

İşletmelerde İç Denetimin Rolü: Türk Finans Sektöründe Bir Araştırma

Gürol Baloğlu^{1*}, M.Sema Ülker², Burcu Adiloğlu³

¹(Dr.,İç Denetim Müdürü., İstanbul, Türkiye)

²(Prof.Dr.,İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Muhasebe Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye)

³(Doç.Dr.,İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Muhasebe Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye)

ÖZ

İç denetimin -değer katarak ve işletme faaliyetlerini geliştirerek- işletmenin amaçlarını başarmasına yardımcı olduğu iddia edilir. İç denetimin kattığı toplam değer parasal olarak ifade edilemediğinden veya temel performans göstergelerindeki değişim cinsinden ölçülemediğinden,bu iddia paydaşlarca kolayca anlaşılammaktadır. Bu nedenle, iç denetimin ifade sorununu ortadan kaldıracak iletişim yollarının seçilmesi uygun olacaktır. Bu çalışmada, Türk finans sektöründeki işletmelerin iç denetim birimlerine iç denetimin katma değerine ilişkin sorular yöneltmiştir. Varılan sonuçlar yukarıda özetlenen ifade sorununu destekleyici niteliktedir.

Anahtar Sözcükler: İç denetim, risk yönetimi, kontrol, yönetim, stratejik yönetim

The Role of Internal Auditing in Companies: A Research in Turkish Finance Sector

ABSTRACT

It is argued that -by adding value and by improving an organization's operations- the internal audit helps the organization to accomplish its objectives. Because total value added by the internal audit cannot be converted into monetary terms or cannot be measured by the changes in key performans indicators, this argument is not able to be understood easily by the shareholders. Consequently, the communication methods that terminate the internal audit's expression problem need to be chosen. In this study, questions regarding internal audit's added value are directed to the internal audit departments of the organizations in Turkish financial sector. The results support the expression problem that summarized above.

Keywords: Internal audit, risk management, control, governance, strategic management

1.Giriş

Ekonomilerin liberalizasyonu ve finansal piyasaların entegrasyonu aynı zamanda bir regülasyon ve standardizasyon rüzgarını da beraberinde getirmiştir. Bankalar ve sermaye piyasaları, kendi düzenlemeleri ile, işletmelerden raporlama standartları çerçevesinde hazırlanmış ve -çalışma usülleri standart hale getirilmiş- bağımsız denetim çalışmalarına tabi tutulmuş bilgiler talep etmekte; işletmeler kurumsal yönetim, risk yönetimi, iç kontrol ve iç denetim konularında standartlara tabi olmaktadır. Regüle edilmiş ya da en azından

* İlgili Yazar (Baloğlu, Gürol)
E-mail: gürolbaloglu@hotmail.com

standardı ortaya koyulmuş bu yapılar içerisinde iç denetimin rolü işletme içerisinde doğru konumlanmış ve paydaşlar tarafından da doğru anlaşılması olmalıdır.

Değişimlerin ve belirsizliklerin bulunduğu ortamda iç denetimin işletmeye sağlamayı vaad ettiği katkının önemi de artmaktadır. Bu çalışmada, öncelikle iç denetimin işletme içerisindeki rolü üzerine teorik bir açıklamada bulunulmuş, ardından Türk finans sektöründeki iç denetim birimlerinde yönetici seviyesinde görev alanlardan toplanan görüşlere dayanarak, bu rol ile ilişkili olduğu düşünülen kavramlar hakkındaki genel algı analiz edilmiş ve sonuçlar gözden geçirilmiştir.

2. İşletmenin Amaçları ve Risk

İşletme kelimesinin pek çok kaynaktan birbirine benzer çok sayıda tanımı mevcuttur. Bununla birlikte, bu çalışma için uygun bir tanım (a) işletmenin bir insan topluluğunu ifade ettiğini, (b) bu insan topluluğunun – kazanç elde etmek olsun ya da olmasın–ortak bir amaç taşıdığını, (c) bu insan topluluğunun bu amaca yönelik bir şekilde organize olduğunu vurgulamak durumundadır.

İşletmenin bir insan topluluğu olması değerler kavramını beraberinde getirir. Tek bir birey ele alındığında, değerler topluluğa etkileşimle kazanılan güçlü inanışları temsil etmektedir (Bratianu, 2008). İşletme çalışanlarının tüm bireysel değerleri bu kişilerin işletmedeki operasyonel güçlerine bağlı olarak operasyonel seviyeye entegre olur ve temel kurumsal değerleri oluşturur (Bratianu, 2008). **Kurumsal değerler**, olaylar karşısında ortaya koyulan tepkileri belirleyen, örgütün sahip olduğu özelliklerdir (Küçükşüleymanoğlu, 2008). Bu değerler davranış kuralları ile açıklanmalı ve spesifik durumlar karşısında ne şekilde hareket edilmesinin beklendiği ortaya koyulmalıdır.

Misyon ve vizyon belirlendikten sonra değerlerin ortaya koyulduğunu savunan yaklaşım kurumsal değerleri işletmeyi meydana getirenlerin değerlerinin bir bileşimi olmaktan çıkarıp, işletme sahiplerinin ya da üst düzey yöneticilerinin değerleri haline getirir. Değerlerin vizyon ve misyonun belirlenmesinde öncül olduğunu savunan yaklaşıma göre ise kurumsal değerler belirlenemez, bunlar ancak keşfedilebilir (Collins, 1996).

Vizyon ve misyon, değerler ile birlikte stratejik planlama sürecinin ilk aşamasıdır (Akgemici, 2008). **Vizyon** işletmenin gelecekte nerede olmak istediğini, **misyon (ana amaç)** ise şu an neden var olduğunu açıklamak için kullanılır. İşletmede organizatör rolünü üstlenenler için ilk adım misyonu belirlemek, girişimci rolünü üstlenenler için ise vizyonu belirlemektir (Sánchez) . Vizyon ve misyon ifadeleri, aynı zamanda, iç ve dış paydaşlarla iletişimin etkili bir aracıdır (David, 2011).

