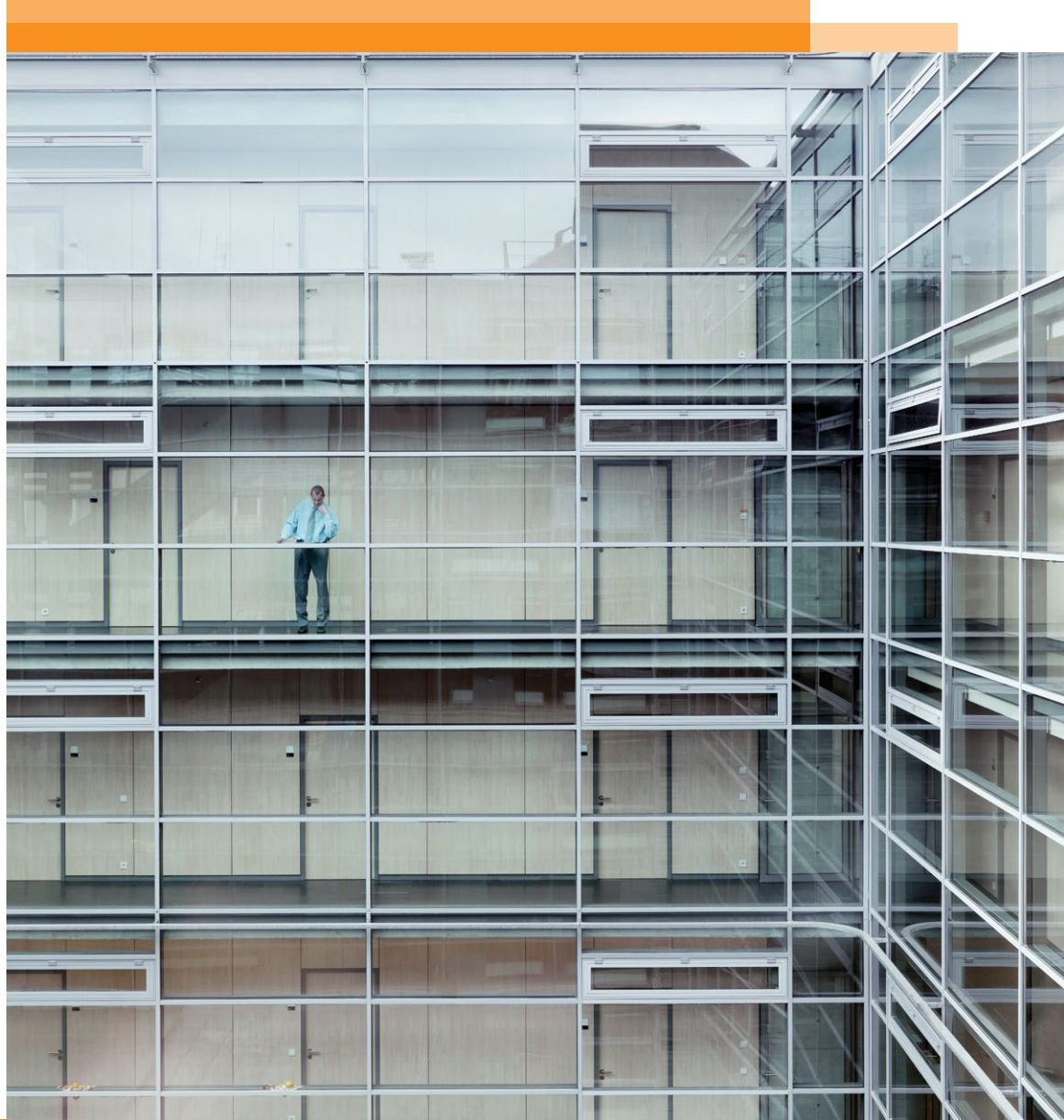


İç Denetimi Konumlandırmak Doğru Zeminde Misiniz?

2012
İç Denetim Meslek Durum
Anketi



Anket Hakkında

2012 İç Denetim Anketi 16 farklı sektör ve 64 ülkeden 1.530 kişinin katılımıyla gerçekleştirildi. Bu sene ilk defa iç denetçilerin ankete katılımına ek olarak iç denetim dışında da CFO'lar, Denetim Komitesi üyeleri, CEO'lar gibi diğer paydaşların da görüşü alınarak şirketlerindeki iç denetim fonksiyonlarının rolü ve risk yönetimi faaliyetlerine destek verebilme kapasiteleri değerlendirildi.

870 İç Denetim Yöneticisi'ne ek olarak 660'dan fazla iç denetim dışı paydaş bu seneki ankete katılarak görüşlerini paylaştı. Buna ek olarak yaklaşık 100 İç Denetim Yöneticisi ile bire bir görüşmeler yapılarak bu konuya dışarıdan bakışları alındı.

PwC Türkiye

PwC, tüm dünyada en üst düzey sektör uzmanlığı ile sunduğu denetim, vergi ve danışmanlık hizmetleri ile müşterilerine aradıkları değeri katar.

158 ülke 180.000'i aşkın çalışanı ile PwC yeni bir yaklaşım ve pratik tavsiyeler üretmek üzere müşterileri ile düşünce, deneyim ve çözüm önerilerini paylaşır.

PwC 1981'den bugüne faaliyet gösterdiği Türkiye'de, İstanbul'da iki, Ankara'da, Bursa'da ve İzmir'de birer ofis olmak üzere toplam 5 ofiste, yaklaşık 1.350 kişilik profesyonel kadrosu ile Türk iş dünyasının aradığı değeri yaratmak için hizmet sunmaktadır.

PwC 2012 İç Denetim Anketi Sonucu:

“Şirket Yönetimleri İç Denetimin Risklerin Yönetimi Alanındaki Yetkinliği ve Odağının Artmasını Bekliyor”

PwC'nin 2012 yılı için düzenlemiş olduğu İç Denetim Anketi sonuçlarına göre, küresel ekonomik belirsizlik, 2012'deki en büyük risk olarak şirketlerin karşısına çıktı. 1,530 İç Denetim Yöneticisi, Denetim Komitesi üyeleri ve paydaştan oluşan katılımcının neredeyse dörtte üçü en büyük riski belirsizlik olarak tanımladı.

Şirketler, bilgi güvenliği ve yönetmelikler başta olmak üzere pek çok değişen risk konusunda iç denetçilerin kendilerine yol göstermesine ihtiyaç duyuyor. Anketin sonuçları ile de ortaya çıktığı üzere şirket yönetimlerinin %74'ü resmi bir kurumsal risk yönetimi yapısına sahip olmalarına rağmen risklerinin yönetilmesi konusunda içlerinin rahat olmadığını belirtiyor. Paydaşların beklentilerinin karşılanması için iç denetimin bu alanlardaki bilgisini ve odağını arttırması gerektiği sonucu da ortaya çıkıyor. Burada tabii şirket yönetimlerine de görev düşüyor- kurumsal risklerin de bütünsel değerlendirmeleri ve iç denetim ile etkileşimi sağlamaları gerekiyor.

Başarılı iç denetim birimleri, iç denetim planlarını tüm şirket risklerini kapsayan ve kurumsal risk yönetimi ile entegre edilmiş şekilde bir risk değerlendirmesi yaklaşımı ile yapıyor. Ancak şaşırtıcı bir sonuç olarak ankete göre hala iç

denetim birimlerinin %45'i iç denetim planlarını risk değerlendirmesine göre yapmıyor. Türkiye'de yeni TTK ve SPK'nın kurumsal yönetime ilişkin tebliğlerinde riskin yönetilmesi konusunda görevlendirdiği Risk Komiteleri de esasında bu alana verilen önemi vurguluyor.

Katılımcıların büyük çoğunluğu organizasyonel ve kültürel rezistansı iç denetimin paydaşların isteklerini karşılamak için daha aktif bir rol oynamasına engel olan en büyük bariyer olarak belirtmiş durumda. Bunun en yakın takipçisi olarak da iç denetimin yeterli kaynak ve yetkinliğe sahip olmaması geliyor.

Özellikle iç denetim ekibinin yeterli kaynak ve yetkinliğe sahip olmaması bariyerine karşı şirketlerin aldığı aksiyon, şirketlerin dış veya eş kaynak kullanımına yönelmesi trendi olarak karşımıza çıkıyor. Bu sayede risklere karşı reaktif bir rol oynamaktansa büyüme eğiliminde olan risklerin daha erkenden öngörülmesi ve buna göre aksiyon alınması sağlamak amaçlanıyor.

Anketin bir diğer sonucu ise iç denetim ekiplerinin sadece iyileştirme noktalarındaki bulguları raporlaması yerine paydaşlara risklerin ve kontrollerin iyileştirilmesi konusunda öneriler verilmesi ihtiyacı. Riskin

yönetilmesi konusunda iyi olduğunu belirten anket katılımcılarının %78'i, İç Denetim Yöneticisi'nin üst yönetim toplantılarında aktif rol oynadığını belirtiyor. Buna ek olarak bu şirketlerin iç denetim birimleri şirketteki kurumsal risk yönetimini dikkate alarak iç denetim yaklaşımını bunun sonuçlarına göre hızlıca güncelleyebiliyorlar.

Özetle ankette çıkan net mesajı şu olarak düşünebiliriz: Yönetim Kurulu ve Denetim Komiteleri iç denetimin onların gözü kulağı gibi olması ve kritik iş risklerinin iyi yönetildiği konusunda içlerinin rahat etmesini bekliyorlar. İç denetimin de bu beklentilere uyum sağlaması şu anda iç denetçileri bekleyen en büyük sınav.

Ankette tüm bu konulara katılımcıların verdiği cevapları ve bu sonuçların etkilerini bulabilirsiniz. Anket sonucunda ortaya çıkan konular ve bunların iyileştirilmesine yönelik çözümlerle ilgili görüş alışverişinde bulunmak için bizimle bağlantıya geçebilirsiniz.

