

İç Denetim İçin Çeviklik: Türk Finans Sektöründeki Bir İşletme Üzerinde İnceleme

Gürol Baloğlu¹ 

¹Dr., İç Denetim Müdürü, İstanbul, Türkiye

ORCID: G.B. 0000-0003-1093-2664

ÖZ

Son yıllarda, yazılım geliştirme sürecinde proje yönetimi metodolojisi için oluşturulan çevik dönüşüm, diğer iş alanları gibi, iç denetim fonksiyonları arasında da popüler hale gelmiştir. Çevik bir iç denetim fonksiyonu, daha esnek denetim planlamasını, paydaşlarla daha yapısal ilişkiler kurulmasını ve işletmenin ortaya çıkan risklerine yanıt verebilmek için denetim süreçleri üzerinde daha yoğun süreç iyileştirme çabalarını temsil eder. Bu çalışmanın amacı iç denetim fonksiyonları için çevikliğin anlamını açıklığa kavuşturmak ve bir öz-değerlendirme seti sunmaktır.

Çalışmada, iç denetim ve çeviklik kavramının kısa bir tanımından sonra iç denetimde çevik uygulamalar açıklanmaya çalışılmıştır. Son bölüm, Türk finansal hizmetler sektöründe faaliyet gösteren bir işletmeden elde edilen inceleme sonuçlarını özetlemektedir. Öz-değerlendirme soruları bu işletmenin iç denetim fonksiyonuna uygulanmış ve elde edilen sonuçlar paylaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: İç Denetim, Çeviklik, Finans sektörü

ABSTRACT

Agile for Internal Auditing: A Study on a Company in the Turkish Financial Sector

In recent years, agile transformation (which was created for project management methodology in software development processes), has become popular among internal audit functions, as well as other business areas. An agile internal audit function represents more flexible audit planning, more structured relations with shareholders and better process improvement efforts in audit processes to be able to respond quicker to newly emerging risks in the company. The purpose of this study is clarify the meaning of agility in internal audit functions and to provide a self-assessment questionnaire.

In this study, after a short description of internal auditing and agility concepts, agile practices in internal audit are explained. The last section summarizes the study results obtained from a company operating in the Turkish financial services sector. The self-assessment questionnaire is applied to the internal audit function of the company and the results obtained are analyzed.

Keywords: Internal Audit, Agile, Financial Sector

1. Giriş

Dünyada kabul gören, iç kontrol ve kurumsal risk yönetimi konusunda işletmelere çerçeve sunan COSO (Sponsor Organizasyonlar Komitesi), işletme amaçlarına ulaşmada faaliyetler yönünden başarıyı tanımlarken etkililik ve verimlilik olarak adlandırılan iki kavramdan bahseder. Buna göre bir faaliyetin arzu edilen sonuçlara ulaşması 'etkililik', bu sonuçlara ulaşırken kaynak kullanımında ulaştığı değer ise 'verimlilik' altında değerlendirilir. Başarıya ulaşmanın önündeki potansiyel engellerse risk olarak adlandırılır.

İç denetimin işletme içerisindeki konumunu açıklamada yaygın bir şekilde kullanılan üçlü savunma hattı modeline göre bu

Geliş tarihi/Received: 30.11.2018 Kabul tarihi/Accepted: 15.01.2019



Sorumlu yazar/Corresponding author: Gürol Baloğlu / gurolbaloglu@hotmail.com

Atıf/Citation: Baloğlu, G. (2019). İç denetim için çeviklik: Türk finans sektöründeki bir işletme üzerinde inceleme. *Muhasebe Enstitüsü Dergisi - Journal of Accounting Institute*, 60, 37-46. <https://doi.org/10.26650/MED.2019490243>

fonksiyon icradan bağımsız olsa da, işletmelerin ana amacı olan misyonu gerçekleştirmede diğer fonksiyonlar ile hizalı bir rol üstlenir. İşte bu noktada, çok fazla üzerinde durulmasa da, iç denetimin de katma değerini ortaya koymada önünde engeller olduğu, diğer bir ifade ile iç denetimin de başarısını tehdit eden riskler bulunduğu unutulmamalıdır.

Bu çalışmada, iç denetimin taşıdığı risklerin, sıklıkla yazılım projelerinin yönetimi alanında gündeme gelen ‘çeviklik’ kavramı kapsamında ele alındığında nasıl yönetilebileceği açıklanmaya çalışılacaktır.

2. İç Denetimin İşletmedeki Rolü

İşletmelerin misyon adı verilen ana amacından başlayarak hiyerarşik bir şekilde kademeli olarak en alt seviyeye kadar tüm seviyede amaçlarının başarılmasını – *ki alt seviyede bir amaç kendinden üst seviyedeki bir diğer amacı ve nihayetinde işletmenin ana amacını destekler* – engelleyebilecek potansiyel olayların – *yani risklerin* – önüne geçebilmek için oluşturulan üç temel süreci bulunmaktadır. Risk yönetimi, temel adımları risk tanımlama, risk değerlendirme ve riske cevap verme olan süreci; iç kontrol, amaçların başarılmasında makul güvence sağlamak için alınacak tedbirlerin planlanması ve işletilmesi sürecini; yönetim ise yönetim organlarının işletme faaliyetlerinin yürütülmesi ve izlenmesi için kurguladığı süreci ve yapıları tanımlar.

