

İÇ DENETİM BİRİMİ BAŞKANININ ATANMASI, PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ VE GÖREVİNE SON VERİLMESİ

İç Denetim Birim Başkanının benzersiz görevi bağımsızlık ve nesnellik gerektirirken, aynı zamanda faaliyetlerinde değer katmak üzere kurum içerisinde ortaklarına kabiliyetini de göstermelidir.

Murat ANDAÇ

İç Denetçi,
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı

Çetin SONKAYA

İç Denetçi,
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı

Giriş

Bu uygulama rehberi, üst yönetimin ve yönetim kurulunun, bir iç denetim başkanının (CAE-İDBB) atanması, değerlendirilmesi veya görevine son verilmesi konusundaki düşünce türlerini tartışmaktadır. İDBB da kendilerinin performansını değerlendirirken ve görevi esnasında kuruma nasıl destek oldukları hakkındaki düşüncelerini iyi bir şekilde anlamak isteyebilirler.

Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi'nin (UMUÇ-IPPF) Uluslararası İç Denetim Meslekî Uygulama Standartları (Standartlar), etkin bir İDBB'nin niteliklerini ve becerilerini belirlemeye yardımcı olacak nitelik ve performans standartlarını içermektedir.

Yönetici Özeti

Bugünün artan bir şekilde yönetim, risk yönetimi ve kontrole odaklanıldığı çalışma ortamında, herhangi bir kurum için İDBB'nin atanması kritik bir öneme sahiptir. Bu zorunlu faaliyet kurumun kurulunun temel sorumluluklarından birisidir. İDBB üst yönetim ve kurulla yüksek dereceden bir etkileşime sahip olması nedeniyle, konumu için doğru nitelikler ve becerilerin gösterilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

İDBB'nin benzersiz görevi bağımsızlık ve nesnellik gerektirirken, aynı zamanda faaliyetlerinde değer katmak üzere kurum içerisinde ortaklarına kabiliyetini de göstermelidir. Bağımsızlık ve nesnellik, kişinin hem üst yönetime hem de kurula zor meseleleri gündeme getirmesinden ve hatta bunun çok da popüler olmamasını kanıtlarcasına mecbur olmasından dolayı, İDBB'nin görevinin temelini oluşturmaktadır. Güvenilirliğini sürdürmek üzere, CAE-İDBB'nin zor meselelerin yeterince tespit edilmiş olduğunu ve bunları uygun düzeydeki yetkililere taşıyabilecek beceriye sahip olduğunu göstermesi gerekmektedir. Ek olarak, CAE-İDBB dürüstlük, entelektüel merak ve denetim

kalitesine odaklanma niteliklerini göstermelidir. İDBB için temel vasıf kategorileri teknik, iş, iletişim ve insan yönetimi becerilerini içerir.

İDBB'nın atanması ve periyodik değerlendirmeleri süreci esnasında, üst yönetim ve kurul genellikle bu nitelikleri ve becerileri dikkate alacaktır. Bir İDBB kendisinin sahip olduğu performansını değerlendirdiğinde ve gelişim ihtiyaçlarını göz önünde bulundurduğunda bunları dikkate almak isteyebilir.

Bir İDBB-CAE Atanması

Bir İDBB işe alınmak istendiğinde, kurul ve üst yönetim muhtemelen bireysel olarak güçlü yönetim ve liderlik becerilerine sahip olup olmadığını araştıracaktır. İDBB'nın atanması sırasında güçlü iç denetim bilgisi, teknik beceriler ve deneyim bir avantaj olurken, iç denetim personelinin, iç denetim hizmetlerini *Standartlara* uygun olarak sunmak üzere, toplu olarak gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahip olmaları gerekmektedir. Bununla birlikte, tüm CAE-İDBB'larının atanmadan önce veya atandıktan sonra makul bir süre içerisinde iç denetimin görev ve sorumluluklarını, UMUÇ'u iyi bir şekilde anladığını ve CIA (Certified Internal Auditor) belgesini alarak denetim teknik becerilerine sahip olduğunu göstermesi şiddetle teşvik edilmektedir. Bu konum için temel mesleki ve kişisel nitelikler ayrıntılı biçimde iş tanımlarında olabilmektedir ve genellikle kurul ve üst yönetimle raporlama ilişkisini açık hale getirecektir. Kurul İDBB adaylarıyla nihai işe alma kararını vermeden önce bir toplantı talep edebilir.