Saygılarımla,

Işıl Kırdı

PwC Türkiye

İç Denetim Hizmetleri Lideri

Meselenin Özü 5

Paydaşlar iç denetim konusunu masaya yatırmak istiyorlar

Risk yönetiminin yükselen önemi 6

Derinlemesine bir inceleme 7

Değer katmak için iç denetimi konumlandırmak

Günümüzün karmaşık risk ortamı	8
2012: Beklenen Riskler	9
Riski daha riskli kılan nedir?	10
Birçok riskin iyi yönetildiği düşünülüyor	11
İş ve iç denetim arasında uyum ihtiyacı	12
Büyüklik ve endüstri önemlidir	14
Başarı için proaktif bir yaklaşım	15
Paydaşların iç denetimden beklentileri	15
Paydaşlar iç denetimin katkısına değer veriyorlar	17
Paydaşlar daha fazlasını istiyor	18
Paydaşlar bütün kritik alanlarına odaklanılmasını istiyor	19
Paydaşlar koordine edilmiş savunma hatları istiyorlar	21
Paydaşlar anlayışlı ve objektif bir bakış açısı istiyorlar	22
Beklentiler yükseldikçe uyum arayışı içine girmek	23
İç denetim için yeni zemine yükselmek	24
Yeni risk ortamını yönlendirin	25
Derin görüşler sunmak	29
İletişim karışıklığının üstesinden gelin	31
Bariyerleri aşmak	33
Kültürel ve organizasyonel direnç	33
İç denetim yöneticilerinin rolü	34
Kaynak ve tecrübe yetersizliği	34
Personel Rotasyonu	35

İşiniz için bunun taşıdığı anlam 37

Yeni zemin için tasarım yapmak

Meselenin Özü

Paydaşlar iç denetim
konusunu masaya
yatırmak istiyorlar

1,530 yönetici konuştu ve daha önce karşılaştıklarından daha fazla risk ile karşı karşıya olduklarını söylediler.

İlk olarak finansal kriz vardı. Daha sonra ekonomik duraklama, düzenleyici reformlar ve çeşitli haber başlıkları yaşandı: Meksika Körfezi'nde yakıt sızıntısı, Japonya'da tsunami ve radyasyon sızıntısı, sıcak hava dalgaları ve ani soğuklar, zorlanan ekonomiler, karaya oturan yolcu gemileri, finansal firmaların iflasın eşğine gelmeleri, bozuk yiyeceklerin toplatılması, milyonlardan kişisel bilgi çalan "hacker"lar, ve her şeyin üzerinde ekonomik düzelmenin gücü hakkındaki devam eden belirsizlik.

Bu ortam karşısında, 16 farklı endüstriden ve 64 ülkeden PwC'nin 2012 İç Denetim Meslek Durum Anketi'ne katılan 1,530 yöneticinin çoğunluğunun işlerinin daha önce karşılaştıklarından daha fazla risk ile karşı karşıya olduğunu söylemesi hiç de sürpriz değil. Global ticaret, tedarik zincirleri ve finansal pazarların birbirleri ile karmaşık bir şekilde bağlantılı olması ile riskler hızlı bir şekilde, beklenmedik bir şekilde ve şirket operasyonları, itibarı hatta hayatta kalması üzerinde ciddi etkileri ile görülebiliyor. Bütün bunlar, şirketlerin, küresel risk profillerini tanımlama, iletme ve yönetme yeteneklerini geliştirmeye daha önce olduğundan daha fazla bağlanmalarını sağladı.

Risk yönetiminin yükselen önemi

İç denetim mesleğinin bu sekizinci yıllık incelemesinde, risk yönetiminin yükselen önemi ve iç denetimin çabalara olan katkısı hakkındaki yükselen beklentilere odaklandık. Daha önceki çalışmalarda, yılın en acil sorunlarına olan tepkilerini öğrenebilmek için sadece iç denetim yöneticileri üzerinde anket yapılırken; bu yılın anketi diğer yöneticileri, iç denetim komitesi üyelerini ve yönetim kurulu üyelerini dahil etmesi için genişletildi ve bu kişilere günümüzün kritik riskleri ve bu risklerin görülebilmesi için iç denetimden bekledikleri roller soruldu. Bu paydaşlardan 660 kişiden daha fazlası anketimize katılarak 870 iç denetim yöneticisi ile kendi bakış açılarını paylaşabilmek için bir araya geldi. Yaklaşık 100 iç denetim yöneticisi ve paydaş birebir görüşmelere katıldılar ve ilk kez mesleğe olan dış ve iç bakış açılarını paylaşabilmemizi sağladılar.

Bu doküman, paydaşların yükselen beklentilerini ve en yüksek değeri katabilmek için risk yönetimi meselesinde iç denetimi nerede görmek istediklerini vurgulamaktadır. Önde gelen iç denetim fonksiyonlarının, kapsadıkları risklerin izlerini

genişleterek ve açık bir şekilde derin hisleri paylaşarak, farklı endüstrilerde, coğrafyalarda ve farklı büyüklükteki şirketlerde iç denetim fonksiyonuna yeni bir standart koyacak şekilde - "zemini yükselterek" yükselen paydaş beklentilerine nasıl uyum sağladıklarını da inceledik. Paydaşlar ve İç Denetim Yöneticileri, iç denetimin organizasyonel risk yönetimi çabalarını desteklemekte etkili olabilmesi için, minimum standart performansın yükselmesi gerektiğini, benzer şekilde anlamış durumdalar. Günümüzün sürekli değişen risk ortamında iç denetim sadece olaylara müdahale ederek yetinemez; bunun yerine, risklere duyarlı stratejik bir zihniyet benimsemeli ve organizasyonların yeni tehlikelere ve fırsatlara hazır olmasına yardımcı olmalıdır.

Önde gelen iç denetim fonksiyonları, temel yetkinliklerini yükselterek, güvene dayalı ilişkiler geliştirerek ve daha derin görüşler bildirerek, masada kendilerine bir sandalye kazanabileceklerini kanıtladılar.

Derinlemesine bir inceleme

Değer katmak için
iç denetimi
konumlandırmak

Günümüzün karmaşık risk ortamı

Farklı endüstriler ve coğrafyalarda, şirket paydaşları risk meselelerine daha bağlı bir hale geldiler ve şirket genelindeki riskleri tanımlayabilme ve açık bir şekilde anlatabilme yeteneklerini geliştirme arayışı içine girdiler. Bu eğilimin kanıtı 2012 İç Denetim Mesleğinin Durumu anketimize yanıt vermiş 1.530 kişinin yanıtlarında görülebilir: büyük çoğunluk (%80) organizasyonlarına olan risklerin arttığı hakkındaki görüşlerini paylaştı.

Anket sonuçları ve görüşmeler; yeni riskler çıktıkça, daha bilinen riskler ile ilgili zorluklar evrim geçirmeye devam ettikçe, paydaşların ve iç denetim yöneticilerinin organizasyonlarının yüzleştiği en önemli gördükleri riskleri

bir araya getirmeleriyle, risk ortamının büyüdüğünü ve hızlı bir şekilde değiştiğini gözler önüne serdi. Devam eden ekonomik belirsizlik üzerindeki endişeler, sürekli artan düzenleme gereksinimleri ve geçmiş dört senenin inişli çıkışlı finansal pazarı ile birlikte; suistimal ve etik kurallarını, birleşmeler ve şirket alımlarını, büyük programları, yeni ürün sunulmasını ve iş sürekliliğini şirketlerin endişe duydukları en önemli ve yaygın 5 risk olarak görmeye devam etmekteyiz.

Organizasyonların yüzleştiği en kritik riskler sorusuna olan tepki oranı, ankete konu olan bütün risklerin neredeyse yüzlerce anket katılımcısı için kritik olduğunu gösterdi. Şekil 1 anket katılımcıları tarafından en çok bahsedilen 15 kritik riski göstermektedir.

Şekil 1: En çok bahsedilen 15 risk



2012: Beklenen Riskler

2011'de gerçekleşen önemli küresel riskler, organizasyonlarının yüzleştiği en önemli riskler hakkında fikirlerini bizimle paylaşan 1.530 yöneticinin zihinlerinde yer buldu. Organizasyon büyüklüğünden, endüstriden ya da coğrafyadan bağımsız olarak ortak bir tema ortaya çıktı: bu risklerin çoğu kaçınılmaz olarak birbirleri ile bağlantılı. Organizasyonların günümüzde yüzleştiği birbiri ile ilişkili riskler:

Şiddetlenen ekonomik ve finansal market belirsizliği

Neredeyse şirketlerin dörtte üçü ekonomik belirsizliği, bir numaralı yere koyarak en büyük riskleri olarak belirtmektedirler. Önemli gelişmelerden biri olan Euro bölgesi krizi, yerel ekonomileri düşüşe sokabilir, küresel ekonomik karışıklık yaratabilir, dünya çapında başka bir ekonomik durgunluğu tetikleyebilirdi.

Bu kriz önlenmiş olmasına rağmen, risk yöneticileri kurlardaki değişkenliğin etkisi ve bunun belirsizliği hakkında temkinli olmaya devam ediyorlar. “Ürünlerimizin çoğu Euro bazında fiyatlandırılıyor ve satılıyor” diyor bir küresel üretici, “ve birçok girdimiz Dolar olarak fiyatlandırılmakta; yani dış pazarlardaki Euro bölgesi karışıklığının operasyonlarımız üzerinde büyük etkisi var.”

Artan düzenlemeler ve hükümet politikalarındaki değişiklikler

Finansal krize hala tepki gösteren hükümetler ile birlikte, daha fazla kurumsal sosyal sorumluluk için sosyal ihtiyaçlara tepki verilmesi ve gitgide daha eylemci olan bazı ülkelerde gereğinden fazla düzenlemeler getirilmesi yöneticilerin en büyük endişelerinden olmaya devam ediyor. Amerikalı yöneticiler, yaklaşan seçimler sebebi ile 2012'de ülkenin politik bir değişikliğe girebileceğini belirttiler, ancak Amerika'daki şirketler zaten Dodd Frank yasasıyla finansal düzenlemelerde yapılan değişikliklerle ve Hasta Koruma ve Gerçekleştirilebilir Bakım yasası ile sağlık endüstrisinde yapılan değişikliklerle çok ciddi düzenleme değişiklikleri ile yüzleşmiş durumdadır. Küresel açıdan bakıldığında da birçok organizasyon İngiltere'deki yolsuzluk yasası ile de uyumlu olmak için çaba sarf ediyor.

Veri güvenliği tehlikeleri ve saygınlık

Neredeyse her gün haber başlıklarında olan veri güvenliği ihlalleri ile birlikte veri gizliliği ve güvenliği konuları hakkında yöneticiler gitgide daha fazla endişe duymaktalar. Sosyal medyanın, portatif cihazların, internet üzerinden sağlanan servislerin artan kullanımı; bilgi işlem güvenlik ihlali, müşteri verisinin yanlış kullanımı ve itibar zedelenmeleri tehlikelerini arttırmaktadır.