İç denetimin tanımı, bu fonksiyonun sayılan bu üç süreç ile ilişkisini ve işletme içerisindeki rolünü anlamada yol göstericidir:

“İç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacıyla güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkililiğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.”(The Institute of Internal Auditors, 2010)

Tanımdan iç denetim fonksiyonunun, (a) diğer tüm işletme fonksiyonları gibi, temelde işletmenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak üzere oluşturulduğu, *diğer bir ifade ile işletmenin misyonu ile uyumlu bir faaliyet yürüteceği*, (b) bunu sağlayabilmek için işletmenin risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin başarısını artırmak üzere güvence ve danışmanlık adı altında iki tür faaliyet yürüttüğü, *diğer bir ifade ile sayılan üç temel süreci iyileştirmeye yönelik bir amaç taşıdığı*, (c) bunu yaparken bağımsızlık ve objektiflik kavramları ile değer yarattığı, *diğer bir ifade ile nitelik olarak bu iki kavramı taşıma zorunluluğu bulunduğu*, (d) çalışmalarında sistemli bir yaklaşım sergileyeceği, *diğer bir ifade ile iç denetimin bir plan dahilinde ve tanımında yer bulmasa da münferid denetim görevleri için hazırlık, saha çalışması ve raporlama adımları ile denetim bulgularının aksiyon takiplerini içerecek şekilde yürütüleceği*, anlaşılmaktadır. Yalnızca iç denetimin tanımına bakarak bile, bu fonksiyonun karşı karşıya kalabileceği bazı temel riskler listelenebilir: (a) işletme amaçları ile uyumlanamama, (b) risk yönetimi, kontrol, yönetim konularını yeterince kapsayamama, (c) bağımsızlık ve objektiflik nitelik özelliklerini sağlayamama, (d) performansını etkili ve verimli bir şekilde yürütememe. İlerleyen kısımda görüleceği üzere, çeviklik kavramı kapsamındaki değerlendirmeler bu risklere dokunabilmektedir.

3. Çeviklik Kavramı

İşletmelerin iç çevrelerindeki değişimin dış çevrelerindeki değişimin hızına yetişememesi (hantallaşmanın önemli sebeplerinden biri işletmelerin ulaştığı büyüklüktür) çeviklik ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Sekman, 2017). Çeviklik, işletmecilik alanında çok daha eski bir kavram olsa da, yazılım geliştirme sektöründe kullanılan bir proje yönetimi metodoloji değişikliği olarak 2000’li yılların başında karşımıza çıkmaktadır. Daha önce yazılım konusunda yaygın olarak kullanılan şelale yönteminin etkili ve verimli olmayan sonuçlarına bir çözüm olarak geliştirilen bu kavram bir yazılımcı grubu tarafından, bir dizi tercihin ifadesi olan bir manifesto haline getirilmiştir. Buna göre;

- Süreçler ve araçlardan çok bireyler ve etkileşimlere,
- Kapsamlı dokümantasyondan çok çalışır vaziyetteki ürüne,
- Sözleşme pazarlıklarından çok müşteri ile işbirliğine,
- Bir plana bağlı kalmaktan çok değişime karşılık vermeye

değer verilmektedir. Manifesto bu dört karşılaştırma ile tüm maddelerin değerini kabul etmekle birlikte, kavramlar arasındaki tercihlerini ortaya koymaktadır.

Çeviklik kavramı ile ortaya atılan temel felsefe, her ne kadar bu kavram iç denetim için ortaya atılmamış da olsa, günümüz iç denetim uygulamalarını sorgulamak için bir referans olarak ele alınabilir.

4. Çeviklik Kavramı Kapsamında İç Denetim Uygulamaları

İç denetimin tanımından yola çıkılarak sıralanan iç denetimin temel riskleri ile başa çıkabilmek için, Uluslararası İç Denetim Standartlarına uyumun ötesinde, iç denetim çeviklik kavramına ilişkin bir öz değerlendirme ortaya koyabilir. Çeviklik; daha az kaynak kullanarak aynı sayıda ya da daha fazla risk alanında güvence veren, paydaşları ile daha yakın ilişkiler kuran ve bu sayede daha ilgili, daha zamanlı ve daha yüksek etkili raporlar hazırlayan, stratejik ve taktik seviyedeki değişimlere daha hızlı ve etkili bir şekilde cevap veren bir iç denetim vaad etmektedir (Deloitte). Yapılan bir araştırmaya göre, çevik iç denetim fonksiyonlarının paydaşları iç denetimin işletmelerine değer kattığı ifadesine % 86 oranında katılırken, çevik dönüşümü gerçekleştirmemiş iç denetim fonksiyonlarının paydaşları bu ifadeye ancak % 41 oranında katılım göstermişlerdir (Pricewaterhouse Coopers). Görünen o ki, çevik dönüşüm, iç denetim için de bir katma değer ifadesi haline gelmiştir.

Çevik manifestoda yer alan maddeler, orjinal metindeki tersi sırada iç denetimle ilişkilendirildiğinde aşağıdaki değerlendirmeleri yapmak yerinde olacaktır. Bunlara çevik dönüşümünü gerçekleştirmiş işletmelerde iç denetim fonksiyonunun değerlendirilmesine yönelik ilave bir çalışma da eklenebilir. Her bir maddede yapılan değerlendirme iç denetim fonksiyonları için bazı öz değerlendirme sorularını da beraberinde getirmektedir:

4.1. Bir plana bağlı kalmaktan çok değişime karşılık vermek:

“Dünya sürekli bir değişim içindedir”. Bu ifade risk üzerine yazılmış ya da söylenmiş ne varsa hepsinin başlangıç cümlesi olmaya namzettir. Değişen işletme içi ve dışı koşullar, stratejik ve taktik seviyede bu değişimlere adapte olunmasını ve koşulların yarattığı risklerin yönetilmesini zaruri kılar. COSO’da da yer bulan bu fikir gerçekte stratejik yönetim konusunun kalbidir.

İç denetim fonksiyonu için; işletme çevresinde meydana gelen değişimlere işletmenin hangi hızda ve esneklikte reaksiyon gösterdiği sorusu kadar iç denetimin bu değişimlere ve işletmenin hızına ne derece adapte olabildiği de önemli bir sorudur. İç denetim için değişimlere uyumlanma iç denetim çalışmalarının kapsamında meydana gelen değişikliklerde kendini gösterir. İç denetim çalışmalarının işletme fonksiyonlarına ve süreçlerine ne derece temas edeceği, uygulamada genellikle takvim yılı başında gerçekleştirilen risk değerlendirmelerine dayanılarak hazırlanan ve idealde yönetim kurulları tarafından onaylanan yıllık denetim planları üzerinden belirlenir. Planın yıllık olması, dinamik çevrede yıl içerisinde gerçekleşen risk değişimlerine proaktif bir şekilde cevap verilmesini engelleyebilir. Bunun yerine risk değerlendirmelerini yıl içerisinde sürekli hale getirecek yöntemlerin belirlenmesi ve yıl başında oluşturulan iç denetim planında anlık revizyonlara gidilmesinin mümkün kılınması tercih edilecek bir yöntem olmalıdır. Temelde, herşeyi tüm yıl için planlamaya çalışmak yerine, sadece ekipleri sürekli çalışır vaziyette tutacak kadar planlama yapmak yeterlidir (Sutherland, 2017). Bu sağlandıktan sonra, işletme içi ve dışı değişimleri yarattıkları risklerle beraber sürekli takip edebilmek için gerekli iletişim kanalları ve sürekli izleme / risk değerlendirme prosedürleri işletilebilmelidir.