Misyon ve vizyon belirlendikten sonra, bunların içeriğine bağlı olarak işletme yönetimi öncelikle **stratejik amaçları** belirler (Committee of Sponsoring Organizations, 2004). Stratejik amaçlar uzun dönemde işletmenin uygulamalarını şekillendirir ve yönlendirir. Stratejik amaçları başarmak için uygun stratejiler belirlenir (Committee of Sponsoring Organizations, 2004). **Strateji**, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayan dinamik kararlar topluluğudur. Daha sonra strateji ile uyumlu diğer amaçları işletme genelinde strateji seviyesinden başlayarak iş birimlerine, departmanlara ve süreçlere doğru basamaklandırarak belirler (Committee of Sponsoring Organizations, 2004). Kazanç elde etmek gayesiyle kurulmuş olsun ya da olmasın her işletme temelde üç genel amacı yerine getirmek için var olur. Bu üç temel amaç, gerçekleştirmekten imtina edilemeyen, olmazsa olmaz amaçlardır (Committee of Sponsoring Organizations, 2004): **Operasyonel (Faaliyetle İlgili) amaçlar** işletme faaliyetlerinin etkili ve verimli sonuçlar verecek şekilde yürütülmesinin amaçlanmasıdır. **Raporlama amaçları** raporlamanın güvenilirliğine, zamanlılığına ve şeffaflığına odaklanır (Committee of Sponsoring Organizations, 2013). Bu amaç, iç ve dış, finansal olan ve finansal olmayan raporlamaları içerir (Committee of Sponsoring Organizations, 2004). **Uygunluk amaçları** yürürlükteki yasa ve düzenlemelerle uyumun amaçlanmasıdır. İşletme ve faaliyet seviyesi amaçlar tespit edildikten sonra, işletmenin kritik başarı faktörleri tanımlanabilir. Yönetim, kritik başarı faktörleri üzerinden performans için ölçüm kriterlerini tanımlayabilir (Committee of Sponsoring Organizations, 2004). Stratejinin belirlenmesi

kadar belirlenen stratejinin uygulanması da önemlidir ve uygulamanın başarısı fonksiyonlar arası uyuma, stratejinin sahiplenilmesine ve stratejinin başarısının doğru kriterler ile takip edilebilmesine bağlıdır.

Riskler amaçlara her seviyede etki edebilecek ve işletmenin başarısına engel olabilecek (kayıp ile sonuçlanabilecek) potansiyel olaylardır. Riskleri işletme amaçları ile ilişkilendirerek sınıflandırmak mümkündür: stratejik riskler, operasyonel riskler, raporlama riskleri, uygunluk riskleri. Bununla birlikte riskler kaynaklarına göre iç çevre ve dış çevre riskleri; yarattıkları sonuçlara göre finansal etkileri doğrudan ölçülebilen riskler ve ölçülemeyen riskler şeklinde de sınıflandırılabilirler. Genel risk tanımlarının yanında faaliyet gösterilen sektöre özgü risk tanımları da getirilebilir.

Risklere ilişkin bazı spesifik tanımlara da gidilmiştir. Bunlardan **itibar riski** paydaşlarda olumsuz algı yaratan olayları, **bilgi teknolojileri riskleri** bilgi teknolojilerinin kullanımı, sahipliği, faaliyeti, katılımı, etkisi ve adaptasyonu konularında ortaya çıkan olayları (ISACA, 2013), **hile riskleri** kasıt içeren iç ve dış kaynaklı eylemler sonucu oluşan olayları ifade etmektedir. Riskler yaratması beklenen etki ve olasılığın bir fonksiyonu olarak ifade edilirler. Risklerin etkilerinin belirlenmesinde, herhangi bir müdahalede bulunulmadığı durumdaki seviyeyi ifade eden **doğal riskler** ve müdahalede bulunulduktan sonra geriye kalan seviyeyi ifade eden **artık riskler** göz önüne alınır.

3. Risk Yönetimi, Kontrol ve Yönetişim

İşletmelerin maruz kaldıkları risklerle başa çıkmak için geliştirdikleri üç temel yapı mevcuttur. Bunlar risk yönetimi, kontrol ve yönetişim (diğer adıyla kurumsal yönetim)'dir.

Risk yönetimi, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere makul bir güvence sağlamak amacıyla potansiyel olay ve durumları belirleme, değerlendirme ve kontrol etme sürecidir (The Institute of Internal Auditors, 2010). Tanımdan da anlaşılacağı üzere, risk yönetim sürecinin temel adımları riskin tanımlanması, riskin değerlendirilmesi (ya da ölçülmesi) ve riske cevap verilmesi şeklindedir. **Riskin tanımlanması**, risk olarak adlandırılan potansiyel olay hakkında farkındalığın oluşması aşamasıdır. Riskin etkili bir şekilde tespit edilmesinin önündeki bir engel işletmenin sınırlı geçmiş bilgisi ile belirsiz geleceği tahmin etmeye çalışması nedeniyle ortaya çıkmaktadır. **Riskin değerlemesi** ile riskin iki unsuru olan etki ve olasılığın birlikte ölçümü kastedilmektedir (The Institute of Internal Auditors, 2010). Risk değerlemelerinde **olasılık** riskin gerçekleşme ihtimalini, **etki** ise riskin gerçekleşmesi durumunda yaratması beklenen kayıp miktarını ifade eder. Riskler değerlendirilirken doğal ve artık risk seviyeleri göz önünde bulundurulur. Doğal risk ve artık risk seviyeleri arasındaki fark **kontrol etkililiği** olarak adlandırılır. Risk değerlemesi dinamik ve tekrarlanan bir süreçtir. İşletme, risklerle ilgili değerlendirme yaptıktan sonra karşıt bir eylemde bulunup bulunmayacağı konusunda tercihini ortaya koyar. **Riske cevap verme** olarak adlandırılan bu adımda risk iştahı da göz önüne alınarak bir yöntem belirlenir. **Risk iştahı**, işletmenin kabul etmeye istekli olduğu risk seviyesidir (Committee of Sponsoring Organizations, 2004). Riske cevap verme; risklerin azaltılması (kontrol önlemlerinin alınması), riskten kaçınılması (riske sebep olan ana faaliyetin sonlandırılması), riskin transfer edilmesi (ek önlemlerle riskin üçüncü taraflara taşınması) veya riskin kabulü (herhangi bir önlem alınmaksızın ana faaliyetin sürdürülmesi) yollarından biri ile olur.

