

MODERN İÇ DENETİM İLE DEĞER YARATMAK

İç denetim mesleği küresel ekonomik ortamda işletmelerin organizasyon yapısı içinde değer yaratan ve üst yönetim tarafından talep edilen kurumsal bir özellik kazanmıştır. Söz konusu kurumsallaşmayı hızlandıran en önemli neden, ekonomik karar birimi olan işletmelerin ölçeklerinin ve büyüklüğünün denetlenmesinin özel bir uzmanlık alanını gerekli kılmasıdır. Bunun sonucunda, kurumsallaşmış işletme yapılarında iç denetim katma değer yaratan bir bilgi üretme süreci haline gelmektedir (Şekil 1).

Şekil 1-Modern İç Denetimin Tarihsel Gelişimi



Kaynak: KPMG, 2009

Günümüzde İç Denetim, sürekli değişen iş ortamında zorlu ve fırsatlarla dolu bir konumdur. Bir yandan şirket ortakları büyümeyi isterken, diğer yandan Denetleyici ve Düzenleyici Otoriteler incelemelerinin kapsamını artırmakta ve bu durum gelişen ve değişen küresel piyasalarda sürekli olarak yaşanmaktadır. Katma değer yaratan bir yaklaşım için, İç Denetimin değişen rolünün iyi anlaşılması, önceliklerinin belirlenmesi ve güçlü olduğu alanlarda faaliyetlerini devam ettirmesi hızlı değişen koşullara uyum sağlaması açısından önem taşımaktadır.

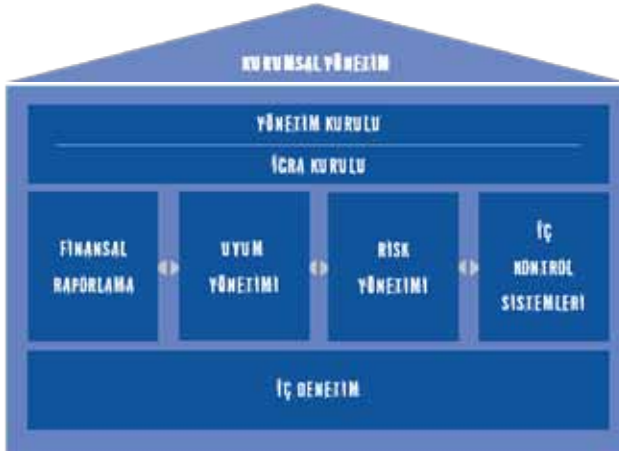
Sezer Bozkuş KAHYAOĞLU

CIA, CFE, CFSA, SMMM¹

¹ KPMG Risk Yönetimi Danışmanlık Hizmetleri Bölümü, Kıdemli Müdür, İstanbul Bilgi Üniversitesi Muhasebe ve Denetim Yüksek Lisans Programı Öğretim Görevlisi