Bu gereklilik, özellikle iş süreçlerinde çevik dönüşümü gerçekleştirmiş işletmeler için daha da zaruridir. İç denetimin risk değerlendirmelerini ve planlamalarını, çevik dönüşüme uygun şekilde kurgulanan işletme yapılarına uyumlu şekilde yürütmesi gerekir. Bu durum, iç denetimin iş birimlerine yaklaşmasına ve danışmanlık görevlerinin ağırlığının artmasına da yol açabilir. Çevik dönüşümü gerçekleştirmiş işletmelerde iç denetim fonksiyonunun geleneksel yöntemlerle çalışmaya devam etmesi, proaktif yaklaşımdan uzaklaşacak bu fonksiyondan sağlanabilecek potansiyel faydanın zamanla kaybedilmesi anlamına gelecektir. Teknolojik altyapısını oluşturmamış, uzmanlaşma konusunda yeterli derinliğe ulaşamamış iç denetim birimlerinin, her ne kadar işletmede yaşanan gelişmeleri yakından takip etse bile, değişime karşılık verme hızları yetersiz kalacaktır. İç denetimin çevik dönüşümü planlanırken, bilgi teknolojilerinden sağlanacak faydalar gözden kaçırılmamalıdır.

Planlamayı dinamik hale getiren bu yaklaşım, iç denetimin performansının ölçülmesinde en sık kullanılan başarı göstergesi olan ‘denetim planını tamamlamak’ kriterini de kullanılamaz hale getirmektedir (Marks). Çevik dönüşüm iç denetim için kendi performansını izlemede yeni kriterler kullanılması ihtiyacını doğurur.

Planlamayı dinamik hale getirmek denetlenenler, üst yönetim, denetim komiteleri ve yönetim kurulları için de bir anlayış değişikliğini zorunlu kılar. Denetim planı değişikliklerini bu dönüşüm öncesinde sadece kapasite sapsmasının bir gerekliliği olarak gören paydaşlar için bir zihniyet değişikliği elzemdir.

Planlama, diğer taraftan, aynı zamanda bir verimlilik konusudur. Planlama eylemi, planlamanın kendisinin gerçek plandan daha önemli bir hal almasına neden olacak kadar yoldan çıkarıcı ve çekicidir (Sutherland, 2017). Bu nedenle bu eylemin gerçek amacına uygun yürütülüp yürütülmediği değerlendirilmelidir. Planlama için harcanan süreler gözden geçirilmelidir.

4. 2. Sözleşme pazarlıklarından çok müşteri ile işbirliği:

İç denetimin faydalanıcıları, diğer tüm insanlar gibi, ilk başta genellikle herşeyin önemli olduğunu söylerler. Çeviklik kavramının uygulamaya geçirilmesinde kullanılan bir çerçeveye olan *Scrum*’a göre ise ‘bir görev göz önüne alındığında ilk düşünülmesi gereken şey karakter ya da roldür’ (Sutherland, 2017). Bu, görevin kimin için yapıldığı yani kimin gözünden bakılması gerektiğinin dikkate alınması anlamına gelir. Bu düşünce tarzı iç denetimin objektif değerlendirmesinin önünde bir engel olarak görülmemelidir. Aksine denetlenenin gözünden bakmak, ilgili alanın amaçlarının anlaşılmasını ve bu amaçlara hizmet edecek öneriler sunabilme yeteneğini gerekli kılar.

İç denetim sonuçlarını kullananlar işletme ile ilişki durumlarına bağlı olarak bu fonksiyondan farklı beklentiler içerisinde olurlar. Bu beklentilerin iyi anlaşılması, ihtiyaca uygun şekilde karşılanabilmeleri için önem taşır. Katma değer sağlamak, zamanlı bilgi sunmak kadar ilgili bilgiyi sunmayı da gerektirir. Raporlamanın farklı ilgi seviyelerine hitap edecek şekilde yapılması her bir raporlamada ‘raporu alacak kişi için bu detay gerçekten gerekli midir?’ sorgulamasını zaruri kılar. Her bir seviyede önemliyi önemsizden ayırarak raporlamak ihtiyaç duyulan mesajın alınmasını sağlar.

Rollerin ve bunlarla ilişkili beklentilerin anlaşılması bilginin uygun detayda dağıtılarak ilgililiğin sağlanmasının (tespitlerin önem derecelerinin belirlenmesi ve buna göre raporlama hatlarının farklı seviyelerle kurulması vb.) yanında raporlama nedeniyle ortaya çıkan verimsizliklerin tespitine (verilen detay seviyesi nedeniyle uzayan raporlama süreleri, verilen detay seviyesinin raporlanan role uygun olmaması nedeniyle raporu alanın ihtiyaç duyacağı ilave açıklamalar için harcanan ilave süreler, vb.) de yardımcı olur. Raporlanan rolün işletme içerisindeki önem seviyesi arttıkça şekil şartlarına harcanan sürelerin öze harcanan sürelerin önüne geçmesi de muhtemeldir. Oysa ki, çeviklik kavramı kapsamında, elmayı cilalamak için harcanan her bir saat değer açısından kaybedilen bir fırsattır (Sutherland, 2017).

Diğer taraftan, iç denetim planı iç denetim fonksiyonu ve yönetim kurulu arasında bir sözleşme niteliğindedir. Fakat bu sözleşmeye yıl boyunca bağlı kalmak yerine değişen ihtiyaçları göz önünde bulundurarak iç denetim faaliyetine yön vermek, daha önce de ifade edildiği üzere, tercih edilen bir yöntem olmalıdır.

