ortaya çıkması muhtemel riskleri de göz önünde bulunduran iç denetim organizasyonu, formel bir performans değerlendirmesine tabi tutulmasa bile Yönetim Kurulu, Üst Yönetim ve organizasyon genelinde zaten başarılı olarak kabul edilecektir.

7. İç Denetim Mesleği Ne Kadar Süre İcra Edilir? İdeal Olan Belli Bir Süre Sonra Sabit Bir Göreve (Masanın Diğer Tarafına) mi Geçmektir?

Bir kariyer mesleği olan iç denetim, uygulamada önemli bir sıçrama taşı olarak kullanılmaktadır. Özellikle 3- 4 yıllık denetim geçmişi sonrası farklı bölüm ve alanlara yapılan geçişler de bu açıklamamızı destekleyici niteliktedir. Zaman zaman daha rahat çalışma koşulları, yerleşik hayat ve düzene geçiş isteği, daha fazla gelir imkanı, kariyerinde daha hızlı yükselme beklentisi vb. tercihler denetim mesleği personellerini farklı arayışlara ve alanlara itmektedir. Ayrıca özellikle ülkemiz şirketleri ve kadro/ organizasyon yapıları göz önünde bulundurulduğunda istihdam edilen denetim personellerinin oransal azlığı mesleğin fazlasıyla tercih edilmesi durumunda bir piramit halini ortaya çıkarmaktadır. Şahsi tecrübelerimiz neticesinde 5- 6 sene süresince bilfiil denetim ile iştigal edilebileceği sonrasında söz konusu faaliyatin yönetim tarafında yer alınması ve/ veya sabit bir görev tercihi gündeme gelebilmektedir. Genellikle de mevcut denetim organizasyonunda ilerleme şansı bulamayan kadrolar başka bölümlere ve/ veya başka organizasyonlara yönelebilmektedir. Denetim bölümlerinden organizasyonun diğer taraflarına geçen kadrolar mevcut bilgi- birikimlerini diğer taraflara da taşıdığına bir başka amaç da hasıl olacaktır. Muhakkak ki Holdingler gibi büyüyen bir organizasyon yapısı içerisinde gerek denetim gerekse de organizasyondaki diğer bölümlerde oluşacak yeni pozisyonların en önemli adayları denetim personelleri olacaktır. Her zaman tercihimizin denetim mesleğinde ulaşılacak en son seviye ve profesyonel hayatın tamamında mesleğimizde kalmak olduğuna olan inancımızın birçok meslek mensubumuz tarafından da paylaşıldığı görülmektedir.

8. Yeminli Mali Müşavir Bakış Açısıyla İç Denetim Yapılır Mı?

Bilindiği üzere 3568 Sayılı Meslek Yasası kapsamında kimlerin Yeminli Mali Müşavir (YMM) ünvanına sahip olacağı, bu hakkın nasıl elde edileceği, şartları tafsilatlı

bir şekilde açıklanmıştır. Ülkemiz uygulamasında YMM ünvanı elde edilirken temel olarak ikili bir ayırım söz konusudur. Bu ayırımı, Serbest Muhasebeci Mali Müşavir (SMMM) olup daha sonra sınavla YMM olma hakkı elde edenler ile YMM hakkını sınavsız bir şekilde sahip oldukları ünvanlar ile elde edenler olmak üzere açıklayabiliriz. Bu noktada özellikle sorumuzda da vurgulamak istediğimiz; hangi kanallardan elde edilirse edilsin ilgili Kanun'da da ifade edildiği üzere YMM'lerin görevleri net bir şekilde açıklanmış olup asli fonksiyonları mükelleflerin Mali İdare'ye karşı olan sorumluluklarının yerine getirilmesinde İdare'nin bir kontrol ve onay mercii olarak tasdik görevlerini yerine getirmeleridir. Dolayısıyla Mali İdare'ye intikal ettirilmesi gereken verginin doğruluğu noktasında bir nevi Kamu görevi gerçekleştirerek Mali İdare adına onay görevinin icra edilmesi, iç denetim faaliyetlerinin kapsamına oranla sınırlı ve daha özel bir görevdir. Ayrıca uygulamada vergi kaynaklı bakış açısı ve yaklaşımının iç denetim faaliyetlerinden uzaklaşmasına, odak kayması yaşanmasına, gerçekleştirilen iç denetim faaliyetlerinin de vergi merkezli gerçekleştirilmesine neden olduğu durumlar yaşanmaktadır. Özetle istisnalar kaideyi bozmakla birlikte, vergi odaklı YMM bakış açısıyla gerçekleştirilen İç Denetim faaliyetlerinden alınacak verim de düşük olacaktır.