Günümüzde başlıcaları COSO – Kurumsal Risk Yönetimi – Entegre Çerçeve (2004 yılındaki ilk versiyonu 2017 yılında güncellenmiştir) ve ISO 31000 – Risk Yönetimi Prensipleri ve Kılavuzları olan pek çok risk yönetim standardı bulunmaktadır. ISO, risk değerlemesi için ayrıca ISO 31010 Risk Yönetimi – Risk Değerleme Teknikleri dokümanını ve sözlük olarak da ISO Guide 73 Risk Yönetimi isimli dokümanı kullanmaktadır. Avustralya ve Yeni Zelanda Risk Yönetim Sistemleri Standardı (AS/NZS 4360) adıyla ilk olarak 1995 yılında oluşturulan ve en son 2004 yılında güncellenen standart ise yerini ISO 31000'in Avustralya Yeni Zelanda uyarlaması olarak oluşturulan AS/NZS ISO 31000'e bırakmıştır. Ayrıca ISACA'nın COBIT 5 setinin içerisinde '*COBIT for Risk*' isimli yayını da mevcuttur. **Kontrol**, risklerden beklenen toplam etkinin

düşürülmesi için uygulanan tekniklere verilen genel isimdir. Kontrol eylemleri; örneğin gerçekleşen bir harcama işleminin bir üst yönetici incelemesinden sonra ödenmesini sağlayan **yetkilendirme ve onay**, makullük sınavında olduğu gibi **doğrulamalar**, erişimi yetkilendirilmiş personele açık kilitli ya da korumalı depolar, vb. **fiziksel kontroller**, farklı kaynaklardan elde edilen bilginin eşleştirilmesi ile yürütülen **mutabakatlar** ve tüm bunların işlerliğine yönelik yürütülen **gözetim kontrolleri** vb. içerir (Sawyer, Dittenhofer ve Scheiner, 2003). Bunlar manual, otomatik ya da bunların birleşimi şeklinde olabilirler; aynı zamanda önleyici ve tespit edici olarak sınıflandırılabilirler.

Kontrol çerçeveleri, kontrol sürecini belirli standartlara oturtmak amacıyla oluşturulmuş dokümanlardır. Bunlar kontrolleri sadece bir eylem olarak değil, işletmenin çevresindeki tüm insanlardan etkilenen bir sistem olarak değerlendirme eğilimindedirler. Günümüzde sıklıkla kullanılan iç kontrol çerçevesi COSO'nun İç Kontrol – Entegre Çerçeve isimli dokümanıdır. İlk versiyonu 1992 yılında yayımlanan bu doküman 2013 yılında güncellenmiştir. Diğer bir iç kontrol çerçevesi CICA tarafından 1992 yılında oluşturulan CoCo isimli çerçevedir. 1995 yılında yayımlanan Kontrol Kılavuzu dokümanı ile CoCo çerçevesi açıklanmış ve kontroller tanımlanmıştır. ISACA tarafından ilk olarak 1996 yılında yayımlanan COBIT isimli çerçeve ise bilgi teknolojileri merkezli bir çalışmadır. INTOSAI'nin dokümanı ise, COSO'nun 1992 tarihli dokümanı temel alınarak oluşturulmuştur.

Risk yönetimi, ve dolayısıyla iç kontrol sistemleri, mutlak değil, makul güvence verme iddiasındadır. Bu iki sistemin makul güvence sunmasının nedeni temelde benzerdir ve şu şekilde açıklanabilir: (i) Raporlama ve Uygunluk amaçları özü itibarıyla işletmenin kontrolünde iken Stratejik ve Operasyonel amaçlar ise dış olaylarla ilişkilidir ve her zaman işletmenin kontrolünde değildir (Committee of Sponsoring Organizations, 2004). (ii) Çalışanların karar alma sürecindeki değerlendirmeleri hatalı olabilir ve uygulamada (Committee of Sponsoring Organizations, 2013) basit hatalar ve yanlışlıklar yüzünden arızalı durumlar meydana gelebilir (Committee of Sponsoring Organizations, 2004). (iii) Kontroller birden çok çalışan bir araya geldiğinde daha kolay aşılabilir olur. Ayrıca yöneticiler, kontroller ve risk yönetimini aşacak beceriye sahip olabilirler (Committee of Sponsoring Organizations, 2004). (iv) Kaynak kısıtlamaları nedeniyle, fayda-maliyet karşılaştırmaları risklere cevap verme ve kontrol eylemleri hakkında karar almada göz ardı edilemez (Committee of Sponsoring Organizations, 2004).