Geçmişte bilgi işlemin yetkinliğinin daha kısıtlı olması sebebi ile, gitgide gelişen dijital dünyada gizlilik ve güvenlik riski firmalar için yeni bir stratejik tehlike olarak daha fazla önem kazanacak. Microsoft'un CFO'su Peter Klein'a göre “Küresel dünya daha iç içe geçtikçe, müşterilerimiz veri güvenliğine, internet hizmetlerine, düzenleyici verilere ve risk yönetiminin finansal maliyetlerine daha fazla odaklanma ihtiyacı hissediyorlar.”

Birleşmeler ve Alımlarla İlgili Riskler

Özellikle de yeni oluşan pazarlarda, organizasyonlar yeni stratejik birleşimler ve ortak girişimler kovalarken, (2012 Küresel CEO Anketi'mize göre, küresel organizasyonların %28'inin ve Amerikan şirketlerinin %58'inin bu sene takip etmeyi düşündükleri bir strateji) birçok farklı riske hazır olmak zorundalar. Farklı düzenleyici rejimler ve hükümet politikalarının zorlukları ile birlikte, şirketler kendilerini işlemlerin yürütülmesi için ya da engellerin aşılması için “gerekçe” bekleyen hükümet yetkilileri ile uğraşırken bulabilir. Görevli etik soruları yerel kültürlerin, yerel iş yöntemlerinin ve yerel kanunların hem yerel hem de ana ülke tarafından tamamen anlaşılmasını gerektirmektedir. (Örnek; Amerikan Dış Yolsuzluk Uygulamaları Kanunu ve İngiltere Yolsuzluk Kanunu). Yeni oluşan pazarlara giren şirketler yetenek ve iş gücü riskleri ile yüzleşebilirler, hatta yerel şirketler ile belirli değerli yeteneklere sahip kişiler için rekabete girebilirler.

Bu kritik bilgiler hakkında daha fazla bilgi için, organizasyonların bunları yönetmek için ne yaptıklarını ve daha fazlasını öğrenmek için, *Risk İncelemesi 2012: Yeni Pazar Gerçekleri için Risk Yönetimi* dokümanımızı inceleyiniz.

Yöneticilerin risk profillerinin değiştiğini hissetmelerinin en önemli üç sebebi karmaşıklık, öngörülmezlik ve çeşitli risklerdir.

Riski daha riskli kılan nedir?

Küresel ticaret, finansal pazarlar ve tedarik zincirleri arasındaki karmaşık bağlantılar, beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan riskler oluşturmakta ve şirket itibarı üzerinde hatta şirketin hayatta kalmasında geniş kapsamlı sonuçlar doğurmaktadır. Microsoft CFO'su Peter Klein'ın belirttiğine göre “şirketler küresel olarak çok değişken bir hal aldılar”, “farklı kültürlerle ve işletme modelleri ile bunu ölçebilmek – ve devam eden küresel değişkenliğe uyum sağlamak için araçlar ve teknolojiler geliştirebilmek de süregelen bir zorluk.”

Yöneticilerin bize söylediklerine göre risk profillerinin değiştiğini hissetmelerinin en önemli üç sebebi karmaşıklık, öngörülmezlik ve çeşitli risklerdir. Kritik risklerin yönetimi bir zorluk olmaya devam etmektedir. Bunun 2011 yılı boyunca çeşitli haber başlıklarında açıkça belirtildiğini gördük; bunlar arasında:

- “Sony PlayStation Güvenlik İhlali 70 Milyon Aboneyi Etkilemiştir” Sony'nin Playstation ağının Nisan 2011'de güvenliğinin aşılması, durumu temizlemek için şirkete 171 milyon dolardan daha fazlasına mal oldu ve analistler araştırmaların, tazminatların, kaybedilen işlerin ve ekstra veri güvenliği yatırımlarının maliyetlerinin toplamı çok daha yukarı çekmiş olabileceği tahmininde bulundular.

- “News of the World Skandalın Ardından Kapatıldı.” Kendi çalışanlarını da içeren önemli bir telefon dinleme skandalının ardından, saygın İngiliz gazetesi *News of the World*, sahibi News International tarafından kurumsal hasar kontrolü hakkında yapılan bir raporlama ile kapatıldı.
- “Japonya'daki Deprem Akıllı Telefon Parçalarında Yokluğa Sebep Oldu”: Japonya'da 11 Mart 2011 depremi, tsunami ve nükleer reaktörün güvenliğinin kırılması, birçok ileri teknoloji üretim tesisinin geçici olarak kapatılmasına sebep oldu; bunlar arasında dünya çapındaki lityum-iyon bataryalarının %70'inde kullanılan kritik polimeri üreten bir tesis de bulunmakta. Daha sonraki yokluk, Nokia, RIM, Sony Ericsson gibi şirketleri, az da olsa Apple ve Samsung gibi teknoloji şirketlerini de uluslararası olarak etkiledi.

Konuştuğumuz yöneticiler bilgilerin halka yayılma hızının risklerin ne kadar iyi yönetildiği hakkında daha düşük bir güven seviyesine yol açtığını da vurguladılar. Swiss Re'nin finansal risk yönetici direktörü olan Kanwardeep Ahluwalia'nın gözlemlediğine göre, “Daha da fazla iletişimin ve anlık aktarımların olabildiği bir dünyada, risklerin arttığının algılanması ile birlikte gelen ekstra bir karmaşıklık boyutunun olma olasılığı da bulunmakta... ancak muhtemelen sadece daha fazla bildiğimiz için riskin de arttığını hissetmekteyiz.”

Ankete katılanların yarısından daha azı (%45) en kritik risklerinin ne kadar iyi yönetildiği konusunda rahat olduklarını bize söylediler.

Birçok riskin iyi yönetildiği düşünülüyor

Risk ortamı evrim geçirmeye ve değişmeye devam ettikçe, en kritik risklerinin ne kadar iyi yönetildiği konusunda rahat olduklarını ortalama olarak ankete katılanların yarısından daha azı (%45) bize söyledi – ankete katılanların %74’ünde resmi kurumsal risk yönetimi (ERM – Enterprise Risk Management) işlemlerinin uygulanıyor olmasına rağmen. Birçok risk alanında anket katılımcıları tarafından belirtilen nispeten düşük güven seviyesi bize, paydaşların risk yönetimi ve risk yönetimi sonuçlarının paylaşılmasında kendilerini geliştirmedikçe organizasyonlarının riskleri etkin bir şekilde yönettiğini hissedemeyeceklerini anlatıyor. Bu sebepten dolayı İç Denetim Yöneticileri; iç denetimin organizasyonun risk ortamını anladığını sağlamaya ve paydaşların en büyük endişeleri ile uyumlu olmasına, riskleri zamanında gösterebilmek için fonksiyonu iyi pozisyonlandırmaya, riskin etkileri hakkında olan hisleri bildirmeye ve iş performansını arttırmaya yönelik tavsiyeleri açıkça paylaşmaya odaklanmalılar.

Risk seviyesinde güveni incelediğimizde, paydaşların ve iç

denetim yöneticilerinin finansal pazarları en iyi yönetilen riskleri olarak düşündüklerini, %65’lik birleşik bir oranla bu riskin iyi yönetildiğini hissettiklerini fark ettik. Güvenleri sıkı çalışmanın eseri olabilir: Geçmiş dört sene için, 2008’deki daralmanın başından beri, şirketler finansal karışıklık karşısında son sürat başa baş bir mücadeleye girdiler. Yollarını duraklamış borç piyasalarından, büyük kur dalgalanmalarından, stok değişkenliklerinden ve diğer potansiyel felaketlerden ayırarak şekilde değiştirmek zorunda kaldılar ve bu süreçte finansal zorlukları görebilmeye yakınlık kazandılar. Finansal pazarlardaki meseleler daha az karmaşıklaşmıyor olmasına rağmen işletmeler bunları görebilmek için daha iyi bir yapıda olduklarını düşünüyorlar.

Buna rağmen, şirketler finansal yangınları söndürme ile meşgul iken, iş dünyasının gerçekleri değişmeye devam etti. Mühendislik ve bilgi işlem gibi anahtar yeteneklerin yüksek rağbet gördüğü ve yetersiz kalabildiği küresel ve teknoloji ile işleyen bir pazarda personel almak ve korumak uzun vadeli çetrefilli bir tehlike haline gelmiştir. Katılımcılar yetenek ve iş gücü risklerini önemli olarak tanımladılar ancak sadece %23’ü organizasyonlarının bu riski iyi yönetebilme yeteneğine güveniyor.

2012 Küresel CEO anketimizde incelendiği gibi, insan sermayesi için olan rekabet çok şiddetli ve birçok şirket yetenek yönetimini geliştirmekte baskı hissediyor; geçmişte organizasyonlarını başarılı kılan model ve stratejilerden önemli bir derecede farklılık gösteren model ve stratejileri kullanıyorlar. (Örnek olarak, şirketler daha önceden yurt dışı pozisyonlar için kendi vatandaşlarını işe alarak o ülkede görevlendirirken, gerekli teknik ve dil yeteneklerine sahip yerel yetenekleri de işe almak günümüzde kritik bir başarı faktörü olabilir.) Çalışan sadakatinin nispeten düşük olabildiği ve yerel şirketlerin daha iyi maaşlarla, yardımlarla ve ilgi çekmek için vatanseverliğin kullanılması ile en iyi performans gösteren adayları kendi bünyelerine çekmeye başladığı yükselen ekonomilerde, yetenek ve iş gücü riskleri daha da karmaşıklaşmış durumdadır. Genel olarak şirketlerin güncel yetenek yönetimi programları, şu anda devam eden değişikliklerin büyüklüğünü ve kapsamını idare edebilecek donanıma sahip olmayabilir; bu da paydaşlar ve iç denetim yöneticilerinde güven eksikliğine yol açabilir.