4. 3. Kapsamlı dokümantasyondan çok çalışan vaziyetteki ürün:

Çeviklik kavramı gibi yalınlık kavramı da (bir zamanların popüler diğer kavramı ‘şişman şirket’ ile de karşıt anlamda ilişkilidir) iç denetim için ortaya atılmış bir kavram olmasa da, altında yatan felsefe tüm süreçler gibi iç denetim çalışmaları için de uygulanabilir. Değer yaratmayan ancak kaynak israf eden her faaliyete, yani israfa, karşı oluşturulmuş yalın düşüncede çıkış noktası değer kavramıdır (Womak, 2015). Ağırlıklı olarak üretim süreçleri için geçerli olan yalın dönüşümde ana hedef ‘müşteriye değer sunmak’tır (Byrne, 2015). Ancak bu durum, müşterinin değeri talep ederken her zaman haklı olduğunun bir ifadesi de değildir (Byrne, 2015).

Yalın dönüşümü sağlamak için öncelikle israfın neden meydana geldiğini anlamak gerekir. İsrafın kaynakları arasında gerçekte gereksiz olan işlem adımları, bir faaliyetin tamamlanmaması nedeniyle sonraki faaliyeti yapacak kişilerin iş yapmadan beklemesi ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamaktan uzak çıktılar gelir (Womak, 2015). Bunun için örneğin

raporlama yöntemleri ve içeriklerinde, talep ve beklentilerin ötesinde, iç denetimin ürününü kullananlar için 'gerçek değer'in' ne olduğunu anlamak gerekir.

Yalınlık, iç denetim için gerçek riske odaklanmaktır. Bu durum, iç denetim fonksiyonunca harcanan eforun risklerin ortaya koyulması dışındaki alanlar için minimize edilmesi anlamını taşımaktadır. Böylece asıl odağı risklere yoğunlaştırmak hem dikkate alınan risk alanlarını artıracak hem de işletmenin risklere en hızlı şekilde yanıt vermesine destek olacaktır. Kazanılan bu proaktif yaklaşım, dinamik planlama ile birlikte sadece iç denetim birimine değil, işletmenin diğer fonksiyonlarına da çeviklik kazandıracaktır.

İç denetim için verimsizliğe neden olan alanlar genellikle veri kaynaklarına doğrudan ulaşamaması, denetlenenlerle iletişim zorlukları yaşanması, uygun olmayan denetim yazılımı ve denetim teknolojisinin seçilmesi, aşırı iş yükü oluşturan, öz yerine şekle odaklanan raporlama şekillerinin benimsenmesi, hatalı hazırlık ya da kapsam planlaması nedeniyle düşük katma değerli alanlarda yüksek efor harcanması (testleri yürütürken fayda-maliyet karşılaştırmalarının yapılmaması ve seksen-yirmi kuralının göz ardı edilmesi¹), kalite güvencesi adı altında abartılmış iç prosedürler yürütülmesi ve zorlu dokümantasyon ve arşivleme prosedürleri işletilmesidir.

Diğer taraftan, süreçler dışında, kişilerden kaynaklanan verimsizlik ise genellikle düşük motivasyon ve düşük yetkinlikler nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Süreçler ne kadar verimli hale getirilmeye çalışılırsa çalışılın denetçilerin sahip olduğu zihinsel yapı çevik hale getirilmeden çeviklik yaklaşımından beklenen sonuçları almak mümkün olmayacaktır.

4. 4. Süreçler ve araçlardan çok bireyler ve etkileşim:

Henüz teknolojik dönüşüm iş süreçlerinde insan faktörünün etkinliğini yıkıcı bir dönüşümle asgariye indirmeden önce iç denetim için iç denetçilerin performansları yadsınamayacak önemdedir. Hem iç denetçi performanslarını artıracak motivasyonu sürekli kılacak hem de denetimler sırasında yaşanan problemleri gündeme getirip bunların tüm denetim ekipleri için ortadan kaldırılmasını sağlayacak bir yapıda toplantılar düzenlenmelidir. Bu toplantılarda, bağımsızlık ve tarafsızlık konuları da dahil, denetim çalışmalarının önünü tıkayan konuların konuşulması, bireysel performansın ötesinde ekip performansına odaklanan çeviklik kavramının tüm ekibin gelişimine verdiği önemin bir işaretidir. Denetçiler arasında kurulan bu iletişim, ayrıca, verimsizliğe neden olan kök sebeplerin belirlenmesine de yardımcı olacak ve ekip motivasyonuna da katkı sağlayacaktır.

Bunun dışında, denetlenenlerle yürütülecek sürekli iletişim mekanik denetim prosedürlerini işletmenin ötesinde gerçek katma değeri ortaya koymada iç denetim fonksiyonuna görece üstünlük sağlayacaktır.

4. 5. Çevik işletmelerde iç denetim:

Çevik dönüşümünü tamamlamış işletmelerde, iç denetimin kendi çevikliğini ne şekilde sağlayacağını yanında çevik ortamın gerekliliklerine ne şekilde adapte olacağı sorusu da ortaya çıkar. İş yaklaşımını çevik temeller üzerine kuran bir işletmede, geleneksel işletme modellerinin ötesinde, iç denetimin işletmenin çevik çalışma tarzının dinamizmine ve temposuna ayak uydurması için organizasyonunu ve çalışma usullerini yeniden yapılandırması gerekebilir. Böyle bir durumda, ayrıca, iç denetimin işletmede uygulanan çevik yaklaşım (örneğin, *Scrum*) hakkındaki teknik yeterliliği, çevik yaklaşımın ürün ve değer yaratma yordamlarına aşinalığı, çevik yapıdaki organizasyon ve ekipler ile iletişimi ve çalışmalarını ne yakınlıkta takip ettiği, raporlamaları ne şekilde gerçekleştireceği de önem kazanır.

- İç denetim fonksiyonu için çeviklik kavramının yansımalarının ne şekilde olabileceğine yönelik yukarıda yer alan tahlil, bir işletmede iç denetim fonksiyonu için ihtiyaç duyulan çeviklik seviyesine göre nerede olduğunu tespit etmek amacıyla kullanılabilir bir dizi soruyu ortaya çıkarmaktadır:
- İç denetim planı yıl içerisinde risk maruziyetlerindeki değişimi dikkate alacak şekilde dinamik bir yapıda mıdır? Plan yıl içerisinde revize edilmekte midir?