Potansiyel İDBB'nı, şu becerileri içeren iyi ayarlanmış sosyal becerilere de sahip olduğunu göstermelidir:

- Karşıtlık ve çatışma karşısında durumları yeterince değerlendirme ve içgüdüsel olarak doğru şeyleri yapabilme
- İyi yargı ve güçlü bir karakterin gösterilmesi ve dengeli bir şekilde meseleleri ortaya koyma
- Kendisini, mükemmel sözlü ve yazılı iletişim becerileri, açık ve analitik düşünebilen, iyi bir kolaylaştırıcı ve uzlaşma sağlayıcı, yapıcı sorun-çözücü ve fikir üreticiliğiyle zeki bir kişi olarak sunması

- Oldukça üst düzey dürüstlükte faaliyet gösterdiğine ve potansiyel sonuçlarına bakmaksızın, kendi kanaatlerine dayanarak hareket ettiğine, daima güvenilen etik bir profesyonel olarak davranması

İDBB'ları bugünün dinamik ortamı içerisinde aşağıda belirtilen temel niteliklere ve yetkinliklere sahip olmalıdır.

Nitelikler (*Attributes*)

Bağımsızlık, objektiflik ve Etik (*Independent, Objective, and Ethical*)

- İDBB hem kurumun etik ve operasyonel ortamının izlenmesinde üst yönetime paydaş hem de kurul adına yönetim iş sonuçlarının değerlendirilmesinde, bağımsız ve nesnel bir profesyoneldir.
- CAE-İDBB tüm şartlar altında bu iki sorumluluğu dengelemek ve tarafsız ve eşit biçimde sunmak zorundadır. Etikten ödün vermeyen, açık bir zihinle dinleme yetkinliği ve baskı altında güçlü ve dürüstlükte sağlam olmak, İDBB'nı kurula ve üst yönetime raporlamada, gerçekleştirilen iç denetim faaliyet bulgularının kanıta dayalı ve nesnelliğini sağlayacaktır.

Entelektüel merak (*Intellectually Curious*)

- İDBB-CAE, görevi keşfetmek, yorumlamak, sorgulamak ve meydan okumak olan meraklı bir kâşif, araştırmacı bir gazeteci ve hırslı bir analist olmalıdır. Bu yine İDBB'nın kurumun tüm kademelerine, değer katmasını, bağımsız ve nesnel güvence ve danışmanlık sağlamasını mümkün kılar.

Kalite Odaklılık (*Quality Focused*)

- CAE-İDBB yüksek düzeyde profesyonelliğe ulaşmak üzere, iç denetim faaliyetinin kalitesi konusunda güçlü bir odaklanmaya sahip olmalıdır. Bu, bir kalite ve güvence geliştirme programı oluşturulmasını ve iç ve dış kalite değerlendirmelerine maruz kalmayı gerektiren UMUÇ'a bağlı olmayı içerir.

Beceriler (Skills)

Sıkı İş, Teknik ve Süreç Becerisi (Solid Business, Technical, and Process Skills)

- Riski etkin bir biçimde değerlendirmek, kontrollerin yeterliliğini değerlendirmek, süreç iyileştirme fırsatlarını belirlemek ve üst yönetim ve kurulla etkin bir biçimde iletişim kurmak üzere, İDBB kurumun iş süreçlerini ve bu süreçlerin sunumunda kullanılan yapıları iyi bir şekilde anlama yetkinliğine sahip olmalıdır. Ek olarak, IT'nin temel bir iş süreci olduğu bugünün ortamında, İDBB'ları kurumun yüz yüze geldiği IT ile ilgili sorunların büyüklüğünü belirlemek ve değerlendirmek üzere, kurumun IT ortamını anlaması gerekmektedir.