Yönetişim, yönetim organları tarafından, amaçlarına ulaşması gayesiyle, işletmenin faaliyetlerinin yönetilmesi, yönlendirilmesi, raporlanması ve izlenmesini teminen kurulan yapı ve süreçlerin bir birleşimidir (The Institute of Internal Auditors, 2010). Ayrıca kurumsal yönetim işletmenin amaçlarının belirlenmesi için gerekli yapıyı ve amaçların nasıl başarılacağı ve performansın nasıl gözlemleneceğine dair izlenecek yolları ortaya koyar (OECD, 2004). İşletmeler, büyüdükçe ve yönetim ile işletme sahipleri farklılaştıkça, yani sahiplik ve egemenlik ayrıştıkça, 'şeffaflaşmak' (yani işletmenin durumunu açıklamak), 'hesap verebilir olmak' ve 'topluma karşı dürüst hareket etmek' zorundadırlar. Şirket başarısızlıkları nedeniyle oluşan ekonomik sorunların yanında rüşvet, yolsuzluk, kayıt dışılık da kurumsal yönetimin önemini arttırmaktadır (Aysan, 2007). Yönetişim, risk yönetimi ve kontrol kavramlarını kapsamaktadır.

4. İç Denetim

İç denetimin işletme içerisindeki rolünü anlamada, şimdiye kadar sayılan "işletme amaçları – risk – risk yönetimi/kontrol/yönetişim" bağlantısının iyi anlaşılması önem arz eder. İç denetim bu zincirin son halkasını oluşturur. Bu bağlantı iç denetimin genel kabul gören tanımında da kolayca izlenebilir. "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)

İç denetim, kurumsal risk yönetimi (KRY) ile ilgili olarak farklı seviyelerde roller üstlenebilir. Bunlardan risk yönetim süreçleri hakkında güvence vermek, risklerin doğru şekilde değerlendirildiği hususunda güvence vermek, risk yönetim süreçlerini değerlendirmek, önemli risklerin raporlanmasını değerlendirmek, önemli risklerin yönetimini gözden geçirmek temel iç denetim rollerindedir. Diğer taraftan yönetimin sorumluluklarını üstlenmeksizin ihtiyatlı bir şekilde yürütülebilecek iç denetim rolleri ise risklerin teşhis edilmesini ve değerlendirilmesini kolaylaştırmak, risklerin yanıtlanmasında yönetime yol göstermek, KRY faaliyetlerini koordine etmek, riskler hakkındaki raporları konsolide etmek, KRY çerçevesini muhafaza etmek ve geliştirmek, KRY kurulmasına öncülük etmek, yönetim kurulunun onayına sunulacak risk yönetim stratejisini geliştirmek şeklindedir. (The Institute of Internal Auditors, 2009)

Kontroller konusunda ise iç denetim, bunların etkili ve verimli bir şekilde yürütüldüğü konusunda güvence vererek ve sürekli gelişimini teşvik edecek şekilde danışmanlık hizmeti vererek işletmeye yardımcı olur (The Institute of Internal Auditors, 2010). İç denetim sırasında kontrollerin seviyesini arttıracak ilave önlemlere yönelik öneriler geliştirildiği gibi, verimlilik kavramı çerçevesinde, dizaynı ve işletilmesi ortaya çıkardığı risk azaltıcı etki ile karşılaştırıldığında daha düşük olan ya da işin normal akışını verimsiz kılan fazla kontrollerle ilgili olarak da öneriler geliştirilir (The Institute of Internal Auditors, 2010).

Yönetişim ile ilgili çalışmalarında iç denetim işletme içerisinde etik değerlerin geliştirilmesi, başarılı bir performans yönetiminin ve hesap verebilirliğin sağlanması, riskler ve kontroller hakkındaki bilginin işletme içerisinde iletişimi, yönetim kurulunun, denetim komitesinin, iç ve dış denetçilerin çalışmalarının eşgüdümü ve bunlar arasında bilginin paylaşılması konularında değerlendirmelerde bulunur (The Institute of Internal Auditors, 2010). Etik değerlerin geliştirilmesi ile ilgili değerlendirmeler; işletmenin misyon ve vizyon metinleri, davranış kuralları, işe alım ve eğitim prosedürleri, hilenin önlenmesine yönelik politikalar, uygunsuz davranış ihbar hatları ve politikaları ile bu konularda yürütülen inceleme çalışmaları göz önünde bulundurularak gerçekleştirilir. Performans yönetimi ile ilgili olarak değerlendirmeye tabi tutulacak alanlar ücretlendirme, amaç belirleme ve performans değerlendirme vb. olup temel performans göstergeleri (KPI) ve teşvikler (örneğin primler) incelenip bunların işletme amaçları ile ilişki derecesi ve kişilerin risk alma istekliliği üzerindeki olası etkileri anlaşılmasına çalışılır (The Institute of Internal Auditors, 2015).

İç denetimin işletme içerisindeki sorumlulukların belirlenmesi amacıyla kullanılan bir yöntem **Üçlü Savunma Hattı Modeli**'dir (The Institute of Internal Auditors, 2013). Birinci savunma hattı olan operasyonel yönetim, etkili iç kontrollerin tesis edilmesi ve günlük bazda risk ve kontrol prosedürlerinin yürütülmesinden sorumludur. İkinci savunma hattında risk yönetimi, uyum, kalite güvence, finansal kontrol vb. fonksiyonlar, yönetime birinci savunma hattında yer alan kontrolleri inşa etme ve/veya izlemede yardımcı olur. İlk iki savunma hattındaki her bir fonksiyon doğaları gereği yönetim fonksiyonlarıdır. Yüksek seviyede bağımsızlık üçüncü seviye olan iç denetim tarafından sağlanır. İç denetim bu model kapsamında birinci ve ikinci savunma hatlarının etkililiğinin değerlendirilmesinden sorumludur (The Institute of Internal Auditors, 2013).