9. İç Denetim Personelinin Kariyer Planı Nasıl Olmalıdır?

İç denetim mesleğinin bir kariyeri mesleği olduğu, ideal yetkinliklere sahip olan iç denetim personellerinin gereken tecrübe ve bilgi birikimini de elde ettikten sonra profesyonel hayatta kariyer yolunda önlerinin açık olduğunu bir başka soruda ifade etmiştik. Bilhassa ülkemiz özel sektör uygulamalarında son zamanlarda artan iç denetim personeli istihdamı da bu düşüncemizi pekiştirmektedir. Organizasyonlarda artık iç denetim personellerine olan ciddi ihtiyaca ilişkin önemli bir farkındalık ortaya çıkmıştır. Her ne kadar Şirketler için gelir getirici olmasa da söz konusu denetim birimlerinin gider azaltıcı, süreç iyileştirici ve verimlilik sağlayıcı özelliğinin önemi anlaşılmıştır.

Uzun süredir iç denetim kadrolarını istihdam eden ve özellikle söz konusu istihdamın Ülkemiz özel sektöründe kamudan ayrılan denetim/ inceleme

kadroları ile kurgulandığı organizasyonlarda iç denetim personeli için çizilen kariyer planlarının, belli bir dönemde iç denetim bünyesinde istihdam sonrası organizasyon içerisinde başka birimlerde, zaman zaman önemli pozisyonlarda değerlendirilme, söz konusu yaklaşım ile de tüm organizasyon içerisinde hızlı ve etkili bir dönüşümün sağlanması olgusu artık zamanla yerini iç denetim bölümü içerisinde profesyonelleşmeye bırakmıştır. Bu noktada söz konusu olguya yönelik eleştiriden ziyade kurumsallaşma konusunda eksiklikleri bulunan, sistematik çalışma ve iş yapış şekillerinin tam olarak oturtul(a)madığı, denetim kültür ve algısının henüz yerleşmediği, büyüme potansiyeli taşıyan yapılar da iç denetim personellerinin başka bölümlerde rotasyon, transfer ve istihdamının uygun olacağı düşüncesindeyiz. Özü itibarıyla iç denetim personelini joker olarak gören yönetim kadroları zamanla organizasyondaki iş yapış şekillerine hakim, organizasyonun bütününe göz önüne alabilen makro bakış açısına sahip personellerin değerini anlayarak, sorun olan birim ve bölümlerin tekrar yapılandırılması görevlerinde de söz konusu kadrolara yer vermesi gayet olağan ve en faydalı seçenektir.

İç denetim personeli sahip olduğu çalışma kültür ve disiplini, iş yapış şekillerindeki farklılık ile kısa sürede problemi teşhis edip sürecin iyileştirilmesi, revizesi ve gerektiği halde kaldırılmasına yönelik alacağı kararlarla da birçok organizasyona ve aynı zamanda da gelecek dönem denetimlerinde yeni dönem denetim kadrolarına büyük bir fayda sağlayacak ve önemli bir sinerji açığa çıkacaktır. Yeni dönem istihdam politikaları doğrultusunda iç denetim personellerinin özellikle holding yapılar içerisinde icrai görevlerden ziyade (zaman zaman organizasyonun çeşitli bölümlerinde süreçleri daha iyi anlamak adına rotasyonu haricinde) iç denetim birimleri içerisinde profesyonelleşmesi, organizasyonun hacmine göre denetçi yardımcılığı ile başlayıp denetim başkanlığına kadar uzandığı bir kariyer yolu bulunmaktadır. Bu minvalde iç denetim personellerinin aynı veya farklı organizasyonlarda ve fakat iç denetim mesleğinden kopmadan başka sektör ve şirketleri tecrübe etmesi, kendisini geliştirmesi, farkını ortaya koyması profesyonel kariyerinde basamakları tırmanma hızını da fazlasıyla etkileyecektir.

Öte yandan iç denetçilerin sahip olduğu çok çeşitli sektör, şirket ve süreç tecrübeleri masanın diğer tarafına geçmeyi istediklerinde de kendilerine birçok icrai pozisyonda da çalışma imkanını doğuracaktır. Bu noktada özellikle unutulmaması ve vurgulanması gereken husus masanın diğer tarafının, diğer bir ifadeyle icrai operasyonların denetim bakış açısından önemli bir şekilde farklı olduğudur. Söz konusu tercihi yapan iç denetim personelleri için muhasebe, finans, bütçe-raporlama, ticaret, insan kaynakları ve satınalma bölümleri başlıca operasyonel terfi imkanlarının olduğu alanlar olarak görülmektedir.

