

## BİR GÜVENCE MODELİ OLARAK İÇ DENETİM MESLEĞİ

Günümüzde İç Denetim, sürekli değişen iş ortamında zorlu ve fırsatlarla dolu bir konumdadır. Bir yandan şirket ortakları büyümeyi isterken, diğer yandan Düzenleyici Otoriteler incelemelerinin kapsamını artırmakta ve bu durum gelişen ve değişen küresel piyasalarda sürekli 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 açısından önem taşımaktadır.

### ***Bütünleşik Güvence Modeli***

İç Denetim anlayışında ve organizasyon içerisinde üstlendiği rollerde bir değişim gözlenmektedir. Buna göre, 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 iç Denetim Bölümünün görüşlerini dikkate alarak karar vermektedir.

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 birleştirilerek 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 Entegre Risk Yönetimi (ERM)’ne katkı sağlarken, iş süreçlerine ve bu süreçlerin sorumlusu konumundaki çalışanlara da danışmanlık rolünü üstlenmektedir.

Bu açıdan diğer önemli bir husus da, bu modelin başarılı olabilmesi için İç Denetimin bilgi teknoloji sistemleri ve veri madenciliği araçları ile desteklenmesinin gerekliliğidir.

---

<sup>1</sup> KPMG İç Denetim Hizmetleri, CIA, CFE, CFSA, SMMM, [sbozkus@kpmg.com](mailto:sbozkus@kpmg.com)

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 Denetimin Zorluğu:** Üst Yönetim ile Yönetim Kurulu arasında bir mutabakat sağlayarak iç denetimin rolünün ne olduğu konusunda konsensüs sağlayarak bütünleşik iç denetim yaklaşımını uygulayabilmek zor bir durumdur.

**Sürekli Denetim ve Teknoloji:** İç denetimin hizmet anlayışını geliştirerek sürekli denetim yaklaşımını benimseyebilmesi için, öncelikle kullandığı teknolojiyi ve denetim araç ve tekniklerini riskleri belirleyebilecek düzeye taşıması gerekmektedir. Sürekli denetim yaklaşımı önümüzdeki beş yıl içerisinde pek çok işletmenin uygulayacağı yaygın bir yöntem olacaktır. İşletmelerde şube ağı yapısı olduğunda, örneğin risk göstergelerinin takibi, büyük homojen kredi portföylerinin yönetilmesi ya da kredi kartı portföylerinin yönetimi gibi alanlarda sürekli denetim tekniklerinin kullanılması artık bir gereklilik haline gelmiştir. Böyle bir ortamda en önemli nokta, organizasyon genelinde güçlü bir iletişim yapısını oluşturmaktır. Güçlü bir iletişim yapısının en belirgin özelliği ise, belirli periyotlarda ve düzenli olarak paydaşlarla yapılan karşılıklı görüşmelere ve toplantılara dayalı olarak; olası risklerin ortaya konması ve sürekli denetim tekniklerine bağlı olarak kontrollerin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır.

**İç Denetimin Zorluğu:** İç Denetçilerin yetkinliğini ve riskleri belirleme yeteneğini geliştirmek ve özellikle dönemsel denetim sürecini iyileştirmek.

**İç Denetimin Rolü:** İç denetim yarattığı katma değer ile bir organizasyonda üst yönetime makul güvence sağlarken, aynı zamanda yönetim kurulunu ve denetim komitesini yetki ve sorumluluklarının icrasında desteklemektedir. Bu süreçte İç Denetime düşen görevleri ve rolünü aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- 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 Zorluğu:** Makul güvence verme rolüne odaklanmada ve katma değer yaratmadaki yaklaşımının devamlılığını sağlamak.