¹ *Seksen-yirmi kuralı*; harcanan eforun yüzde yirmisi ile işlerin yüzde sekseninin tamamlandığını, kalan yüzde yirmilik işin eforun yüzde seksenine mal olduğunu öne sürer.

- İşletme çevresinde yıl içerisinde meydana gelen değişiklikleri takip edecek sürekli izleme / risk değerlendirme mekanizmaları tesis edilmiş midir?
- Denetim saha çalışmaları toplam iç denetim kapasitesinin makul bir yüzdesini oluşturmakta mıdır? İç denetim eforu risklerin ortaya koyulmasına mı odaklanmıştır?
- İç denetim raporlama hatları, ilgililik değerlendirmesi neticesinde özlü ve verimli bir şekilde mi yürütülmektedir?
- Tespitler, gerekli aksiyonların uygun önceliklerle alınmasını sağlayacak şekilde zamanlı mıdır?
- Raporlama yöntemleri ve formatları verimsizliğe yol açmayacak detayda ve yapıda mıdır?
- Denetim çalışmaları, iç denetim çalışmalarından faydalananların talepleri göz önünde bulundurularak planlanmakta mıdır? Sahada denetlenenlerle sürekli bir iletişim kurulmakta mıdır?
- Denetim ekibi içerisinde gerçekleştirilen toplantılarla denetimlerin akışını tıkayan durumlar tartışılmakta ve ekip motivasyonu sağlanmakta mıdır?
- Veri kaynaklarına doğrudan ulaşamaması, denetlenenlerle iletişim zorlukları yaşanması, uygun olmayan denetim yazılımı ve denetim teknolojisinin seçilmesi, düşük katma değerli alanlarda yüksek efor harcanması, kalite güvencesi adı altında abartılmış iç prosedürler yürütülmesi ve zorlu dokümantasyon ve arşivleme prosedürleri vb. nedenlerle ortaya çıkan verimsizliklerle mücadele edilmekte midir?
- İç denetim fonksiyonu değişime karşılık verebilecek bilgi derinliğine ve motivasyona sahip midir?

Yukarıda sıralananların yanında, çevik dönüşümünü gerçekleştirmiş işletmelerin iç denetim fonksiyonları için sorulabilecek ilave sorular da şunlardır:

- Seçilen çevik yaklaşıma ve çevik yapının dinamizmine uygun çalışma yöntemleri ve organizasyon belirlenmiş midir?
- Çevik yaklaşım prensipleri anlaşılmalı ve çevik yapıyı geliştirecek önerileri getirecek çalışmalar planlanmış mıdır?

Çalışmanın kalan kısmında, oluşturulan bu değerlendirme sorularının yanıtları Türk finans sektöründeki bir işletmenin iç denetim fonksiyonu üzerinde araştırılmış ve çeviklik kavramı kapsamında yapılan değerlendirme neticesinde gelişim alanları ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Yapılan bu değerlendirme aynı zamanda başka diğer işletmelerin iç denetim departmanlarında yapılacak değerlendirmelere de yol gösterici olacaktır.

5. İç Denetim İçin Çeviklik Kavramı Üzerine Türk Finans Sektöründeki Bir İşletme Üzerinde İnceleme

İncelemeye konu olan işletme Türk finans sektöründe faaliyet gösteren yabancı ortaklı bir işletmedir. Ürün yapısı ve çeşitliliği açısından hem bireysel hem de kurumsal müşterilere hizmet vermektedir. Türkiye'deki tüm coğrafi bölgelerde hizmet veren işletme faaliyet gösterdiği sektörde hem net karlılık hem de bilanço büyüklüğü açısından bakıldığında üst sıralardadır. İşletmede geleneksel iş yapış şekilleri ve organizasyon yapısı tercih edilmiştir. İşletmenin iç denetim birimi faaliyetlerini yönetim kurulu adına yürütmektedir.

Bir önceki bölümde iç denetimin çeviklik değerlendirmesi üzerine geliştirilen soruların yanıtları bu işletmede araştırılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- İç denetim planı yıl içerisinde risk maruziyetlerindeki değişimi dikkate alacak şekilde dinamik bir yapıda mıdır? Plan yıl içerisinde revize edilmekte midir?

İşletmede yıllık denetim planının oluşturulmasında risk bazlı bir yaklaşım izlenmektedir. Risk bazlı planlamada denetim evreni içerisinde her bir alanın risk seviyeleri belirlenmekte, kısıtlı iç denetim kaynakları risk seviyesi yüksek alanlara yönlendirilmektedir. Bununla birlikte, yıl içerisinde yasal otoriteden ya da üst yönetimden gelecek anlık talepler için kısıtlı bir denetim kapasitesi ayırmanın ötesinde, yıllık iç denetim planının 'değişmez' olarak kabul edildiği, yıl içerisinde herhangi bir risk değerlendirmesi yapılmadığı görülmüştür. Bu hali ile iç denetim planlaması hantal bir yapıdadır ve işletme gerekliliklerine adapte olma ve bunları karşılamada yeterince başarılı değildir. İç denetimin, işletmenin faaliyet gösterdiği

sektör itibariyle gerek iş çevresinde rekabete dayalı şekilde değişen koşullara, gerek de yasal otoritenin değişen taleplerine verilen tepkilere uyumlanması mümkün görülmemektedir.

Ayrıca, iç denetim performansının değişmez kabul edilen orjinal plan üzerinden hesaplandığı görülmüştür. Yıl sonunda gerçekleşen performans ölçümleri kapasite sapmalarının etkilerini ortaya çıkaracak düzeltmeleri içerebilirse de yıl boyu dinamik bir planlama ile performansı anlık izlemek ve iç denetim faaliyetlerine yön vermek esas olmalıdır. Ancak bu hali ile performans ölçümü dinamik planlamayı destekler bir biçim kazanacaktır.

Bu nedenlerle, işletmede iç denetim fonksiyonunun dinamik planlamaya geçiş ve çevik yapının ihtiyaç duyacağı iç denetim performans değerlendirmelerini oluşturma konularında gelişim alanları mevcuttur.