Günümüz dünyasında teknolojinin her geçen gün daha da artarak operasyonlara nüfus etmesi, iş yapış şekillerini kökünden değiştirmiş, adaptasyon yetkinlikleri yüksek bireyler açısından bir rekabet avantajı oluşturmuştur. Bu doğrultuda da yetkin bir iç denetim personelinin hemen hemen tüm alanlarda ideal bir rotasyon süreci sonrasında çalışabileceğine olan inancımız sonsuzdur.

10. İç Denetim Birimlerinin İdeal Personel Sayısı Nasıl Tespit Edilir?

İç denetim olgusunun en önemli misyonu kurum faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmaktır. Söz konusu katma değerli faaliyetlere organizasyonlar tarafından her geçen gün daha da fazla önem atfedilmesine rağmen gidilmesi gereken mesafe uzundur.

Şirketlerin kurumsallaşma gayretleri, yaşanan regülasyon değişiklikleri, global entegrasyon vb. denetim algısının oturmasına ve kabullenilmesine de fayda sağlamıştır. Bu minvalde Türkiye İç Denetim Enstitüsü'nün gayretleri ve faaliyetleri de önemlidir.

İstanbul Sanayi Odası tarafından açıklanan İSO 500 ve İSO 1000 listeleri dikkate alındığında, söz konusu şirketlerde her geçen gün iç denetim birimleri ihdası artmaktadır. Özellikle yönetim fonksiyonları arasında sayılan "kontrol" kavramından hareketle ve iyi uygulamalardan esinlenerek iç denetim birimleri

kurulması mesleğimiz adına önemli ve bir o kadar da dikkat çekilmesi gereken bir husustur. İç denetim gibi şirketlerin doğrudan gelirlerini artırmaktan ziyade giderlerini minimize etmeye fayda sağlayan birimlerin birer maliyet kalemi olduğu da aşıkardır. Bu noktada da Yönetimin özellikle iç denetim birimlerinin gerekliliğini ve faydasını sorguladığı zamanlar da yaşanmaktadır.

Denetim yazınında ve literatürde uzun süren araştırmalar sonucunda şirketlerde ve/ veya holdinglerde kurgulanan iç denetim faaliyetlerinin ideal personel sayısına ilişkin kesin bir sayı ifade etme imkanı bulunmamaktadır. Öte yandan her kontrolün faydası yanında nasıl maliyetinin de düşünülmesi önemliyse iç denetim birimleri ideal sayısının tespiti de performans yönetimi ve verimlilik için önemlidir. Çeşitli görüş sahipleri tarafından ifade edilen ve personel sayısının %0,3 ya da %0,4'ü şeklinde bir belirleme yanında faaliyet şekli ve örgüt yapılanmasına uygun bir kadro sayısı da önerilebilmektedir.

Özellikle ülkemiz holding ve büyük grupları dikkate alındığında iç denetim birimlerinin holding personel istihdamına katkı sağlamak amacıyla içeriden terfilerin en önemli aday konumunda bulunması, eleman yetiştirilmesi ve organizasyon içerisinde istihdam edilmesi olgusu, grup şirketleri hakkında geniş bir perspektife sahip, mevcut sorunlara dair çözüm önerileri ve yeni sorunların doğumuna engel olacak fikirler barındıran, iş yapış şekilleri ve sistematik çalışma kültürü edinmiş kadroların varlığı nedeniyle yönetimin söz konusu birimden sürekli eleman talebinde bulunması, yetişmiş personel olarak nitelendirilen, iç denetim faaliyetlerinde belirli bir algıya sahip, bağımsız çalışabilme ehliyeti için en az üç yıllık tecrübe gerekmesi, ideal iç denetim personel sayısının tespiti, muhafazası ve yenilenmesi açılarından göz önünde bulundurulmalıdır.

İç denetim personel ve organizasyon yapısı kurgulanırken, ideal sayı ve yapı ortaya konulurken grup şirketlerinin durumu, daha önce bir iç denetim birimi olup olmaması ve iç denetim algısının organizasyon içerisindeki yerinin varlığı, kurumsallık düzeyi, organizasyon şemasının uygunluğu, grup şirketlerinde kullanılan ERP yapısının sıhhati ve verimi, iç kontrol yapısının etkinliği, yönetim tecrübesi ve iş yapış şekilleri, grup şirketlerinde yer alan faaliyet türleri ve süreç çeşitliliği, sektörel çeşitlilik, faaliyetlerin karmaşıklığı, personel sayısı vb. birçok

kriter dikkate alınarak bir değerlendirme yapılması, gerek grup şirketlerine sağlanacak katma değer artmasına, gerekse iç denetim faaliyetlerinin sürdürülebilir bir şekilde devam ettirilmesine ve kalitesinin her geçen gün daha da iyileştirilmesine yardımcı olacaktır.

**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