Şekil 2- Kurumsal Yönetimin Temel Yapı Taşı Olarak İç Denetim



Kaynak: KPMG, 2008

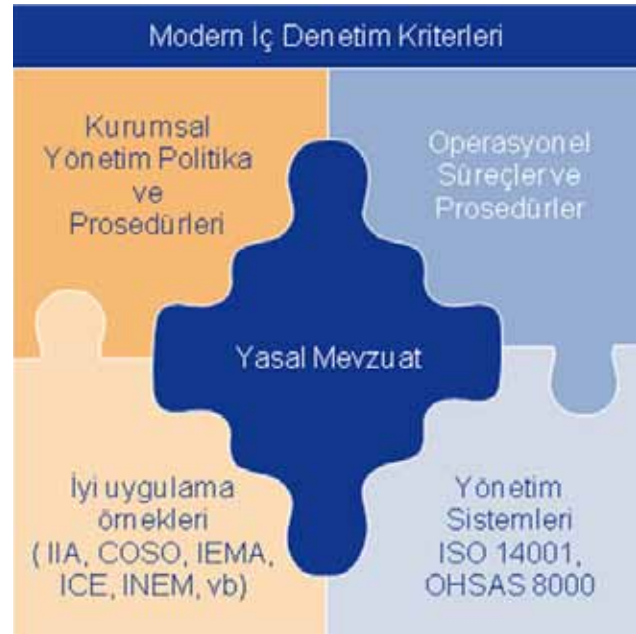
Modern İç Denetim anlayışında ve organizasyon içerisinde üstlendiği rolde önemli bir değişim gözlenmektedir. İç Denetim artık "bilgi veren" değil, "yorum katan" konumundadır. Yeni İç Denetim yaklaşımında, bilgi analiz ve sentez edilerek üst yönetime sunulmaktadır. Bu yolla yöneticiler iş ortamındaki gelişen ve değişen eğilimler, fırsatlar, tehditler ve riskler konusunda daha etkin kararlar alabilmektedir. Günümüzde Yönetim Kurulu üyeleri ve Denetim Komitesi üyeleri artık İç Denetim Bölümünden sadece münferit konularda yazılmış raporlamalar yapması yerine, "gerçek zamanlı-anlık" olarak kontrol ortamı hakkında geri bildirimleri talep etmektedir. Özellikle üst yönetim, kontrol ortamının güvenilirliği konusunda bir kanaate varırken İç Denetim Bölümünün görüşlerini dikkate alarak karar vermektedir.

"Modern İç Denetim anlayışında ve organizasyon içerisinde üstlendiği rolde önemli bir değişim gözlenmektedir. İç Denetim artık 'bilgi veren' değil, 'yorum katan' konumundadır."

Burada üzerinde durulan en önemli nokta, İç Denetimin görüşlerini oluştururken "çok yönlü ve gerçek zamanlı" olarak yorumlar yapmasıdır. Bu yaklaşıma

"Bütünleşik Güvence Modeli" adı verilmektedir. Bütünleşik Güvence Modeli'ni uygulayabilmek için İç Denetimin organizasyonda bulunan diğer birimlerden (örneğin, Yönetim, Risk Yönetimi, Mevzuat Uyum, Finans ve Bilgi Teknolojileri gibi) topladıkları veri ve bilgileri sentez yoluyla birleştirerek Üst Yönetime, Yönetim Kuruluna, Denetim Komitesine ve Düzenleyici ve Denetleyici Otoritelere kontrol ortamı hakkında geniş bir perspektiften güvence vermeleri beklenmektedir. İç Denetim ideal olarak organizasyonun Kurumsal Risk Yönetimi (ERM)'ne katkı sağlarken, iş süreçlerine ve bu süreçlerin sorumlusu konumundaki çalışanlara da danışmanlık rolünü üstlenmektedir (Şekil 2).

Şekil 3- Modern İç Denetimin Unsurları



Kaynak: KPMG, 2010

İç Denetçilerin Bütünleşik Güvence Modelini uygularken risklerin tanımı ve kontrol mekanizmaları konusunda organizasyon genelinde "ortak dil" oluşturmaları önemli bir başarı faktörü olarak değerlendirilmektedir. Riskin olma olasılığı ve etkilerinin tüm çalışanlar tarafından doğru anlaşılması kontrol maliyetlerini de daha etkin hale getirecektir.

İç denetim yarattığı katma değer ile bir organizasyonda üst yönetime makul güvence sağlarken, aynı zamanda Yönetim Kurulunu ve Denetim Komitesini yetki ve sorumluluklarının icrasında desteklemekte-

dir. Bu süreçte İç Denetime düşen görevleri ve rolünü aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Şekil 3):

- Üst yönetimin faaliyetlerini inceleyerek onların gösterdiği en iyi gayretin uygunluğunu, etkinliğini ve iç kontrol sistemlerinin verimliliğini denetler ve raporlar.
- Üst yönetimin uygulamalarının kurallara, standartlara, prosedürlere, ilgili yasal düzenlemelere ve mevzuata uygun olup olmadığını denetler ve raporlar.
- Organizasyonun kontrol ortamının güçlendirilmesine yönelik risklerin etkin bir şekilde yönetilmesi için bağımsız ve objektif bir yaklaşımla öneriler geliştirir. Burada önemli olan iç denetimin risk odaklı bir yaklaşımla paydaşların beklentilerini karşılamasıdır. Aynı zamanda, iç denetimin yarattığı katma değer gözle görülür, somut, tanımlı ve ölçülebilir olması esastır.