**Paydaşların Beklentilerini Dengelemek:** 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.

İç denetçilerin özellikle düzenleyici otoritelerle doğrudan bir ilişkisi bulunduğu bilinmektedir. Bu süreçte organizasyonun sahip olduğu riskleri doğru tanımlayıp risk yönetiminin etkinliğinin sağlanması ve öneminin anlaşılması açısından, iç denetimin rolünü uygun bir yaklaşımla iç ve dış paydaşlara bilgilendirmek ve mutabakat sağlayabilmek önemlidir. İdeal olan, iç denetimin paydaşların ve üst yönetimin beklentilerini karşılarken, aynı zamanda düzenleyici otoritelerin de ihtiyaçlarına cevap verebilmesidir. Eğer bu süreçte bir denge sağlanabilirse, iç denetimin yaratacağı katma değer süreklilik arz edecektir. Bunu başarabilmek için iç denetimin amaçlarının iyi anlaşılması, taraflarla açık bir şekilde paylaşılması ve üzerinde uzlaşılması gerekmektedir.

Genel olarak, üst yönetimin yatırımcılarla ve düzenleyici otoriteleriyle olan iletişimi son dönemdeki yasal zorunlulukların ve düzenlemelerin etkisiyle (Basel II, 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 sıkılaştıkça, iç denetimin rolü ve paydaşların beklentilerini karşılamadaki gerekliliği organizasyon genelinde daha fazla kabul görmektedir.

**İç Denetimin Zorluğu:** İç denetim paydaşların beklentilerini karşılamaya çalışırken çok çeşitli iş istekleriyle karşılaştığından dolayı, iç denetim kaynaklarının etkin kullanım modellerini uygulamakta zorluklar yaşayabilir.

**Risk Odaklı Yaklaşım:** 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 Zorluğu:** Denetim planının sürekli olarak değişen ve gelişen riskleri anında belirlemeye ve denetlemeye uygun bir şekilde hazırlanması, zamanında ve tüm riskleri kapsayacak bir denetim planının oluşturulması önemlidir.

**Uygun Personel:** İç denetim çok çeşitli müşterileri ve bu müşterilerin de çok farklı istek ve güvence beklentileri bulunmaktadır. Bu istek ve beklentileri tam olarak karşılayabilmek için, stratejik düşünme yeteneğine sahip, işin gereklerini

iyi anlayan ve aynı zamanda riskleri tanıyan, organizasyonun hedeflerine ulaşmadaki engellerini ve muhtemel risklerini fark ederek, bunlara uygun kontrollerin uygulanması için üst yönetimle iyi ilişkiler kurabilen uygun personele ihtiyaç vardır. Bununla birlikte, ilgili personelin tanımlama, analiz etme ve yorumlama yeteneklerinin yanında, iç denetim alanında tecrübesi ve detaylara odaklanarak çalışması beklenmektedir. Tüm bu özelliklere sahip personeli bulmak ve istihdam etmek iyi bir kariyer yönetim süreci ile sağlanabilecek bir durumdur. Hem iç denetim saha çalışmalarında tecrübe edinmek, hem de stratejik iş ortakları ve paydaşlarla iyi iletişim kurarak risklerin yönetiminde katma değer yaratabilmek için sürekli ve uygulamalı eğitime dayalı bir sistem kurmak gerekmektedir. Bu yolla iç denetim ve paydaşlar arasında karşılıklı bir avantaj sağlanarak organizasyonun hedeflerine ulaşması için makul güvence elde edilebilir.

İç denetim alanında “eğitime dayalı” bir kariyer planlaması yapıldığında üstün yeteneklere sahip seçkin personelin dikkatini çekmenin mümkündür ve bu şekilde iç denetim mesleğine olan ilginin ve iş başvurularının artabileceği düşünülmektedir. Bu yolla işe alınan iç denetçilerin çok çeşitli sahalarda tecrübe edinerek iç denetim yapabileceklerdir. Artık pek çok organizasyonun üst yönetici adayları eğitimlerinin bir parçası olarak iç denetim birimlerinde de bulunmaktadır. Böylece iş hakkında bilgi edinirken, aynı zamanda iş ortamındaki muhtemel riskleri belirleme ve kontrol kültürünün geliştirilmesi konusunda da tecrübe kazanmaktadırlar.

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.