İç denetimin tanımına döndüğümüzde, diğer kavramlar şu şekilde açıklanabilir: **Değer katmak** işletmenin amaçlarını başarma fırsatlarını geliştirmek anlamına gelir. Böylece iç denetimin işletme içerisindeki misyonu; risk bazlı ve objektif bir güvence, tavsiye ve iç görü sunarak organizasyonel değeri korumak ve geliştirmek şeklindedir (The Institute of Internal Auditors). **Güvence hizmetleri** kanıtların işletmenin risk yönetimi, kontrol ve yönetişim süreçlerine ilişkin bağımsız bir değerlendirme yapılabilmesi amacıyla objektif bir şekilde incelenmesi yolu ile gerçekleşirken; **danışmanlık hizmetleri** ise herhangi bir idari sorumluluk üstlenilmeksizin – usul ve yol göstermek, tavsiyede bulunmak, eğitim vermek gibi– niteliği ve kapsamı denetlenen ile birlikte belirlenen faaliyetlerin icrası yolu ile oluşur (The Institute of Internal Auditors, 2010). İç denetim faaliyetinden sağlanan faydanın elde edilebilmesi için gerekli olan iki temel özellik objektiflik ve bağımsızlıktır. **Objektiflik** iç denetçilerin, görevlerini bunların sonuçlarına güvenerek ve işin kalitesinden ödün vermeden yürütmelerini sağlayan tarafsız zihinsel bir tutumdur ve iç denetçilerin denetim konularındaki yargılarını başka kişilerin yargılarına dayandırmamalarını gerektirir. **Bağımsızlık** ise iç denetim faaliyetinin

sorumluluklarını tarafsız bir şekilde yürütmesi yeteneğini tehdit eden faktörlerden uzak olmasını ifade eder ki bu, iç denetim yöneticisinin doğrudan ve sınırsız bir şekilde üst yönetime ve yönetim kuruluna erişimi ve çift taraflı raporlama ile mümkündür (The Institute of Internal Auditors, 2010).İç denetim, pek çoğunun bahsi önceki bölümlerde geçmiş olan, on adet prensip ile mesleki uygulamaları icra etmelidir. Bu bağlamda iç denetim;

- Dürüst davranmakla,
- Yetkinlikle ve mesleki özen göstermekle,
- Tarafsızlık ve bağımsızlık ile,
- İşletme stratejileri, amaçları ve risklerine uyum göstermekle,
- Uygun bir şekilde konumlandırılmakla ve yeterli kaynak sağlanmakla,
- Kalite ve sürekli gelişim göstermekle,
- Etkili bir iletişimle,
- Risk-bazlı güvence sunmakla,
- Sezgi sahibi, pro-aktif ve gelecek odaklı olmakla,
- Kurumsal gelişimi teşvik etmekle katma değer sağlayıcı bir rol oynar. (The Institute of Internal Auditors)

Görüldüğü üzere, iç denetim faaliyetinin katma değer sağlayıcı bir tarzla yürütüldüğü durumda savunmanın son hattındaki rolü ile, risk yönetimine, kontrole ve yönetime sağladığı faydalar üzerinden işletmenin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olması beklenmektedir. Ne var ki bu faydanın ifade edilmesinde pratikte güçlükler yaşanmaktadır. Bu güçlük, iç denetim faaliyet sonuçlarının parasal değerler veya denetlenen alanların temel performans göstergelerindeki ya da artık risk seviyelerindeki değişimler üzerinden sunulmasındaki zorluklar nedeniyledir. Bunun temel kaynakları şu şekilde sıralanabilir: (i) İç denetim önerileri riske maruz kalmayı önleme yönünde olduğunda potansiyel olayları ifade eden risklerin meydana geldiğinde yaratacağı etki kesin bir biçimde bilinemeyebilir. (ii) Öğrenen organizasyonlar başta olmak üzere, işletmelerde performans sonuçlarındaki değişimlerin hangi ölçüde iç denetim önerilerinden kaynaklandığını ayırtırmak mümkün değildir. Zira savunmanın ilk iki hattında yer alanlar, iç denetim önerileri olmadan da, süreçlerin iyileştirilmesi, performansın artırılması ve risklilik seviyelerinin azaltılması konusunda bazı iyileştirici önlemleri planlar ve hayata geçirirler. (iii) İç denetimin getirdiğı önerilerin çalışan farkındalıkları, eğitimi vb. üzerindeki etkileri yapıları itibariyle ölçülmesi mümkün olmayan faydalardır. İç denetim tavsiyelerinin sonuçlarının görünür ve ayırt edilebilir olduğu münferit durumlar mevcutsa da sayısallaştırma ve birleştirmedeki zorluklar iç denetimin yarattığı etkinin toplu olarak ifade edilmesini mümkün kılmamaktadır.

5. İç Denetimin İşletmedeki Rolüne İlişkin Türk Finans Sektöründe Bir İnceleme

Türk finans piyasasında alt sektörler bazında bir inceleme yapılıp, bankacılık, sigortacılık, yatırım, finansal kiralama ve faktoring işlemlerine ilişkin düzenlemeler incelendiğinde bankacılık sektöründe iç denetimin yasal çevresinin olgunluk seviyesinin diğer sektörler yanında öncü konumda olduğu görülecektir. Bunda bankacılık sektöründe yerel ve global ölçekte yaşanan kriz deneyimlerinin etkisinin olduğunu söylemek hatalı olmaz. Sigortacılık sektörü, ülke mevzuatı incelendiğinde yasal düzenlemelerin bankacılık sektörünün ardından en yoğun olduğu sektördür. Aracı kurumların iç denetim fonksiyonuna ilişkin Sermaye Piyasası Kurulu tarafından getirilen düzenlemeler kapsamı dar olmakla birlikte, bu işletmelere iç denetim fonksiyonuna sahip olma zorunluluğu getirmektedir. Finansal kiralama ve faktoring piyasalarında faaliyet gösteren işletmeler için ise henüz iç denetim fonksiyonuna sahip olmaları yönünde herhangi bir yasal düzenleme getirilmemiştir.Bu kapsamda Türk finans sektöründe yer alan banka, sigorta şirketi ve aracı kurum niteliğindeki işletmelerin iç denetim fonksiyonlarında yönetici seviyesinde görev alan personele (her işletmeden tek bir kişi olacak şekilde) bazı ifadeler sorulmuş ve bunlara katılım dereceleri ölçümlenmiştir. Sorular beşli skalada yanıtlanacak şekilde hazırlanmış olup ifadelere 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum ve 5-kesinlikle katılıyorum seçenekleri içerisinden yanıt verilmesi