33%

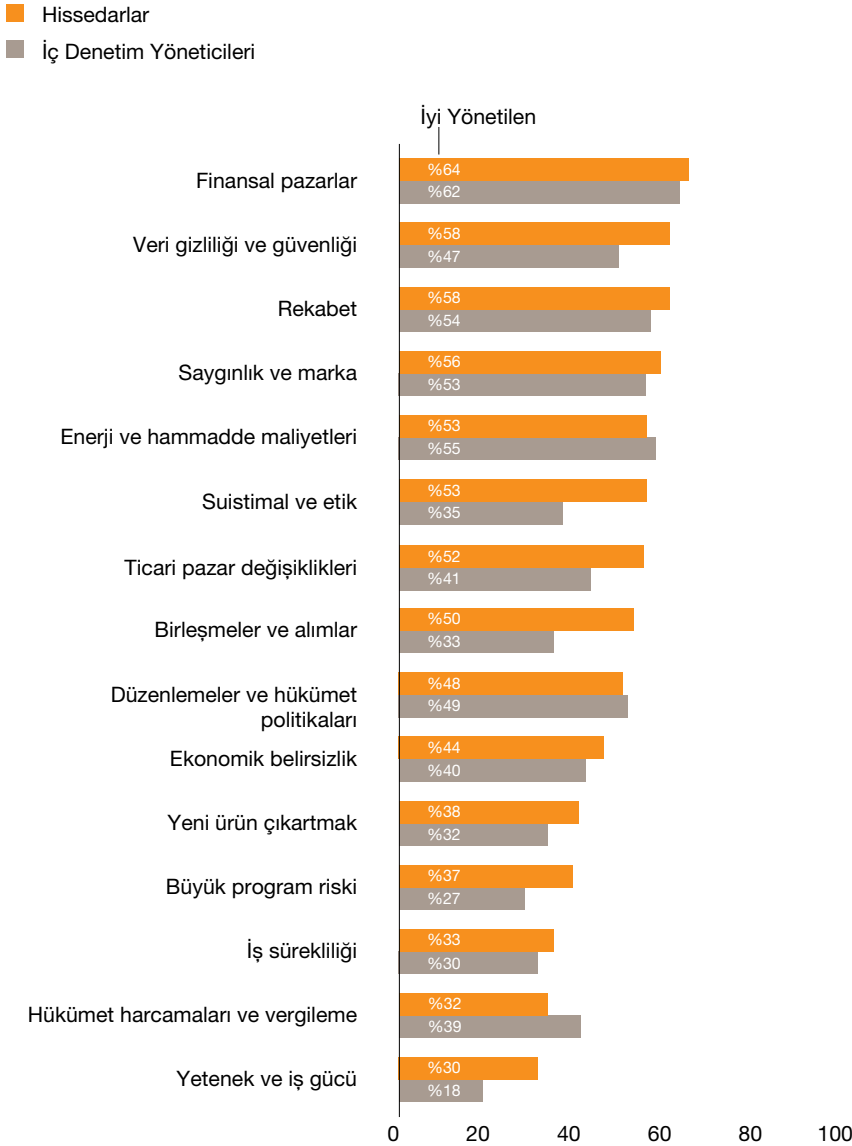
İç denetim yöneticilerinin sadece % 33'ü birleşme ve satın almaların risklerinin iyi yönetildiğini düşünüyor

İş ve iç denetim arasında uyum ihtiyacı

Anketimizde ilk kez paydaş görüşlerinin alınmış olması makro seviyede paydaşların ve iç denetim yöneticilerinin bakış açılarını kıyaslayabilmemizi sağladı. Bu makro görüşler sizlerin kendi organizasyonunuzu temsil etmeyebilir ancak uyumun sağlandığı alanları ve paydaşlar ve iç denetim yöneticileri arasında daha fazla diyalogun gerektiği alanları belirten veriler sağlamaktadırlar.

Risklere uyum neden bu kadar önemli? İç denetimin gerçekten etkili olabilmesi için bir organizasyon; paydaşların ve iç denetim yöneticilerinin kurumsal riskler üzerinde sıkı diyaloga sahip oldukları, objektif bakış açılarını paylaştıkları ve en kritik riskler üzerinde iç denetimin rolü hakkında ortak bir bakış açısına ulaştıkları bir kültür yaratmak zorundadır. Organizasyonların günümüzde yüzleştiği risklerin sayısı göz önünde bulundurulursa, kaynakların etkin bölüştürülmesini sağlayabilmek ve bunu önceliklendirebilmek için en kritik risklere uyum sağlayabilmek şarttır. Bu uyum olmadığı süreçte, iç denetim yöneticileri kaynakları kullanırken paydaşların en kritik olarak değerlendirdiği alanları hedeflemekte başarısız olabilirler – dolayısıyla işe değer katma fırsatını kaçırabilirler.

Şekil 2: Organizasyonlar bu risklerin her birini ne kadar iyi yönetiyorlar



Anketimizde, paydaşların %47'si, iç denetim yöneticilerinin ise %40'ı kendi işlerindeki risklerin iyi yönetildiğini söylediler. Kişisel risklerin detayına girmek (Şekil 2'ye bakınız) paydaşların iç denetim yöneticilerinden önemli derecede daha fazla güven (yüzde 10 puan ya da daha fazla) ortaya koyduğu, daha fazla telaffuz edilen altı uyumsuzluk alanını ortaya çıkardı. Bakış açılarındaki en büyük uyumsuzluklardan bir tanesi de suistimal ve etik ile ilgili olan risklerin yönetilmesi ile ilgili. Paydaşların %53'ü, iç denetim yöneticilerinin ise sadece %35'i organizasyonlarının riskleri yönetimine güvendiklerini hissediyorlar. Birleşmeler, alımlar ve ortak girişimler ile ilgili risklere olan güven uyumsuzluk yaratan benzer bir bakış açısını gösterdi. Paydaşların %50'si, iç denetim yöneticilerinin %33'ü güven ortaya koydu.

Birçok faktör sebebiyle bakış açıları farklılık gösterebilirken, buradaki mesele açıkça paydaş ve iç denetim yöneticilerinin her birinin yönetilmesi gereken riskleri ne kadar iyi algıladığı ile ilgili düzenli diyalogu sağlamaları gerektiğidir. Her iki tarafın da uyumlu olamaması, iç denetimin kaynak kullanımını optimize edememesine ve organizasyon için en kritik olan risklere doğru bir şekilde odaklanamamasına sebep olabilir. Değişim gösteren risk ortamı ile iç denetimin sadece masada yer alması artık yeterli değil; öncelikli odak alanlarının organizasyonun en büyük risk alanlarını etkilediğine inanmalı.

Büyüklik ve endüstri önemlidir

Birçok anket katılımcısı risk yönetimi konusunda nispeten düşük güven seviyeleri ortaya koydular. Sonuçlar, şirket bazında bakıldığında organizasyon boyutunun etkisinin olduğunu göstermekte: Genel olarak, katılımcıların organizasyonlarının riskleri ne kadar iyi yönettiğine olan güven seviyeleri 10 milyar dolar ya da daha fazla ciroya sahip şirketlerde, 10 milyar dolardan daha az ciroya sahip olan şirketlerle kıyaslandığında %20 daha fazla. Bu anket sonucu tecrübemizle gördüğümüzü doğruladı:

Büyük şirketlerin, risk yönetimi zorluklarına destek olabilmesi için daha gelişmiş süreçleri ve araçları bulunmakta – ancak etkin risk yönetimi orta ölçekli ve küçük şirketlerde daha az önem taşımamaktadır. Büyük şirketlerden olan katılımcılar tarafından gösterilen yüksek güvene rağmen, hala önemli derecede gelişim açığı bulunmaktadır. Büyüklik açıkça önem taşıırken, küçük ve büyük benzer organizasyonların iç denetim yöneticileri için soru şudur: risk yönetimi konusunda güven seviyelerinin yükselmesini sağlamak için iç denetim hangi ekstra eforları yerine getirmelidir? İç denetimin

rolünün özellikleri şirket büyüklüğüne göre farklı olabilir, ancak aksiyon alma gerekliliği aynı kalır.

Bunun dışında, anket sonuçlarını endüstri bazında değerlendirmek, en kritik risklerin ve bu risklerin yönetiminde paydaşların yeteneklerine olan güveninin endüstriye göre değiştiğini doğruladı. Tek ortak konu birçok katılımcının yetenek ve iş gücünü en az iyi yönetilen riskleri olarak tanımlamaları oldu. Endüstri gruplarına göre en kötü ve en iyi yönetilen risklerin sıralamaları için Şekil 3'e bakınız.

Şekil 3: Endüstri gruplarına göre en kötü ve en iyi yönetilen riskler

Finansal Hizmetler	CIPS*	Sağlık Hizmetleri	TICE**
En kötü yönetilen			
<ul style="list-style-type: none">Yetenek ve iş gücüHükümet harcamaları ve vergilemeBüyük program riski	<ul style="list-style-type: none">Yetenek ve iş gücüBüyük program riskiİş sürekliliği	<ul style="list-style-type: none">Yetenek ve iş gücüİş sürekliliğiSuistimal ve etik	<ul style="list-style-type: none">Yetenek ve iş gücüİş sürekliliğiYeni ürün çıkartmak
En iyi yönetilen			
<ul style="list-style-type: none">Finansal pazarlarVeri gizliliği ve güvenliğiRekabet	<ul style="list-style-type: none">Finansal pazarlarRekabetSaygınlık ve marka	<ul style="list-style-type: none">Saygınlık ve markaDüzenlemeler ve hükümet politikalarıHükümet harcamaları ve vergileme	<ul style="list-style-type: none">RekabetDüzenlemeler ve hükümet politikalarıFinansal pazarlar

*Endüstriyel tüketici ürünleri ve servisleri

**Teknoloji, bilgi, iletişim ve eğlence

Benzerlerinin üzerinde finansal performans gösteren organizasyonlar en önemli 15 riskte ortalama %53 güven seviyesi sergilemişlerdir. Karşılaştırıldığında, benzerlerinin altında finansal performans gösteren şirketlerin sadece %25'i aynı riskleri iyi yönettiğini düşünüyor.

Başarı için proaktif bir yaklaşım

Anket sonuçları risklerin daha iyi yönetilmesinin finansal performans üzerinde etkisinin olabileceğini gösterdi. Benzerleri üzerinde finansal performans gösteren organizasyonlar (şirket büyüklüğü ya da endüstriden bağımsız bir şekilde) en önemli 15 riskte ortalama %53 güven seviyesi sergilemişlerdir. Karşılaştırıldığında, benzerlerinin altında finansal performans gösteren şirketlerin sadece %25'i aynı riskleri iyi yönettiğini düşünüyor.

Yeni tecrübeler gösteriyor ki daha anlık olan bir medyayı seyreden bir dünyada, kötü olayların yönetimi için plan yapmak, öncelik olarak riski tanımlamak ve yönetmek kadar önem taşımaktadır. Lider şirketler, kendilerini risk yönetimi alanında farklı kılabilmek için reaktif düşünce tarzına sahip olmaksızın, riskleri sezen ve organizasyonu yeni tehlikelere ve fırsatlara göre konumlandırmaya yardımcı olan proaktif bir düşünce tarzına sahip olma yolunda dönüşüm geçiriyorlar. Bu şirketler risklerin yönetimini daha iyi anlayarak, oluşturdukları finansal tamponlar ile kendilerini koruyarak, tedarik zinciri fazlalıkları yaratarak ve proaktif olarak risklere olan tepkilerini yöneterek öne çıkmaktadırlar. İşin özünde, risklerin gerçeğe dönüşmesinden doğacak fırsatlara tepki verebilmek için ya da bunlardan fayda sağlayabilmek için daha hazırlıklı durumdadır.