İletişim ve Dinleme Becerisi (Communication and Listening Skills)

- İDBB, riskleri ve fırsatları, kurulu, üst yönetimi, dış denetçileri ve düzenleyici kurumları içeren paydaşların geniş bir aralığına açıklarken, etkin olmak üzere kısa ve profesyonel şekilde iletişime sahip olmalıdır.
- İDBB aynı zamanda, çeşitli paydaşlarla bilgi alış verişini esnasında mükemmel dinleme becerisini de gösterebilmelidir.

İnsan Yönetimi (People Management)

- Başarılı bir iç denetim ekibi oluşturmak ve sürdürmek üzere ki bu aynı zamanda dış hizmet sağlayıcılardan oluşan eş kaynak profesyonellerini de içerebilir ya da meydana gelebilir, İDBB etkin bir lider olmalı ve uzman yönetim becerilerini göstermelidir. İDBB profesyonel gelişme, seyahat ve kişisel hayatın farklı olan ihtiyaçlarını dengeleyen insanlar içerisinde en iyisi olabilmelidir.

Atanmadan önce, İDBB adayı kurumun uygun bir biçimde oluşturulmuş bir kurulunun olup olmadığını öğrenmek ve İDBB pozisyonunun görevlerini yerine getirmek üzere uygun koruyucu önlemlerin yerinde olup olmadığının belirlenmesini isteyebilir. Bu İDBB'nın misilleme korkusu olmaksızın görevlerini nesnel bir biçimde yerine getirmesine ve gerekliyse

kurul tarafından eyleme geçileceğini bilmesine imkân verir. Bu koruma olmaksızın, İDBB bertaraf olmuş, baskı altında kalmış, sansürlenmiş veya üst yönetim tarafından kendi kapsam ve kaynakları uygun olmayan bir şekilde azaltılmış olabilmektedir.

İDBB-CAE ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Etkin bir iç denetim faaliyeti, kurul ve üst yönetimin İDBB'nı düzenli aralıklarla (en azından yılda bir) yerinde resmi bir performans değerlendirmesine tabi tutmasını da içerecektir. Bu değerlendirme İDBB'nın gerekli nitelik ve becerileriyle ilgili ölçütleri içerecektir. İDBB'nın, iç denetim faaliyet yönergesine ve İDBB'nın iş tanımına bağlı olan, bir puan çizelgesiyle ölçütlerin değerlendirilmesi gerekmektedir. İDBB'ları aşağıda açıklanan ölçütleri içeren kendi performanslarının değerlendirilmesine hazırlıklı olmalıdırlar.

Nitelikler (Attributes)

Bağımsızlık, Objektiflik ve Etik (Independent, Objective, and Ethical)

- İDBB eylemlerini nesnel biçimde gösterir ve açık, tam ve önyargıdan uzak sözel ve yazılı raporlar sağlar.
- İDBB sorunları, böyle yaptığında orada zıtlık ve çatışma olsa bile doğru biçimde ve zamanında iletir.
- İDBB kurumsal riskler ve maruziyet gibi konularda dengeli bir bakış açısı sağlar ve yaygın ve güçlü fikirlere ters düşseler dahi toplantılarda duruşunu sürdürür.
- İDBB kurulla açık ve doğrudan iletişim içerisinde bulunur ve idari toplantılarda görüşlerini içtenlikle ifade eder.
- İDBB ve onun ekibi, iç denetim faaliyetinin kapsamıyla çatışan kurumun operasyonel görevlerinin gerçekleştirilmesinde doğrudan yetkisi bulunmaktadır.

Entelektüel Merak

- İDBB kurumu ve onun çevresini düzenli olarak izler ve risk ortamındaki değişikliklere (örneğin, yeni ürünler ve hizmetler, düzenlemelerdeki değişiklikler) proaktif ve denetim tepkilerini sağlar.

- İDBB yönetim, risk yönetimi ve iç kontrollerle ilgili en son gelişmeleri ve yeni fikirleri uygun olduğunda uygulamak üzere dâhil eder.