- İşletme çevresinde yıl içerisinde meydana gelen değişiklikleri takip edecek sürekli izleme / risk değerlendirme mekanizmaları tesis edilmiş midir?

İşletme içerisinde bilginin analiz edilmesi, özellikle dönemler itibariyle normal seyrinden sapma gösteren kalemlerin tespiti amacıyla iç denetim fonksiyonu tarafından bir sürekli gözlemlene sistemi kurulduysa da tamamen veri analizine dayalı ve manual yürütülen bu faaliyetin kendisinden beklenen temel faydayı sağlayacak kapsamda olmadığı görülmüştür. Bu hali ile sürekli izleme, önemli risk değişimlerini göstermekten ve iç denetim çalışmalarına yön vermekten uzaktır.

Bu nedenle, sürekli izleme / risk değerlendirme fonksiyonunun temel performans göstergelerini, temel risk göstergelerini, önemli mevzuat değişikliklerini içerecek, stratejik ve taktik seviyede tüm değişikliklerden zamanlı bir şekilde haberdar olunmasını sağlayacak şekilde tesis edilmesi gerekmektedir.

- Denetim saha çalışmaları toplam iç denetim kapasitesinin makul bir yüzdesini oluşturmada mıdır? İç denetim eforu risklerin ortaya koyulmasına mı odaklanmıştır?

Denetim planı üzerinde yapılan incelemede, toplam kullanılabilir kapasitenin (toplam kapasiteden hafta tatilleri, resmi tatiller, yıllık izinler düşüldükten sonra kalan süre) yüzde 86'lık kısmının denetim çalışmalarına ayrıldığı görülmüştür. Bu sürenin içine yıllık denetim planlaması, yönetim raporlamaları ve bulgu takiplerine ayrılan süreler de dahil değildir. Bu hali ile mevcut kaynağın büyük bir kısmının denetim çalışmalarına yönlendirildiği görülmekle birlikte, bunun içerisinde meydana gelebilecek verimsizliklerin (veri bekleme süreleri, rapor düzeltme süreleri, vb.) ayrıca analiz edilmesi gerekmektedir.

- İç denetim raporlama hatları, ilgililik değerlendirmesi neticesinde özlü ve verimli bir şekilde mi yürütülmektedir?

İşletmenin iç denetim raporlama hatları içerisinde her bir denetim sonrası hazırlanan ve hem denetlenenlerle hem de denetlenenlerin üst yöneticileri ile paylaşılan detaylı denetim raporları dışında, dönemsel olarak denetim komitesi, yönetim kurulu ve üst yönetim ile paylaşılan farklı özet raporlamalar da mevcuttur. Bu yapısı ile iç denetim fonksiyonu farklı seviyeler için önemlilik sınıflandırması yapmakta ve ilgililik bakış açısı ile raporlamalarını gerçekleştirmektedir. Böylece her seviyede farklı detay seviyesinde rapor sunularak her bir paydaş için göz önünde bulundurulacak 'değer kavramı' gözetilmektedir.

- Tespitler, gerekli aksiyonların uygun önceliklerle alınmasını sağlayacak şekilde zamanlı mıdır?

Bir denetim görevi yürütüldüğünde rapor son halini almadan önce önem arz eden tespitler varsa bunların ilgilileri ile vakit kaybetmeksizin paylaşılmasına yönelik bir ön raporlama yapısı tesis edilmiş değildir. Bu nedenle risklere ilişkin tespitler aksiyon planlamada aciliyet seviyesi ne olursa olsun uzun denetim prosedürlerinin tamamlanmasını beklemek durumunda kalmaktadır.

Bu nedenle, risklere ilişkin tespitler aksiyonlarının aciliyetine göre ön raporlamalara tabi tutulmalıdır.

- Raporlama yöntemleri ve formatları verimsizliğe yol açmayacak detayda ve yapıda mıdır?

İşletmedeki raporlardan denetim komitesi, yönetim kurulu ve üst yönetim ile paylaşılanlar özet formatta ve hem önem seviyelerine göre detay hem de özet bilgiler içeren bir yapıda etkili ve hazırlanma süreçleri makul iş yükü yaratan raporlardır. Buna karşın her denetim çalışmasının sonunda hazırlanan ve denetlenenler ve yöneticileri ile paylaşılan raporlar ise oldukça detaylı ve ‘genel bilgiler’ içeren raporlardır. Sayısal veriler de içeren bu genel bilgilerin, yarattığı değer tartışılır olsa da, veri analizi sonucu hazırlandığından verimliliği de düşüktür. Dahası, iç denetim raporlarının ilgilileri ile paylaşımından önce departman içerisinde ‘şekli’ bir okuma-düzeltilme sürecine tabi tutulduğu ve bu adımın faydalanıcılar için gecikme, iç denetim için ise gerçek işe odaklanamama sonucunu beraberinde getirdiği görülmüştür.

Bu nedenlerle, denetim raporlarının içeriği verimlilik ve değer bakış açısıyla yeniden değerlendirilmelidir.

- Denetim çalışmaları, iç denetim çalışmalarından faydalananların talepleri göz önünde bulundurularak planlanmakta mıdır? Sahada denetlenenlerle sürekli bir iletişim kurulmakta mıdır?

Yıllık iç denetim planının hazırlanması sırasında yararlanılan kaynaklardan biri üst yönetim, yönetim kurulu ve düzenleyici otorite talepleridir. Ayrıca riskli alanlar birimlerin kontrol – risk öz değerlemeleri sonuçları incelenerek de belirlendiğinden denetlenenlerin kendi sorumluluk alanları ile ilgili değerlendirmeleri göz önüne alınmış olmaktadır. Buna karşın, yıllık olarak gerçekleştirilen bu sorgulama yıla yaygın bir şekilde sürdürülmemektedir. Dahası, daha önce ifade edildiği üzere, sağlıklı bir sürekli izleme / risk değerlendirme yapısı oluşturmayan iç denetimin işletmenin komite faaliyetleri, yürüyen projeleri ve taktik seviyede önemli olabilecek diğer konuları da takip etmediği görülmüştür. İşletmede köklü değişim (sistemler, akışlar, ürünler vb. konularda) yaratan konularda da iç denetimin danışmanlık görevleri yoluyla herhangi bir rol üstlenmediği görülmüştür.