İç denetimin konumlandırılması gereken düşünce yapısı budur. “Çeşitli olası durumlar ve dış senaryoların karşısında, şirketin stratejisi ile ilgili başarılı sonuçlar sağlayabilmek için, sistemlerin, proseslerin ve yönetim odağının uyumlu olması sağlanmalıdır. Bunun için sadece neyin kötü gidebileceğini sormaktansa, neyin iyi gitmesi gerektiğinin düşünülmesini de hayal etmelisiniz.” diyor PwC'nin Amerika İç Denetim Lideri, Jason Pett.

Paydaşların iç denetimden beklentileri

Paydaşlar konuştu ve mesaj açık: Yükselen riskler ve bu risklerin farkında olmanın gitgide yatırımcının daha büyük endişesi olması ile birlikte, şirketlerinin mevcut ve gelecek riskleri yönetme kabiliyetinde daha fazla güvence arıyorlar. Görüşmelerimizde, defalarca paydaşların iç denetimin riskleri tanımlama, tehlikelerini değerlendirme, ve onları yönetebilmek için süreçler ve kontroller tavsiye etme yeteneğine değer verdiklerini duyduk.

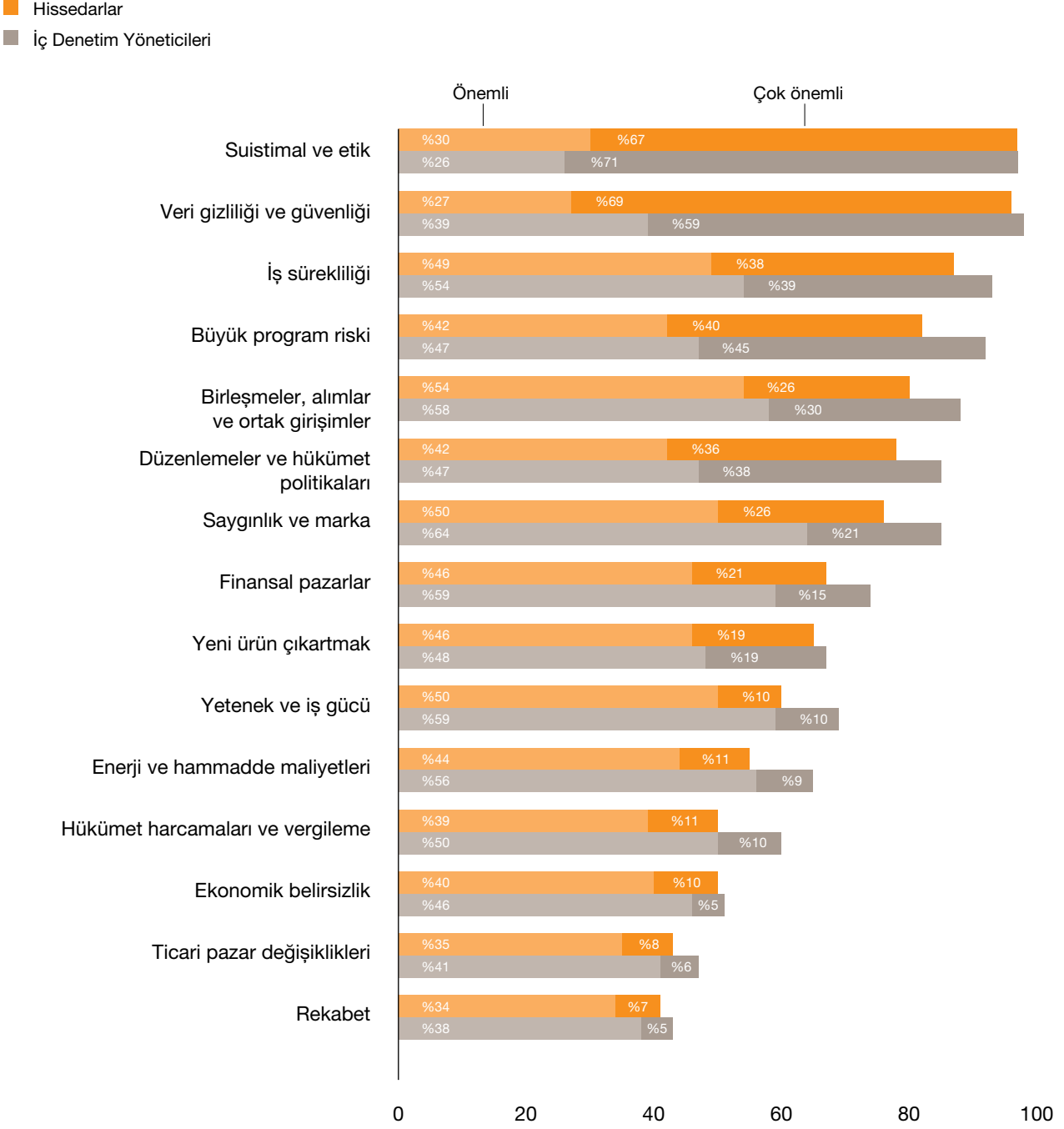
Anket sonuçları, paydaşların geleneksel iç denetim işi olan “finansal kontrollerin ve uyumun denetlenmesini” en önemli beklentileri olarak sıraladıklarını gösterdi ancak “riskler ve kontroller üzerinde tavsiye sunmak” da yakın bir şekilde ikinci sırayı aldı. Paydaşların güvenini arttırmak ve hayati derecede önemli görülmek için, katkı sağlayan iş ortağı olan iç denetim bu iki beklentiyi eşit derecede yerine getirebildiği bir noktaya ulaşmalıdır: derin görüşlerle ve iş bakış açısı ile geleneksel güvence sağlayarak.

Bu bölümde paydaşların, iç denetimin katkısı ve daha fazla beklenti duydukları alanlar hakkındaki görüşlerini inceleyeceğiz.

% 69

Paydaşların %69'u veri gizliliği ve güvenliği risklerinin takip edilmesine iç denetimin olan katkısını “çok önemli” olarak görüyorlar

Şekil 4: Her bir riskin takip edilmesinde iç denetimin katkısının önemi



Bir riskin geçmişte iç denetimin odak noktası olmamış olması fonksiyonun önemli bir rol oynama yeteneğini engellemelidir.

Paydaşlar iç denetimin katkısına değer veriyorlar

Paydaşlar, organizasyonlarının en önemli risklerinin takip edilmesinde iç denetimin önemli bir rol oynamasını gerekli gördüklerini sürekli iletiler. Suistimal ve etiği ve veri gizliliği ve güvenliğini en önemli riskleri olarak seçen katılımcılar arasında, %97 ve %96 (sırasıyla) gibi büyük bir kesim iç denetimin katkısına değer veriyor. İlginç bir şekilde, bu iki risk alanı paydaşlar ve iç denetim yöneticilerinin genel bakış açılarında en büyük uyum seviyesine sahipler.

İş sürekliliğini, büyük program risklerini, birleşme ve alımları, düzenlemeler ve hükümet politikalarını ve saygınlık ve markayı en önemli riskleri arasında gören katılımcıların dörtte üçünden daha fazlası, bunların izlenmesinde iç denetimin katkısının önemine de yüksek puanlar verdiler. Aslında, paydaşların %50'sinden daha azının iç denetimin rolünü önemli olarak algıladıkları sadece 2 risk alanı (ticari pazar değişimleri ve rekabet) bulunmakta. Paydaşların büyük çoğunluğu iç denetimin aktif bir şekilde organizasyonun en kritik risklerinin takip edilmesine ve yönetilmesine kendisini adanmasını bekliyor.

Bu genel önem seviyesinin kısmen yüksek olmasına rağmen, paydaşların ve iç denetim yöneticilerinin %50'den daha fazlasının benzer olarak iç denetimin rolünün "çok önemli" olduğuna inandıkları sadece iki alan

(suistimal ve etik ve veri gizliliği ve güvenliği) vardı. Veri gizliliği ve güvenliği riskleri arasında, aslında iç denetimin dahil olmasının kritikliği üzerinde uyumsuzluk açığa çıktı: genel önem üzerinde uyum %2 içinde olmasına rağmen, paydaşların %17'si İç Denetim Yöneticileri'ne nazaran iç denetimin rolünün "çok önemli" olduğunu düşündüler. Tecrübelerimize göre, iç denetimin rolünün kritikliği üzerindeki bu görüş farklılığı birçok faktörden dolayı olabilir: risk geçmişte iç denetimin kapsamına dahil edilmemiş olabilir veya iç denetim bu alanda etkin bir şekilde denetim yapmak ve tavsiyeler vermek için gerekli özel yeteneklere sahip olmayabilir. Bu hızlı gelişen risk alanının karşısında, paydaşların ve iç denetim yöneticilerinin iç denetimin oynadığı rolün kritikliği üzerinde hala uyum sağlayamadıkları neredeyse beklenen bir durum – diğer bir göstergede, risk ortamı hızlı bir şekilde değiştiğinde, İç Denetim Yöneticilerinin ve paydaşların riskin organizasyonlarına etkisi ve iç denetimin oynaması gereken rolün özellikleri üzerinde uyum sağlayabilmeleri için çalışmalarını gerektirir.

Verilerin biraz daha incelenmesi, neredeyse bütün riskler için, önem skalasında iç denetimin rolünü daha yüksekte tutanların İç Denetim Yöneticileri olduğunu gösteriyor. Bu, iç denetim yöneticilerinin bu alanlarda önemli rol oynadıklarına inandıklarını gösterebilir, oysa ki paydaşlar henüz onların girdilerini değerli olarak görmüyorlar.

Neredeyse herkes iç denetimin en önemli risk alanlarına odaklanmasını ya da bu alanlarda ilgisini korumasını istiyor.

Daha da kötüsü, bu iç denetimin kendi rolünün potansiyel önemini anladığının göstergesi olabilir, ancak bir şeyler onları masada yer almalarından ve etkin bir şekilde değer katmalarından alı koyuyor olabilir. İki durumda da, İç Denetim Yöneticileri ve paydaşlar iç denetimin bu kritik riskler ile ilgili ne yapması gerektiğini ve eğer zaten bir rolü var ise, genel risk yönetimi çabalarında iç denetimin önem ve katkı seviyesini arttırabilmek için ne yapması gerektiğini düşünüyor olmaları gerekmektedir.