istenmiş, ayrıca 0-fikrim yok seçeneği de olası yanıtlar arasına eklenmiştir. İnceleme tanımlayıcı nitelikteki olduğu için sonuçları genelleştirici hipotezler oluşturulmamıştır. Anketler 2017 yılı Mayıs ayında uygulanmıştır. Çalışmada kolay ulaşılabılır veri örnekleme yöntemi belirlenmiş ve gönderilen anketlerin %71'ini oluşturan 37 adedine yanıt alınmıştır. Yanıtların güvenilir olmasını sağlamak için anketler yönetici seviyesinde olduğu belirlenen kişilere yollanmıştır. Yanıtların %40'ı sigortacılık, %38'i bankacılık ve %22'si aracı kurumlardan gelmiştir. Verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir:

Tablo 1: Anket Yanıtları

	Fikrim Yok	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Olumlu (%)
"Şirkette stratejilerin belirlenme süreci tanımlanmıştır, bu sayede misyon ve vizyon ile uyumlu stratejiler belirlenebilmektedir."	1	0	2	9	18	7	3,73	68
"Şirket stratejiyi uygulama başarısını ölçmede izleyeceği kriterleri (KPI) fonksiyonlar bazında tatmin edici bir şekilde belirlemiştir."	0	2	7	8	16	4	3,35	54
"Şirket genelinde risk algısı tatmin edici seviyededir, savunma hattının birinci ve ikinci kademesine ilişkin sorumluluklar belirlenmiştir."	0	0	7	7	21	2	3,49	62
"Şirkette risklere yönelik oluşturulan sistemlerin (risk yönetimi, iç kontrol) işlerliği risk istahı kapsamında değerlendirildiğinde tatmin edicidir"	0	1	2	9	17	8	3,78	68
"Şirkette kurumsal risk yönetim çerçevelerinin (COSO ERM, ISO 31000, vb.) kullanımı tatmin edicidir."	2	2	7	15	9	2	2,89	30
"Şirkette iç kontrol çerçevelerinin (COSO, CoCo, vb.) kullanımı tatmin edicidir."	1	2	7	7	17	3	3,24	54
"Şirkette kurumsal yönetimin olgunluk seviyesi tatmin edicidir."	1	0	7	7	20	2	3,38	60
"İç denetim, faaliyetlerini işletme stratejilerini dikkate alarak planlar."	0	0	2	0	24	11	4,19	95
"İç denetim stratejisi, işletme stratejilerinin bir parçasıdır."	0	0	3	9	19	6	3,76	68
"İç denetim, şirketin operasyonel risklerine yeterince eğilmektedir."	0	0	0	4	22	11	4,19	89
"İç denetim, şirketin (iç/dış, finansal olan/olmayan) raporlama risklerine yeterince eğilmektedir."	0	0	2	5	23	7	3,95	81
"İç denetim, şirketin uygunluk risklerine yeterince eğilmektedir."	0	0	0	2	19	16	4,38	95
"İç denetim, şirketin stratejik risklerine yeterince eğilmektedir."	0	1	2	9	19	6	3,73	68
"İç denetim, şirkette risk yönetimi konularına yeterince eğilmektedir."	0	1	1	5	22	8	3,95	81
"İç denetim, şirkette iç kontrol konularına yeterince eğilmektedir."	0	0	1	0	23	13	4,3	97
"İç denetim, şirkette kurumsal yönetim konularına yeterince eğilmektedir."	0	0	4	11	15	7	3,68	60
"İç denetim fonksiyonu işletmede proaktif bir role sahiptir ve danışmanlık görevlerinin iç denetim faaliyetleri içindeki payı tatmin edicidir."	0	0	4	8	16	9	3,81	68
"İç denetim şirket içerisinde, faaliyetlerini etkili bir şekilde yürütecek organizasyonel yapıya ve bağımsızlığa sahiptir."	0	1	0	2	17	17	4,32	92
"İç denetim faaliyeti, uluslararası standartlara uygun şekilde yürütülmektedir."	0	0	2	3	21	11	4,11	87
"İç denetim fonksiyonu, amaçlarını başaracak seviyede yeterli ve yetkin kaynağa sahiptir."	0	0	2	9	19	7	3,84	70
"Bir iç denetçi olarak, bana göre iç denetim şirkete katma değer sağlamaktadır."	0	0	0	2	16	19	4,46	95
"Şirkette genel olarak iç denetimin şirkete katma değer sağladığı görüşü hakimdir ve iç denetim şirketin stratejik ortağı olarak görülür."	0	1	1	12	17	6	3,7	62
"İç denetimin şirkete sağladığı katma değer parasal olarak ölçülebilir."	0	0	12	15	9	1	2,97	27
"İç denetimin şirkete sağladığı katma değer fonksiyonların KPI'larındaki değişimler üzerinden ölçülebilir."	0	0	8	14	14	1	3,22	41
"Şirkette iç denetim farkındalığını arttırmaya yönelik çalışmaların seviyesi tatmin edicidir."	0	1	4	10	18	4	3,54	59
"İç denetimin şirkete sağladığı katma değeri ölçmek yerine iç denetimin performansını doğru şekilde ölçmek daha önemlidir."	0	1	7	8	17	4	3,43	57
"İç denetim fonksiyonunun başarısını ölçmede kullanılan temel performans göstergeleri tatmin edicidir."	0	1	7	15	12	2	3,19	38
"İç denetim performansının ölçülmesinde 'yıllık iç denetim planının tamamlanması' kullanılan en önemli kriterdir."	1	0	4	6	17	9	3,76	70

6. Ön Bulgular

Anketi yanıtlayanların %68'i işletmelerini strateji belirleme konusunda, %54'ü strateji ile bağlantılı KPI'ları (temel performans göstergeleri) belirleme konusunda başarılı bulmaktadır. KPI belirme konusunda olumlu yanıt verenlerin yüzdesinin düşük olması stratejiler istenilen şekilde belirlenmiş olsa da bunların KPI'lar yardımıyla takibinde aynı derecede başarılı olunmadığını düşündürmektedir.