Bu nedenle, paydaşlarla iletişimin yıla yaygın hale getirilmesi ve çıktılarının iç denetim planına yansıtılması faydalı olacaktır. İç denetimin işletmenin stratejik ve taktik seviyedeki yönelimlerinden haberdar olması ve bunlara bağlı olarak değişen paydaş beklentilerini takip edebilmesi tüm paydaşlarla iletişimi sürekli kılacak yapının kurgulanması ve taktik kararları temsil eden değişikliklerin takip edilmesi ile mümkün olacaktır.

Diğer taraftan, denetim çalışmalarının sahada denetlenenlerle düzenlenen sık ve kapsamlı toplantılarla yürütüldüğü, doküman/süreç/sistem incelemenin ötesinde denetlenenlerle gerçekleştirilen görüşmelerle çalışmaların sadece geçmişe değil, geleceğe yönelik de bir bakış açısı ile gerçekleştirildiği görülmüştür.

- Denetim ekibi içerisinde gerçekleştirilen toplantılarla denetimlerin akışını tıkayan durumlar tartışılmakta ve ekip motivasyonu sağlanmakta mıdır?

İç denetim görevleri sonunda her bir çalışmada yaşanan sorunlarla alakalı ekip içerisinde ‘çıkarılan dersler görüşmesi’ gerçekleştirmekte ve sonuçları dokümanite edilmektedir. Bununla birlikte, bu çalışma oldukça formal bir yapıda olması, sadece denetim sonlarında gerçekleşmesi, ilgili denetimi gerçekleştiren ekip dışında diğer ekiplerle bir paylaşım sağlamaması nedenleriyle kendisinden beklenen faydayı ortaya çıkaramamaktadır. Ayrıca mevcut şekli ile motivasyonu sürekli kılmaya yardımcı değildir.

Bu nedenle, denetimler sırasında ortaya çıkan sorunlara vakit kaybetmeksizin çözüm yaratabilecek ve motivasyonu sürekli kılacak şekilde ekip iletişimini sağlayacak yapının kurulması gerekmektedir.

- Veri kaynaklarına doğrudan ulaşamaması, denetlenenlerle iletişim zorlukları yaşanması, uygun olmayan denetim yazılımı ve denetim teknolojisinin seçilmesi, düşük katma değerli alanlarda yüksek efor harcanması, kalite güvencesi adı altında abartılmış iç prosedürler yürütülmesi ve zorlu dokümantasyon ve arşivleme prosedürleri vb. nedenlerle ortaya çıkan verimsizliklerle mücadele edilmekte midir?

İç denetim biriminin erişim yetkileri incelendiğinde, işletmedeki temel sistemlerden bazılarında doğrudan erişim sağlayamadığı, bu sistemler tarafından üretilen verilere ihtiyaç duyulduğunda denetlenenlerce üretilen raporlardan faydalandığı görülmüştür. Bu durum, hem yürütülen testin güven seviyesini düşürmekte, hem de çeviklik penceresinden bakıldığında bekleme sürelerine neden olduğundan verimsizliğe yol açmaktadır.

Birim tarafından kullanılan denetim yazılımı incelendiğinde ise, yaşanan teknik problemler nedeniyle denetimler sırasında yazılımın efektif bir şekilde kullanılmadığı, risk değerlendirmelerinin ve denetim planlarının bu yazılım üzerinden gerçekleştirilemediği, denetlenenlerce bu sisteme erişim sağlanamadığından denetim bulgularına ilişkin aksiyon takiplerinin de bu yazılım üzerinden gerçekleştirilemediği görülmüştür. Bu hali ile yazılım, sadece denetim sonlarında çalışmalarla ilgili dokümanın saklanması için kullanılmakta, çok sayıda dokümanın bu sisteme aktarılması verimsizliğe yol açmaktadır.

İşletmede iç denetim biriminin denetim sonuçları incelendiğinde, tespitlerin pek çoğunun orta risk grubunda yer aldığı, düşük riskli alanlarda tespitlerin ise görece daha sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Her ne kadar, her denetim çalışması başında denetlenen alana ilişkin test prosedürlerinin belirlendiği dokümanlarda ve yıllık denetim planlamasında iç denetim faaliyetinin hızlı kazanımlar peşinde planlanmadığı görülse de yürütülen testlerle ilgili fayda-maliyet değerlendirmesinin sahada çalışan denetim ekibinin inisiyatifinde sürdüğü anlaşılmıştır.

Bu nedenlerle, iç denetim birimince kendi süreçlerinde verimsizliğe yol açan noktaların tespiti ve bunların ortadan kaldırılmasına yönelik öz-değerlendirme çalışmalarının yapılması ve çevik dönüşüme hizmet edecek önlemlerin alınması önem arz etmektedir.

- İç denetim fonksiyonu değişime karşılık verebilecek bilgi derinliğine ve motivasyona sahip midir?

İş süreçlerinde çevik dönüşümü gerçekleştirilmemiş olan işletmede ortaya çıkan anlık durumlarla ilgili denetim görevlerini çevik bir şekilde gerçekleştirebilmek için gerekli yetkinliklerin analizi planlanmış değildir. Bu durum, uzun hazırlık süreleri ile kaybedilen zaman nedeniyle, ortaya çıkan ihtiyaçlara gerekli çeviklikte cevap verilememesi sonucunu doğurabilir. Oysa ki böyle bir analiz iç denetim ekibinin eğitim ve kaynak planlamasına yol göstererek gelişim alanları ile ilgili fırsatların değerlendirilmesini sağlayabilir ve uzmanlık kazanılmasına hizmet edebilir.

Bu nedenlerle, yetkinlik analizleri ile iç denetim biriminin insan kaynağı planlamasının çevik dönüşüme hizmet edecek şekilde ortaya koyulması önem taşımaktadır.

İşletmenin iş süreçlerinde çevik dönüşümü gerçekleştirilmemiş olduğundan diğer sorular işletme özelinde ilişkili bulunmamıştır.