İç denetimin gerek Üst Yönetim ve Yönetim Kurulu ve gerekse dış paydaşlarının beklentileri konusunda bir denge kurma zorunluluğu vardır. Düzenleyici ve Denetleyici Otoritelerin beklentileri bu dengenin sağlanmasında belirleyici olacaktır. Böylece, iç denetim hazırladığı raporları ile hem organizasyona makul güvence sağlarken, hem de Düzenleyici ve Denetleyici Otoritelere karşı raporların güvenilirliği konusunda bilgi vermektedir.

Genel olarak, üst yönetimin yatırımcılarla ve düzenleyici otoriteleriyle olan iletişimi son dönemdeki yasal zorunlulukların ve düzenlemelerin etkisiyle (Basel II-III, Sarbanes-Oxley gibi) daha da gelişmiştir. Bununla birlikte üst yönetimin risk algısı da geliştiğinden dolayı, iç denetimin iş yapma ortamında bir iyileşme sağlandığı gözlenmektedir. Çünkü yasal düzenlemeler ve zorunluluklar sıklaştıkça, iç denetimin rolü ve paydaşların beklentilerini karşılamadaki gerekliliği organizasyon genelinde daha fazla kabul görmektedir.

İç denetimden paydaşların beklentisi arttıkça, iç denetimin kaynaklarını ve kapasitesini optimum düzeyde kullanma zorunluluğu ve önceliklerini risk odaklı bir şekilde belirleme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Hızla değişen iş dünyasında oldukça dinamik bir risk ortamı olduğundan dolayı, iç denetimin eskisinden daha fazla risk odaklı olmaya ve risk odaklı bir denetim anlayışıyla paydaşların beklentilerini karşılamaya çalışması gerekmektedir.

"İç denetimin gerek Üst Yönetim ve Yönetim Kurulu ve gerekse dış paydaşlarının beklentileri konusunda bir denge kurma zorunluluğu vardır. Düzenleyici ve Denetleyici Otoritelerin beklentileri bu dengenin sağlanmasında belirleyici olacaktır."

İşte tüm bu görüşlerden yola çıkarak başarılı iç denetim uygulamaları için aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

- Bütünleşik güvence modelini uygulayarak Yönetim Kurulunu, Denetim Komitesini ve çok çeşitli paydaşlarının beklentilerini karşılayarak organizasyona fayda sağlamak ve bu yolla lider olmak,
- Organizasyona katma değer sağlamanın yanında, organizasyonun kontrol altyapısının geliştirilmesini ve kontrol ortamının iyileştirilmesini sağlamak,
- İç denetimin geliştirdiği yöntem ve teknikler aracılığıyla organizasyon genelinde risk bakış açısının uyumlaştırılmasını sağlamak ve güvence faaliyetlerini başarıyla uygulamak,
- Organizasyon genelinde kullanılacak rapor formatları ve süreçler geliştirmek ve Üst Yönetimin, Yönetim Kurulunun ve Denetim Komitesinin kontrol ortamına olan bakış açısının uyumlaştırılmasını sağlamak,
- İşe alımlarda sadece iç denetim alanındaki üstün yetenek ve tecrübeye göre değil, aynı zamanda analitik düşünme yeteneğine sahip iş ortamındaki gelişmeleri yorumlayarak aktarabilecek personelin iç denetim alanında işe alınması ve istihdam edilmesini sağlamak.

Türkiye’de yeni Türk Ticaret Kanunu’nun yürürlüğe girmesi ile birlikte Kurumsallaşmanın önemli ve ayrılmaz bir parçası olarak İç Denetim uygulamalarında da küresel uygulamalara paralel olarak gelişme yaşanması beklenmektedir. İşletmelerin artan rekabet ortamında katma değer yaratan ve kurumsal işleyişin gözetimini üstlenen bir mekanizma olarak İç Denetim faaliyetlerinden yararlanması kaçınılmaz olmaktadır.