Risklerle baş etmede birinci ve ikinci kademede savunma hatlarının başarısı ile ilgili olumlu değerlendirme yapanlar anketi yanıtlayanların %62'si kadardır. Aynı soru savunma hatları değil, risk yönetimi ve iç kontrol olarak sorulduğunda olumlu şekilde yapılan değerlendirmede oran %68'e yükselmektedir. Yine anketi yanıtlayanlar işletmelerinde kurumsal yönetimin olgunluk seviyesini %60 oranında olumlu olarak değerlendirmişlerdir. Yanıtlardan anlaşılacağı üzere, işletmede iç denetim fonksiyonunu yerine getirenler diğer savunma hatlarının güvence seviyesinde geliştirmeye açık bir alan olduğunu düşünmektedirler. Risk yönetimi ve iç kontrolün bir çerçeve kapsamında uygulanıp uygulanmadığı sorulduğunda %30 gibi düşük bir oranda kurumsal risk yönetim modelinin takip edildiği, %54 oranında ise iç kontrol çerçevelerinin kullanıldığı yönünde yanıt alınmıştır. Kurumsal risk yönetimi çerçevesi kullanımı, iç kontrol çerçevesi kullanımı ile kıyaslandığında işletmede daha yüksek bir olgunluk seviyesi gerektirdiğinden verilen yanıtların beklentiler dahilinde olduğu söylenebilir.

İç denetimin işletme stratejilerini dikkate alarak faaliyet gösterdiği ifadesine katılım oranı %95 ile oldukça yüksek bir seviyedeysen, iç denetim stratejisinin işletme stratejisinin bir parçası olduğu ifadesi ancak %68 oranında kabul görmüştür. Verilen yanıtlar iç denetimin işletmenin stratejik ortağı olma iddiası kapsamında değerlendirildiğinde dikkat çekicidir. İç denetimin odak noktalarına ilişkin yapılan incelemede eğilimin uygunluk risklerine öncelik verilmesi şeklinde olduğu, ardından sırasıyla operasyonel risklerin, raporlama risklerinin ve stratejik risklerin göz önüne alındığı (beşli skalada sırasıyla 4.38, 4.19, 3.95 ve 3.73) görülmüştür. Bu durum, kamu otoritesi tarafından yoğun şekilde regüle edilen sektörler için olağan bir durumdur. Diğer taraftan, iç denetim fonksiyonunun iç kontrol konularına ilgisi en yüksek seviyedeysen kurumsal yönetim konularına ilgisi -risk yönetiminden de sonra gelmek üzere- düşük seviyededir (beşli skalada iç kontrol 4.3, risk yönetimi 3.95, kurumsal yönetim 3.68).

Yürütülen iç denetim faaliyetinin niteliğine ilişkin yöneltilen sorulara verilen cevaplar şu şekildedir: İç denetimin proaktif bir role sahip olduğu ve faaliyetlerinin danışmanlık kısmının tatmin edici olduğu ifadesine katılım oranı %68 seviyesindedir. İç denetçiler, iç denetim fonksiyonunun bağımsızlığı sağlayacak şekilde konumlandırıldığına dair %92 oranında olumlu görüş bildirmişlerdir. Anketi yanıtlayanların %87'sinde iç denetimin uluslararası standartlara uygun şekilde faaliyet gösterdiğine yönelik bir öz-değerlendirme mevcuttur. Görüşlerin %70'i mevcut iç denetim kaynağını yeterli olarak değerlendirmektedir.

İç denetim fonksiyonu adına anketi yanıtlayanlar işletme içerisinde sağladıkları katma değere %95'lik bir katılımı inanmaktadırlar. Bu oran beşli skalada 4.46 puanla ankete verilen en yüksek olumlu değerlendirmedir. Buna karşın, aynı kişiler iç denetimin katma değeri ile ilgili işletmede aynı ölçüde bir inanış olmadığını düşünmektedirler (beşli skalada 3.7 ve %62 olumlu değerlendirme yüzdesi). Bu durum iç denetçilerin işletme içerisindeki rollerini duygusal bir şekilde değerlendirmelerinin bir sonucu olabileceği gibi, iç denetimin ifade sorununa da işaret ediyor olabilir. Katma değere ilişkin bu olumlu değerlendirme, önceki cevaplarla birlikte yorumlandığında iç denetçilerin iç denetimin ağırlıklı olarak uygunluk riskleri ve operasyonel riskler üzerine yoğunlaşarak ve daha çok iç kontroller üzerinden yürüttüğü faaliyetlerle yarattığı katma değere inandıklarını, buna rağmen işletmenin diğer fonksiyonlarınca aynı takdiri görmediklerini

düşündüklerini göstermektedir. İç denetimin bu ifade sorununu aşmak üzere geliştirilebilecek ölçüm yöntemlerinden ‘iç denetim sonuçlarının parasal olarak ifade edilmesi’ konusu iç denetçilerce kabul görmemektedir. Bu soruya verilen yanıt %27 ile ankete verilen en düşük olumlu cevap yüzdesidir. İç denetimin katma değerinin KPI’lar üzerinden ortaya koyulabileceğine ilişkin inanış da oldukça düşük seviyededir (%41 olumlu cevaplanma). Buna karşın, paydaşlardaki olumsuz algıyı ortadan kaldırmaya yönelik iletişim çalışmalarının yeterli olduğunu düşünenler %59 seviyesindedir. Yine ankete katılanların %57’si katma değeri ölçecek yöntemleri aramaktansa iç denetimin performansını ölçmeyi tercih etmektedir. Buna karşın iç denetim performansının ölçülmesinde kullanılan kriterlerin yeterli olduğuna ilişkin inanış da oldukça düşüktür (%38 olumlu cevaplanma oranı). Yanıtlara göre, iç denetim planının tamamlanması kriteri iç denetim performansını ölçmede sıklıkla önem verilen bir kriterdir (%70 olumlu yanıt).