Paydaşlar daha fazlasını istiyor

Paydaşların %20'den daha fazlası iç denetimin anketimize konu olan risklerin çoğuna çok az ilgi gösterdiklerini bildirdiler (Şekil 5'e bakınız). Bu anket sonuçları, alışılmış iç denetim fonksiyonlarının odaklanmadığı birçok alanda paydaşların beklentilerinin yükseldiğini belirliyor – yetenek ve iş gücü, yeni ürün sunmak ve ekonomik belirsizlik gibi. Gerçek şu ki, bir

Şekil 5: İç denetim tarafından çok az ilgi gösterilen riskler



riskin daha önce iç denetimin odak noktası olmaması, iç denetimin önemli rol oynama yeteneğini engellememelidir. Önde gelen bir teknoloji şirketinin İç Denetim Yöneticisi'nin söylediğine göre "kimileri, yenilikçilik ya da tekelcilik karşıtlığı gibi konularda iç denetimin oynaması gereken bir rol olmadığını düşünüyor." "Bu alanlarda derin görüşlerimizin olmadığı doğru. Ancak riskin görülebilirliğini ve yönetimin ihtiyacı olan bütün bilgiye sahip olmasını sağlayabiliriz."

Anket sonuçlarımızın makro bir bakış açısı gösterdiğini anlamış olduk. Anket sonuçları, birçok organizasyonda iç denetimin gerekli odaklanmayı sağlayamayabildiğini ve en kritik riskler için paydaşların istediği gerekli sonuçları veremeyebildiğini de göstermekte. İç denetimin, paydaşların beklentileri ile uyumlu alanlara odaklanmasını ve kaynaklarını bu yönde harcamasını sağlamak için İç Denetim Yöneticileri ve paydaşlar arasında sürekli diyalog hayati önem taşımaktadır.

Paydaşlar bütün kritik alanlarına odaklanılmasını istiyor

Paydaşların, iç denetimin genel olarak oynaması gereken önemli bir rolünün olduğunu ve yeteri kadar ilgi gösterilmeyen birçok risk alanının olduğunu hissetmeleri ile uyumlu olarak; anket sonuçları ve görüşmeler gösteriyor ki paydaşlar, iç denetim fonksiyonlarının, ankete konu olan bütün riskleri himayeleri altında görmeleri gerektiğine aynı zamanda organizasyonlarının yüzleştiği en büyük risklere odaklanacak şekilde faaliyet alanlarını da ayarlamaları gerektiğine inanıyorlar.

Genel olarak artması gereken ilgiye duyulan ihtiyaç anket sonuçlarında gözlemlendi. Paydaşların %65'i risklerin takip edilmesi konusunda iç denetimin daha önemli bir rol oynamasını istediklerini belirttiler. Paydaşlara iç denetimin hangi alanlarda ilgisini sabit tutması, arttırması ya da azaltması gerektiği sorulduğunda, neredeyse hiçbiri iç denetimin en önemli risk alanlarında dikkatini azaltmasını istemedi. Bu; sürekli büyüyen ve değişen risk ortamında paydaşların iç denetimden beklentilerinin yükseldiğinin bir diğer anahtar göstergesi.

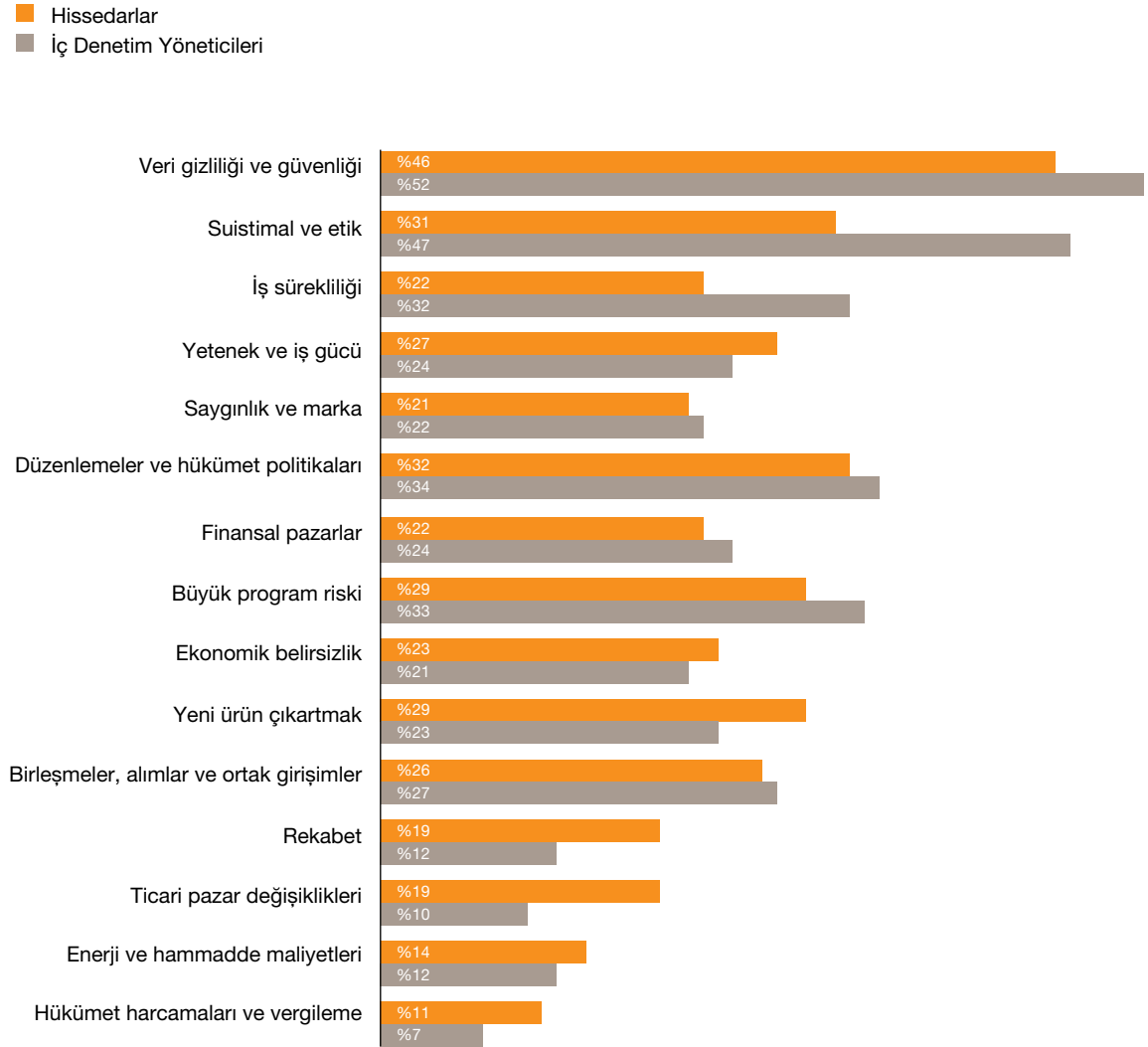
Şekil 6'da görebileceğimiz gibi, iç denetimin en önemli 15 risk alanının tümü üzerindeki yeteneklerini arttırması ya da koruması gerektiği yönündeki görüşler üzerinde paydaşlar ve İç Denetim Yöneticileri oldukça kuvvetli bir uyum içindeler. Buna rağmen, suistimal ve etik ve iş sürekliliği alanlarında, iç denetim yöneticilerinin katkıları arttırma planları paydaşların beklentilerini geride bırakıyor: sırasıyla, %16 puan ve %10 puan. Bu iki risk alanı bir süredir gündemde ve iç denetim yöneticilerinin bunları takip etmeye olan ilgilerini arttırmaları gerektiğini daha fazla hissettikleri çok açık. Bu riskler açık bir şekilde karmaşık ve hızlı değişim gösterirken, birçok kaynağı bunlara harcamak paydaşların anketimizde daha önemli olarak tanımladıkları risklere olan ilgiyi saptırabilir. Kısıtlı kaynaklarla yüzleşildiğinde iç denetim, paydaşların beklentileri ile uyumlu en optimum alanlarda kaynakları kullanılmalıdır. Eğer yanlış alanlara fazla yatırım yapmayı seçerlerse; harcanan efor, daha kritik bir iş riskinin kaçırılmasına ve organizasyonun gereksiz bir şekilde buna maruz kalmasına sebebiyet verebilir.

% 46

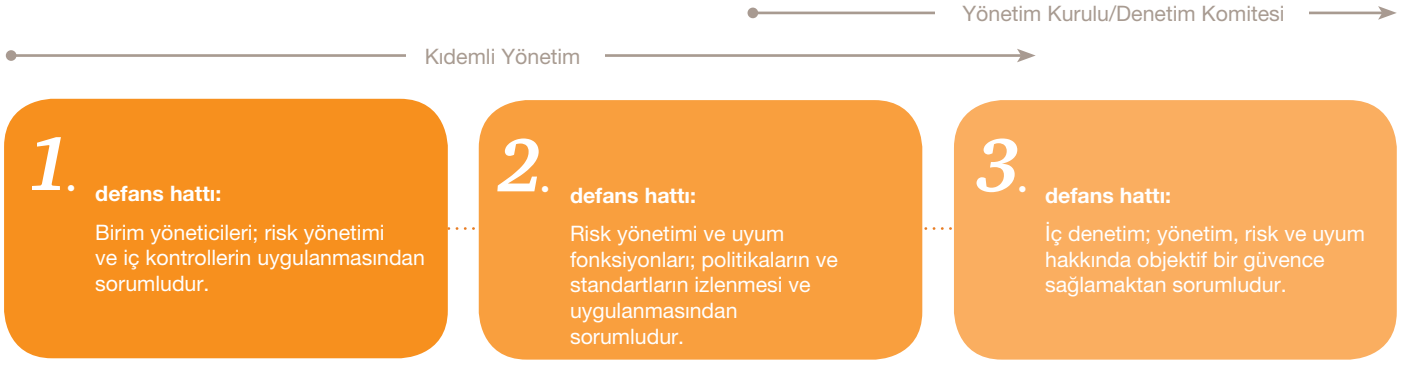
Paydaşların %46'sı iç denetimin veri gizliliği ve güvenliği konularında yeteneklerini geliştirmesini istiyor.