Kalite Odaklılık

- İDBB için UMUÇ'un tüm bileşenleriyle uyumlu biçimde gerçekleştirilmesini sağlar.
- İDBB hem iç ve dış kalite güvence girişimiyle sürekli ve periyodik kalite gözetimini kolaylaştırır, hem de izlenen eylem planlarıyla performans boşluklarını belirler.
- İDBB, sağlanan iç denetim hizmetlerinin kalitesini geliştirmek üzere, kuruldun gelen geri beslemeleri uygun olduğunda kullanır.
- İDBB, düzenli olarak iç denetim hizmetini geliştirmek üzere, paydaşlardan gelen önemli geri beslemeleri toplar ve paydaş beklentilerinin sürekli olarak değerlendirilmesini ve karşılanmasını sağlar.
- İDBB tercihen CIA belgesine, uygun profesyonel belgelere sahiptir ve tüm iç denetim personelinin söz konusu profesyonel niteliklere sahip olmasını ve sürdürmesini aktif olarak teşvik eder.

Beceriler (Skills)

Sıkı İş, Teknik ve Süreç Becerisi (Solid Business, Technical, and Process Skills)

- Yeterli denetim kapsamı, kurumsal amaçlar ve dokumante edilmiş yıllık ve uzun vadeli denetim planlarıyla uyumlu olmalıdır.
- İç denetim planları, doğru alanlara odaklanılmasını, doğru periyotta ve doğru kapsamla gerçekleştirilmesini sağlamak üzere, bir risk tabanlı yöntem kullanılarak geliştirilmiş ve dokumante edilmiştir.
- İDBB iş ve ilgili riskleri tam ve dikkatli kavrayışa sahip olmalı ve kaynakların yıl boyunca plan dâhilinde uygun risk kapsamında kalmasını sağlar.
- İDBB kurul ve üst yönetimden iç denetim planına uygun tavsiye getirmelerini talep eder.
- İDBB dış denetçi ve diğer paydaşlarla, yeterli ve etkin risk kapsamı sağlamak üzere etkin bir biçimde çalışır.

- Planlar iş ortamı ve risk değişikliklerinde izlenir ve değiştirilir ve kurul ve üst yönetim söz konusu değişiklikler konusunda uygun şekilde bilgilendirilir.
- İDBB, dâhil edilen risklerle ilgili uygun mülhazarlardan sonra üst yönetim ve/veya kurulun talebi üzerine, özel projeler ve danışmanlık hizmetleri için zaman tahsis eder.
- İDBB planlanmış iç denetim kapsamının başarısı konusunda sorumlu tutulur.
- Denetimin kapsam ya da kalitesindeki eksikliği gösteren denetim işinden sonra, önemli kontrol hususlarının ortaya çıkmaması.

İletişim ve Dinleme Becerisi (Communication and Listening Skills)

- İDBB kurulla düzenli, kısa ve öz iletişim (resmi toplantılarla, idari oturumlarla ve özel konuşmalar için kurul üyelerine ulaşarak) talebinde bulunur.
- İDBB kurumsal yönetim, risk ve iç kontrol meseleleri gibi konularda dengeli bir bakış açısı sağlar.
- Eylemi gerektiren meseleler belirlendiğinde, İDBB etkin çözümlere yardımcı olmak üzere üst yönetimle çalışır ve zamanında olacak şekilde uygun düzeltici eylemi teşvik eder.
- İDBB üst yönetime görüşlerini açık yürekle ifade eder ve toplantılarda duruşunu onlar yaygın olan görüşün karşısında olsalar bile sürdürür.
- İDBB bilgi almak, bilgi paylaşmak ve sürekli eşgüdümü sağlamak üzere diğer paydaşlarla düzenli toplantılar düzenler.

İnsan Yönetimi (People Management)

- İDBB sorumluluklarını yerine getirmek ve ekipten ayrılışları uygun düzeylerde tutmak üzere yeterli kaynaklara sahip olunmasını sağlar.
- İDBB denetim planını gerçekleştirmek üzere, gerekli mesleki etkinlik ve gerekli iş planı kaynaklarına sahip olabilir veya edinir.
- İDBB gerekli olduğunda diğer birimlerin hukuk, uygunluk, yolsuzluk ve IT uzmanlarını etkin biçimde kullanır.
- İDBB iç denetim personelinin, kurumu tüm yönden kontrol farkındalığının önemine teşvik et-

mek üzere, yönetim içerisinde ve dışında ve ara kademe pozisyonlarda sırayla çalışması konusunda destekler.