7. Sonuç, Öneriler ve Gelecekte Yapılabilecek Çalışmalar

İç denetim faaliyetleri işletmelerde mevcut risk sınıfları olan stratejik riskler, operasyonel riskler, raporlama riskleri ve uygunluk riskleri üzerine odaklanarak gerçekleştirilmektedir. Yürütülen faaliyetler savunmanın son hattında konumlanarak, risk yönetimi, kontroller ve yönetim üzerinden gerçekleştirilmektedir. Her bir iç denetim fonksiyonu işletme ihtiyaçlarını göz önüne alarak odak noktalarının uygun bir kompozisyonunu temel almaktadır. Dürüstlük, yetkinlik, mesleki özen, bağımsızlık, tarafsızlık, işletme stratejilerine uyum sağlama, risk bazlı çalışma iç denetimin katma değer sağlama iddiasında elindeki temel prensiplerdendir.

Katma değer yaratımında iç denetimin temel problemlerinden birisi bu katma değerın paydaşlarca anlaşılmasını sağlamaktır. İç denetim sonuçlarının niteliği nedeniyle yaratılan katma değerin toplu bir şekilde ifade edilmesi mümkün gözükmemektedir. Bu durum, işletmelerde farkındalığı artırıcı iletişimin önemini vurgulamaktadır.

Yürütülen çalışmanın bulguları, iç denetimin ifade sorununa vurgu yapmak açısından anlamlıdır. Zira çalışma sonuçlarına göre iç denetçilerle, iç denetimin paydaşları arasında iç denetimin yarattığı katma değerin algılanması konusunda asimetri mevcuttur. Bu durum, iç denetimin faaliyetlerini sürdürmesi sırasında engellerin oluşmasına da neden olabileceğinden önemlidir. Buna ortam oluşturmamak için iç denetim, işletmeye sağladığı faydayı toplu olarak ifade edemese de bulgulara alınan aksiyonlar sonucu elde edilen spesifik kazanımlar (katma değerini münferid örnekler üzerinden görünür kılan) üzerinden paydaşları ile paylaşmalıdır.

Ülkemizde iç denetimin tüm sektörlerdeki rolü konusunda gelecekte yapılabilecek kapsamlı çalışmalarda, sınırları kolay ulaşılabilirlik ve tanımlama açısından kolaylık gösteren finans sektörü iç denetim yöneticileri görüşlerinden sağlanan bulgular kapsamlı bir araştırmanın hipotezlerini oluşturmakta katkı sağlayabilir. Keza daha kapsamlı çalışmaların iç denetimin diğer işletme ilgilileri ve kamu oyunca da nasıl anlaşıldığının da araştırılması ve iç denetim hizmetlerinin topluma ne gibi katma değerler kazandırabileceğinin ele alınması çok yararlı olacaktır.

Kaynakça

Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim* (2.baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

Aysan, M. A. (2007). *Kurumsal Yönetim ve Risk*, İstanbul: Elit Ofset.

- Bratianu, C. (2008). Vision, Mission and Corporate Values: A Comparative Analysis of the Top 50 U.S. Companies. *Management&Marketing*, 3(3).
- Collins, J. (1996). Aligning Action and Values. *Leader to Leader*, 1.
- Committee of Sponsoring Organizations. (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*.
- Committee of Sponsoring Organizations. (2013). *Internal Control – Integrated Framework: Executive Summary*.
- Committee of Sponsoring Organizations. (2013). *Internal Control – Integrated Framework: Framework and Appendices*.
- David, Fred. R.. (2011). *Strategic Management: Concept and Cases* (13.baskı), Pearson Prentice Hall.
- ISACA. (2013). *COBIT 5 for Risk*, 20 Mayıs 2015 tarihinde http://www.isaca.org/COBIT/Documents/COBIT-5-for-Risk-Preview_res_eng_0913.pdf den alınmıştır.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik Planlama Süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2).
- OECD. (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publication Service.
- Sánchez, A. V. (u.d.) *Strategic Analysis*. Huelva Üniversitesi Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası Ders Notları, 21 Eylül 2014 tarihinde http://www.uhu.es/45122/temas/THEME2_presentation.pdf den alınmıştır.
- Sawyer, L. B., Dittenhofer, M. A. & Scheiner, J. H. (2003) *Sawyer’s Internal Auditing* (5.baskı). The Institute of Internal Auditors.
- The Institute of Internal Auditors. (2009). *IIA Position Paper: The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management*. 12 Kasım 2015 tarihinde <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Role%20of%20Internal%20Auditing%20in%20Enterprise%20Risk%20Management.pdf> den alınmıştır.
- The Institute of Internal Auditors. (2010). *Uluslararası İç Denetim Standartları*.
- The Institute of Internal Auditors. (2013). *IIA Position Paper: The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control*, 23 Eylül 2014 tarihinde <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf> den alınmıştır.
- The Institute of Internal Auditors. (2015). *Implementation Guide 2110*, 17 Ekim 2015 tarihinde www.theiia.com’den alınmıştır.
- The Institute of Internal Auditors. (u.d.). Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing. 3 Kasım 2015 tarihinde <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Core-Principles-for-the-Professional-Practice-of-Internal-Auditing.aspx>’den alınmıştır.
- The Institute of Internal Auditors. (u.d.). Mission of Internal Audit. 3 Kasım 2015 tarihinde <https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/Mission-of-Internal-Audit.aspx>’den alınmıştır.