İç denetim fonksiyonları, ankete konu olan bütün riskleri himayeleri altında görmeliler aynı zamanda organizasyonlarının yüzleştiği en büyük risklere odaklanacak şekilde faaliyet alanlarını da ayarlamalıdır.

Şekil 6: Paydaşların ve iç denetim yöneticilerinin iç denetim kabiliyetlerini arttırmayı istedikleri/planladıkları risk alanları



Şekil 7: Üç defans hattı



Paydaşlar koordine edilmiş savunma hatları istiyorlar

Genelde risk yönetimini “savunma hatları” olarak adlandırabiliyoruz. Bu savunma hatları yöneticilerin ve yönetici olmayanların istediği şekilde risklerin etkin ve verimli yönetilmesine ve izlenmesine yardımcı olmaktadır. Paydaşlar iç denetimin üçüncü defans hattında oynadığı role değer veriyorlar – objektif güvence sağlamak – ancak iç denetimin birinci ve ikinci defans hattında etkin bir şekilde koordine olabilme yeteneğine de aynı şekilde çok önem veriyorlar.

Üçüncü defans çizgisi olarak, iç denetim, yönetim kurulları ve denetim komiteleri için, organizasyonun yönetim, risk ve uyum süreçlerinin ne kadar iyi çalıştığını değerlendirir – özellikle birinci ve ikinci savunma hattında. Konuştuğumuz birçok yöneticiden biri olan Intuit’in Risk Denetim Komitesi Başkanı Dennis Powell, iç denetimin koordineli olmasını bekliyor: “İç denetim, kontrollerin olması gerektiği gibi çalışmadığı ve risk yönetiminin olması gerektiği kadar kuvvetli olmadığı alanları tanımlamalıdır.”

Tabi ki, iyi bir üçüncü defans hattı pozisyonu, ilk ve ikinci defans hatları olgunlaştığında uygulanabilir.

Tecrübelerimiz gösteriyor ki ikinci defans hattı yok ise ya da olgunlaşmamış ise, şirketin kendi iş ünitelerinde risklerin tanımlanması ve daha iyi risk yönetiminin hızlandırılması için iç denetimin tecrübesi yükseltilmelidir.

Eninde sonunda, üst yönetim birinci ve ikinci hatları sıkı bir şekilde sahiplenmelidir ve risklerin yönetimi için sorumluluklarını en üst seviyede korumalıdır. Lockheed Martin’in Denetim Komitesi Başkanı David Burritt’in söylediğine göre “Risk yönetimini stratejinizin içine entegre etmelisiniz.” “İç denetim ideal olarak risk yönetimi prosesleri ve süreçleri üzerinde tavsiye vermeye uygun ancak riskler açığa çıktığında aksiyon alması gereken şirkettir.”

Paydaşlar üçüncü ve sonuncu defans çizgisinde iç denetimin rolüne değer vermekteler ancak anket sonuçları gösteriyor ki, bunun ikinci defans hattıyla koordinasyon ile de ilgili olmasından dolayı iç denetimin daha da kuvvetlenmesi gerekiyor. Anketimizdeki organizasyonların yüzde yetmiş dördü resmi kurumsal risk yönetimi gruplarının olduğunu bildirdiler. Hatta katılımcıların %50’den daha azı iç denetim fonksiyonlarının bu gruplarla iyi koordine olduğuna inanmakta.

Katılımcıların %50'den daha azı iç denetim fonksiyonlarının diğer risk ve uygunluk fonksiyonları ile iyi koordine olduğuna inanıyor.

İkinci ve üçüncü defans hatlarında koordinasyonu geliştirmek iki yönde de değer getirir: iç denetim, eforlarının doğru risk alanlarına odaklanmasına yardım edecek girdilerden fayda sağlar; risk yönetimi ve uygunluk grupları, organizasyonun genel risk yönetimi çabalarının bir araya gelmesi için iç denetimin organizasyona geniş bakış açısının yükseltilmesinden fayda sağlar. Ingram Micro'nun Denetim Komitesi Başkanı Leslie Heisz'a göre "İç denetim şirkete bütünsel olarak yaklaşarak değer sağlar." Hatta, risk yönetimi fonksiyonu ile uyuma örnek olarak, BlueScope Steel'in İç Denetim Başkan Yardımcısı olan Andrea Cummings kendi iç denetim grubunu anlattı. Kendi iç denetim grubu "yıllık planda anahtar odak alanlarını tanımlayabilmek için denetim planlama sürecinde grubun risk profilini düşünüyor. Özellikle iç denetim, yönetimin hafiflettiği faaliyetleri etkin çalışıp çalışmadığını dikkate alabilmek için kontrol eder."

Risk yönetimi fonksiyonları şekil almaya devam ettikçe, İç Denetim Yöneticileri ve paydaşların defans hatlarının nasıl koordine olması gerektiği konusunda anlaşma arayışı içine girmeleri gerekmektedir. Bu koordinasyon ve uyum, iç denetimin; risk tanımlama sürecine daha entegre olmasını, risk değerlendirmeleri ile daha fazla katkı sağlanmasını sağlayacak ve son olarak da genel risk yönetimi çabalarında fonksiyonu daha fazla rol oynayabilmesi için konumlandırılacak.

Paydaşlar anlayışlı ve objektif bir bakış açısı istiyorlar

Paydaşlara iç denetimden en büyük beklentileri sorulduğunda, beklendiği gibi büyük bir çoğunluk (%88) ilk üç tercihleri içine "finansal kontroller ve uyum güvencesi"ni koydu. "Risk ve kontroller üzerine tavsiye vermek" ise neredeyse eşit puanı aldı: katılımcıların %82'si ilk üç tercihinin arasında buna da yer verdi.

Görüşmelerimiz gösteriyor ki paydaşlar iç denetimden daha derin görüşler bekliyorlar. Bir CFO'nun bize söylediği gibi, "Riski azaltabilmek için iç denetim yöneticilerinden uygun seviyedeki kontrollerin yerinde olduğundan emin olmaları beklenmelidir. Kontroller tavsiye edebilmek için, eşsiz bir tecrübeye de sahip olmalılar." Kontrollerin tavsiye edilmesi yüksek derecede değer görmekte ancak konuştuğumuz birçok paydaş sunulan görüşlerin biraz daha derinlemesine olmasını istiyorlar. Paydaşlar şu soruya yanıt alabilecekleri görüşler bekliyorlar: "Bu benim işime ne ifade ediyor?". Sonuç olarak bunun da işin noktaları birleştirebilmesini ve daha etkin işleyebilmesini sağlayacağını düşünüyorlar.

Paydaşlar objektifliğin iç denetim fonksiyonunun derin görüşler sağlayan değerli bir iş ortağı olmasına engel oluşturduğuna inanmıyorlar.

Paydaşların iç denetimden güvence ve görüş sağlamasını istedikleri çok açık. Anketimiz, paydaşların iç denetimde en çok değer verdiği karakteristik özelliğin objektiflik olduğunu gösterdi (paydaşların %85'i tarafından en değerli görülen üç karakteristik özellik arasında tutuldu). Objektifliğe bu kadar öncelik verildiğini görünce, mülakatlarda biraz daha derine indik. Objektiflik ihtiyacı için destek ihtiyacını duyduk. Buna ek olarak paydaşlardan, objektifliğin iç denetim fonksiyonunun derin görüşler sağlayan değerli bir iş ortağı olmasına engel oluşturduğuna inanmadıklarını da duyduk. Aslında, doğru dengeyi bulma meselesi olduğunu düşünmekteyiz. Denetim Komitesi Başkanı William Osbom'a göre, Caterpillar Inc.'deki iç denetim fonksiyonu bu dengeleme hareketinde başarılı oldu. "Çizgiyi aşmakta iyi iş çıkardılar" diyor Osbom, "bir problem olunca iç denetimin kötü etkilenmesi ve problemlerin önlenmesi için insanlara bazı şeylerin doğru yapılmasına yardımcı olabilmek arasında." Aslında kendisi değeri dengede buluyor ve şunu da ekliyor: "bu konuda bir gerilim var, iki tarafı birden idare ederek iki işi birden yapmanız gerektiği düşüncesine çok inanıyorum."

% 45

Kritik risklerinin büyük kısmının iyi yönetildiğini söyleyen katılımcılar.

Beklentiler yükseldikçe uyum arayışı içine girmek

Katılımcıların %45'inin kritik risklerinin büyük çoğunluğunun iyi yönetildiğini söylemesi ile birlikte, genişlemiş bir rolün kapıları açıldı. İç denetim bu kapıdan geçmeli ve ilgili zorlukları üstlenmeli.

Buna rağmen, şirket büyüklüğü, endüstri ve coğrafi konuma bakmaksızın, iç denetim yöneticilerinin büyük çoğunluğu önümüzdeki 12 ay içinde bütçelerinin aynı kalmasını ya da düşürülmesini beklediklerini söylediler – paydaşların; sürekli büyüyen ve değişen risk ortamı karşısında iç denetimin yeteneklerini geliştirmesini istemelerine rağmen.

Anket verileri, görüşmeler ve tecrübemiz ile paydaşların yüksek beklentilerini karşılayabilmenin yollarını bulan birçok önde gelen iç denetim fonksiyonlarını da açığa çıkardık – hem geleneksel kontrol ve uygunluk alanlarında değer katarak hem de organizasyonların günümüzde yüzleştiği en önemli kritik risk alanlarını bularak. Kaynakları işin doğru alanlarına optimum şekilde ayırarak; iç denetim fonksiyonları aynı ya da daha az kaynak ile daha fazlasını yapabileceklerini gösteriyorlar. Mevcut durumda benzerleri ile aynı seviyede ya da daha düşük seviyede olan şirketleri bekleyen zorluk; yeni risk ortamı ve yüksek paydaş beklentilerinin birleşimi ve kısıtlı kaynaklar ile gereken yeni "zemin"e nasıl yükselecekleridir.

Şekil 8: Yeni zemine yükselmek



İç denetim için yeni zemine yükselmek

İç denetim için "Zemin" (standart) her zaman uygunluk ve finansal riskler üzerinde güvence sağlanmasını içerecek. Ancak riskler değişti, beklentiler yükseldi ve bütün iç denetim fonksiyonları bu yeni zemine yükselmek zorundalar: paydaş beklentileri ile tam bir uyum içinde kalarak; daha fazla kritik riskler için güvence sağlayarak ve daha derin görüşler sunarak. Birkaç sene önce önde gelen iç denetimin

yetenekleri ve uygulamaları şimdi yeni zeminin ve performansın parçaları. Bu zemin yükseltildi. İç denetim fonksiyonlarının sürekli yükselen paydaş beklentilerine uyum sağlayabilmeleri için performanslarını arttırmaları gerekmektedir.