Özetle, incelemeye konu işletmenin ihtiyaç duyduğu çeviklik seviyesini belirledikten sonra iç denetim çalışmalarını dinamik planlama, hız ve verimlilik, iletişim ve değer bakış açılarıyla yeniden değerlendirmesi yerinde olacaktır.

6. Sonuç

Çeviklik kavramı, son dönemde oldukça popüler hale geldiyse de, en azından iş süreçlerinin çevik dönüşümünü gerçekleştirilmemiş ve bu doğrultuda organizasyonel yapılanmalarını henüz değiştirmemiş işletmelerin iç denetim fonksiyonları için köklü bir değişim vaad etmekten çok bir zihniyet değişikliğine işaret etmektedir. Çeviklik, iç denetim ile ilgili bir düşünceden yola çıkılarak ortaya atılmış bir kavram olmamakla birlikte, temelinde barındırdığı fikir itibarıyla iç denetim fonksiyonları için verimsizlikleri ortadan kaldırmak ve 'gerçek işe' odaklanmak amacını taşıyan bir dizi yaklaşımı ön plana çıkarmaktadır.

İç denetim için İç Denetçiler Enstitüsü tarafından kaleme alınan ana prensipler arasında yer alan işletme stratejileri ile uyum, sürekli gelişimi esas alma, etkili bir şekilde iletişim kurma, risk bazlı güvence sağlama, içgörülü, proaktif ve geleceğe odaklı olma, kurumsal gelişimi teşvik etme ve yetkinlik sergileme vb. konular çeviklik yaklaşımından da beslenen temel anlayışlardır. Bununla birlikte, çeviklik kavramı, Uluslararası İç Denetim Standartlarının ve Kalite Güvence Geliştirme Programı kapsamında bu standartlara uyuma ilişkin değerlendirmelerin ötesinde iç denetim fonksiyonuna, verimlilik bakışı taşıyan bir öz-değerlendirme yapabilmek için bir temel kazandırabilir.

Çeviklik kavramı çerçevesinde yapılacak değerlendirmelerin risk odaklılığı geliştirilmesi, proaktifliğe katkı sağlanması ve paydaşlara sunulan katma değeri artırması ön görüldüğünden, bunlara ulaşmak için yapılacaklar özetle şu şekilde sıralanabilir:

- Hızla değişen önceliklerin farkına varılmasını sağlayacak sürekli izleme / risk değerlendirme mekanizmalarını kurmak ve iç denetim planlamasını bu değişimleri yanıtlayabilecek dinamiklikte sürekli bir hale getirmek
- İç denetimin gerçek katkısını sunduğu güvence ve danışmanlık hizmetlerine odaklanmak, süreçlerdeki tüm verimsiz görevleri terk ederek gerçek riske odaklanmak, bunu yaparken de fayda-maliyet sorgulamasını sürekli olarak gerçekleştirmek
- İç denetimin paydaşları ile çift yönlü iletişimi sürekli kılarak iç denetim faaliyetlerini (raporlama konularında ilgililik ve zamanlılık başta olmak üzere) paydaşlar için 'gerçek değeri' ortaya koyacak şekilde yürütmek
- İç denetim süreçlerinde tıkanıklıklara yol açan konular da dahil tüm verimsizlikleri ortadan kaldıracak şekilde önlemler almaya yönelik ekip işi iletişimi sağlayacak yapıları kurmak

Tüm bunları yaparken çevrenin ve işletmenin iş modelinin gerektirdiği ölçüde teknolojidten yararlanmak zaruridir. Ancak bu şekilde iç denetim fonksiyonunun çeviklik seviyesi işletme ve çevrenin çeviklik seviyesine ulaşabilir ve iç denetim zamanlı katma değerli çıktılar üretebilir. Çeviklik kazanıldığında en az kaynakla, en hızlı şekilde, en ilgili sonuçların ortaya koyulması iç denetim risklerinin gereğince yönetilmesini de sağlayacaktır.

Çeviklik kavramı kapsamında yapılan değerlendirmelerde ele alınan bir işletmede iç denetim fonksiyonu için bu alanda gelişim fırsatlarının olduğunu görülmektedir. Bu yönde sağlanacak gelişim fırsatları her bir işletme için değerlendirilmeli ve verimsizlikleri ortadan kaldıracak önlemler planlanmalıdır. Bu kapsamda, çalışmada yer verilen soruların işletmelerce öz-değerlendirme için kullanılması bir başlangıç noktası olarak olumlu sonuçlar verebilecektir.

Kaynakça

- Byrne, A. (2015). *Yalın Dönüşüm: Mal Sahibinin El Kitabı* (M. İnan Çev.). İstanbul: Optimist Yayım.
- Deloitte. (u.d.). *Becoming Agile: A Guide to Elevating Internal Audit's Performance and Value*. 7 Nisan 2018 tarihinde <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/finance/us-advisory-agile-internal-audit-planning-performance-value.pdf>'den alınmıştır.
- Manifesto for Agile Software Development*. (u.d.). 17 Mart 2018 tarihinde <http://agilemanifesto.org/>'den alınmıştır.
- Marks, N. (u.d.). *Measuring the Value of Internal Audit*. 11 Aralık 2015 tarihinde <https://iaonline.theiia.org/blogs/marks/2015/measuring-the-value-of-internal-audit>'ten alınmıştır.
- Pricewaterhouse Coopers. (u.d.). *Staying the Course Toward True North: Navigating Disruption*. 8 Nisan 2018 tarihinde <https://www.pwc.com/us/en/risk-assurance/sotp/2017-state-of-the-internal-audit-profession-report.pdf>'den alınmıştır.
- Sekman, M., & Utku, A. (2017). *Çevik Şirketler: Kurumsal Ataleti Yenmek* (9. bas.). İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Sutherland, J. (2017). *Scrum: İki Katı İş Yarı Zamanda Yapma Sanatı* (3. bas.). (A. Atav Çev.). Ankara: Buzdağı Yayınevi.
- The Institute of Internal Auditors. (2010). *Uluslararası İç Denetim Standartları*.
- Womak, J. P., & Daniel T., J. (2015). *Yalın Düşünce* (3. bas.). (O. Yamak Çev.). İstanbul: Optimist Yayım.