- İDBB'nın dış denetçilere olan güveni ve eşgüdümü, gösterilen çabalarda mükerrerliği en aza indirirken, makul bir maliyette uygun denetim kapsamıyla sonuçlanmasında en iyi duruma getirilmelidir.
- İDBB uygun performans değerlendirmeleriyle personel sağlamalıdır.

İDBB'NİN GÖREVİNE SON VERİLMESİ

İDBB'nın hizmetlerine son verilmesi İDBB tarafından zorunlu ya da zorunlu olmayabilir.

İDBB'nın İstifa Etmesi, İşten Ayrılması veya Sözleşmesinin Sona Ermesi

İDBB pozisyonundan herhangi bir zamanda, sözleşme şartlarına bağlı olarak (eğer bir sözleşme varsa) işverene uygun bildirimde bulunarak istifa edebilir ya da emekli olabilir. İDBB bir nedenler aralığı içerisinde istifa etmek isteyebilir ve işveren kurul içerisinde İDBB'nın istifasının nedenini ortaya koymak ve daha fazla dikkat edilmesi gereken herhangi bir husus olup olmadığını belirlemek üzere, bir çıkış toplantısı ve/veya bir anket gibi bir sürece sahip olabilir. Bir sözleşme olduğunda ve süresi dolduğunda fakat yenilenmediğinde, kurul sözleşmenin yenilenmemesinin uygun olduğuna dair güvence arzu edebilir. Kurulun dikkate alabileceği sorular şunlar olabilir:

- İDBB'nın istifa etmesi yönetim tarafından onun görevleri veya faaliyetlerinin kapsamı üzerinde uygun olmayan sınırlamalardan mı kaynaklanıyor?
- İDBB yönetimin kontrol ettiği ücret/ikramiye meselelerinden mi kaynaklanıyor?
- İDBB kurul ve yönetimden Standartlarla uyumu sağlama konusunda yeterli desteği alıyor muydu?
- İDBB iç denetim faaliyetinin gerekliliklerini yerine getirmek üzere yeterli kaynaklara sahip miydi?
- İDBB'nın tavsiye edebileceği geleceğe yönelik iyileştirmeler için fırsatlar var mı?

İDBB'nın İşinin İşveren Tarafından Sonlandırılması Genellikle kurul İDBB'nın işine son verilmesine nezaaret eder. Kurullar işe son verilmesinin uygun ve haklı olduğunun belirlenmesini isteyecektir. Yönetimce hassas konuların veya kanuna aykırı uygulamaların belirlenmesi, bir kurulun genellikle İDBB'nın işine son verilmesinde dikkate alacağı nedenlerden değilken, gönüllü veya zayıf performansın dikkate alınmasından kaynaklanan işe son verme kabul edilebilir. Kurul muhtemelen çoğunlukla işe son verilmesinin görünüşte gönüllü değil, gerçekten gönüllü olmasının sağlanmasını isteyecektir.

Şu durumlar İDBB için işine son verilmesinde, kurul tarafından yeterli bir kanıtla dayandırıldığını düşüncesine yol açan hususları kapsar:

- Şart koşulan profesyonel performans gereklilikleri karşılanmamıştır.
- İç Denetçiler Enstitüsü'nün Etik İlkeler veya kurumun taahhüt edilen iç meslek ahlak kurallarına yönelik önemli bir ihlal.
- UMUÇ'un mevcut *Standartlarıyla* önemli uyumsuzluk.

İstenmeden işe son verme durumunda, İDBB'nın şu konulardaki durumu kurul için hazırlanmalıdır:

- Performans konularıyla ilgili dokümanın değerlendirilmesi.
- İşe son verme önerisinden sorumlu üst yönetim üyeleriyle toplantı.
- Yukarıda ortaya atılan soruları içeren performans meselelerini doğrulamak/tartışmak üzere İDBB'yla özel toplantı.

Kaynaklar

IPPF – Practice Guide Chief Audit Executives – Appointment, Performance Evaluation, and Termination, May 2010, IIA