Paydaşlar ve İç Denetim Yöneticileri ile olan görüşmelerimiz ve birçok farklı iç denetim fonksiyonu ile çalışma tecrübemiz; büyüklüğüne ve kapsamına bakmaksızın etkin bir iç denetim fonksiyonu oluşturmak için gereken

şimdi önemli temel özelliği gösterdi (Şekil 8'e bakınız). Bu özellikleri iki sene önce *İç Denetimi Maksimize Etmek* dokümanımızda sunmuştuk ve bu senenin dokümanı için yaptığımız araştırmalarda; bu sekiz özelliğin sadece kritik ve uygun olduğunu değil etkin iç denetim fonksiyonlarının işleyişinin tamamlayıcısı haline geldiğini de duymaya devam ettik. Başka bir deyişle, bu özellikler iç denetim fonksiyonlarının çalışması gerektiği zeminin tamamlayıcılarıdır.

Baştan aşağıya risk bazlı planlama, yönetimin en önemli öncelikleri hakkındaki bakış açılarını araştırmakla başlar.

Yeni risk ortamını yönlendirin

İç denetimin aktivitelerinin organizasyonun kritik riskleri ile olan uyumu yeni risk ortamının zorlukları arasında önemli bir unsurdur. Bunun başlangıcı, iş hakkında stratejik bir anlayış sağlamaktan, mevcut risk yönetimi fonksiyonları ile uyumlu olmaktan ve bütün hizmetlerin kritik risklerle direk bağlantısının olmasını sağlamaktan geçer.

Stratejik düşünün ve hareket edin

Uluslar arası İç Denetim Enstitüsü'nün ("the IIA") yayınladığı Uluslar arası İç Denetim Standartları ("Standartlar"); kıdemli yönetimin ve yönetim kurulunun katılımını da düşünerek baştan aşağıya organizasyonun hedefleri ile uyumlu risk temelli planlamanın önemini vurgulamaktadır. Ancak pratikte, iç denetim risklerinin değerlendirilmesinde, iç denetim planlarının odaklandığı alanlarda ve iç denetim eforlarına harcanan kaynakların kalitesinde ve seviyesinde birçok farklı varyasyon görüyoruz. Anketimiz gösteriyor ki, organizasyonların sadece %55'i baştan aşağıya kuvvetli bir risk değerlendirme yaklaşımı kullanarak denetim planlarını yaratıyor ve kaynaklarını buna göre ayırıyor. Bu "Standartlar"ın ve iç denetim yöneticilerinin beklediğinden çok daha düşük.

En iyi baştan aşağıya risk temelli planlama yönetimin öncelikleri hakkındaki bakış açılarını araştırmakla

başlar. Daha sonra ilgili risklerin tanımlanması ve iç denetim tarafından bu risklerin etkin bir şekilde planlara dahil edilebilmesi için kapsamlı bir analiz yapılması ile devam eder.

Baştan aşağıya risk değerlendirme eforları ile paralel olarak, denetimin kapsamını daha da önceliklendirebilmek için iç denetim tarafından birimlere özel veri analitikleri kullanılmaktadır. Yaklaşım üzerinde uyum sağlanabilmesi için ortaya çıkan risk temelli denetim planı paydaşlar ve hatta CEO ve yönetim kurulu ile paylaşılmaktadır.

Bu sürecin bazı finansal hizmetler şirketleri için biraz daha farklı olduğunu gördük. Bu şirketler için olan düzenlemeler, her üç ya da dört senede bir bütün denetlenebilir birimlerin iç denetimin kapsamında olmasını gerektirebilir (kurumun büyüklüğüne bağlı olarak). Bu finansal kurumların en yenilikçileri baştan aşağıya risk yaklaşımını kendi denetim dünyalarını içine entegre etmenin yolunu buldular. Bu sayede kendileri ile ilgili olan düzenlemeler için ihtiyaçlarını sadece karşılamakla kalmayıp, en kritik riskler üzerinde paydaşları ile daha büyük bir uyum yakaladılar. Bazı önde gelen finansal hizmetler şirketlerinin; aşağıdan yukarıya dönen bir yaklaşım kullanmaktansa belirli riskler (örnek: ticarete dolandırıcılık, bağımsız fiyat doğrulaması, teminat yönetimi) üzerinde daha fazla denetim bakış açısı geliştirerek bu yaklaşımdan fayda sağladıklarını fark ettik.

Riskler sabit değil. İç denetim esnek olmalı.

İkinci defans hattını güçlendirin

Yeni risk ortamını yönlendirecek kuvvetli risk değerlendirmeleri, iç denetimin ikinci defans hattını yükselttikçe daha stratejik düşünmesini ve hareket etmesini gerektiriyor. Bu süreç, paydaşların bakış açıları ile olan boşlukların doldurulması ve uyumun sağlanması için sorumluluk ve bağlılık gerektiriyor. Ancak sonucun etkisi, en büyük riskin olduğu alanlara kaynak ayıran bir denetim planı çıkması ve organizasyon ödüllendirilmesidir.

Her risk eşit yaratılmaz ve belirli denetim görüşleri geliştirmenin kısmen zor olduğu riskler de vardır – ekonomik belirsizlik, rekabet, yetenek ve iş gücü gibi. Ancak bu riskler şu konularda fırsatlar da sunmakta: iç denetimin ikinci defans hattı ile daha koordineli olmasını sağlanması, bu risklerin yönetiminde organizasyonun planları hakkında anlık görüşler elde edilebilmesi ve risklere istinaden alınan aksiyonlarda güvence sağlanmasına destek verilmesi.

En kötü yönetilen risk olarak algılanan yetenek ve iş gücünü dikkate alın. İç denetim ne yapmalı? Bu riski inceledikçe, ekonomik belirsizliklerin iş gücünde düşüşe sebep olduğunu ya da geçici veya kontratlı çalışanların alınmasına sebebiyet verdiğini görmekteyiz. Küresel genişleme, yeni yetenek havuzu ihtiyaçlarını karşılayabilmek için çalışan alım ve

koruma politikalarına uyum sağlamayı gerektiriyor. Yetenek havuzları değişerek yeni pazar kaynaklarını daha da fazla içerdikçe; sadece dil farkları için değil, iş uygulamalarındaki kültürel farklar için de eğitim programları gerekmektedir. İç denetim kendi bakış açısını bildirerek ve planlanmış aksiyonları değerlendirerek, ikinci defans hattında bütün bu alanlar için koordine olmalıdır. Daha da önemlisi, yönetim tarafından aksiyon alındıkça iç denetim kendi denetim planlarını günümüze uyarlamaya hazırlıklı olmalıdır. Bu aksiyonların plan ile uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesine ve ilgili risklerin düzgün bir şekilde azaltıldığına güvence sağlayabilmelidir.

İç denetim; işletmenin yüzleştiği en kritik konular hakkında paydaşlar ile uyum sağlanması için kurumsal risk yönetimi süreçlerinde de anahtar bir rol oynayabilir. Bu süreç, birçok lider organizasyonda üst yönetim ekibi üzerinde önemli rolü olan iç denetim yöneticisi tarafından teşvik edilebilir,

Kaynak kullanımını uyarlayın

Genel bir stratejik risk değerlendirmesi süreci ile risklerin izlenmesinin ve güvencesinin teşvik edilmesi; işletme ve iç denetim arasında güçlü bir bağ yaratmakla kalmaz, yıl içinde yapılacak denetim işlerinin önceliklendirilmesine ve bunlara odaklanılmasına yardımcı olur. Ancak riskler sabit değil. En iyi iç

denetim grupları temellerin değişime açık olduğunun ve esnekliğe hazır olmaları gerektiğinin farkındalar. Nationwide Insurance’da Kıdemli Başkan Yardımcısı ve İç Denetim Yöneticisi olan Kai Monahan diyor ki, “Eğer doru alanlara odaklanmamışsak; organizasyonumuz rotamızın değişmesi için üst yönetim ekibimize ve iç denetimimize güveniyor.”

General Motors’da, yıl boyunca denetim planları sürekli değişiyor. Genel Denetçi ve Baş Risk Görevlisi Brian Thelen diyor ki, “Müşterilerime ve denetim komitesine sene başında yıllık denetim planını gösterdiğimde, garanti edebileceğim tek şey eğer aynı plana yıl sonunda tekrar bakarsak, yaptığımız işin dinamik yapısından dolayı başardığımız işlerin orijinal plandan farklı olacağıdır.” Sürekli yeni stratejik amaçlar doğmakta, yeni riskler açığa çıkmakta ve belirli bir alandaki riskler beklenenden daha az olabilir. Değişiklikler açığa çıktıkça, o anın gereksinimlerini gösterebilmek için iç denetim grubu hızlı bir şekilde yapısını değiştirmelidir. Thelen’a göre, GM’nin denetim komitesi ve diğer paydaşlar esnek bir plana iyi tepki veriyorlar: “Paydaşları değişikliklerden ve bunların neden olduğundan haberdar tuttukça herhangi bir direnç yaşamadım. Müşterilerimiz sürekli değişen bir ortamda çalıştığımızı anlıyorlar. Riskler üzerinde sabit bir bakış açısı korumak kaynaklarınızın doğru kullanılmadığı anlamına gelebilir.”

Amaca uygun olabilmek ve değer katabilmek için iç denetim fonksiyonlarının, organizasyonlarının yüzleştiği en acil ve anahtar risklere odaklanmaları gerekmektedir.

Riskler değiştikçe ve uyumlu kalabilmek için iç denetim odak noktalarını ayarladıkça; iç denetim yöneticilerinin planlarındaki gidişatı ve odak noktalarındaki değişimi paydaşlar ile paylaşımları kritik önem taşımaktadır.

David Burritt'den duyduğumuz üzere, "Eğer bir şirket iç denetimi sadece muhasebe konularında görevlendirme hatasını yapıyor ise, meselelerin kök sebeplerini öğrenebilecek kadar işleri hiçbir zaman iyi anlayamayacaklardır." Bu, paydaşlar ve İç Denetim yöneticileri tarafından paylaşılan bir düşünce. Bize defalarca, iç denetimin ilgi alanlarını ve kaynaklarını şirketin en önemli risklerine odaklamasıyla, organizasyonların en yüksek verimi alacağını söylediler.

Bazı riskler var ki, zor olmasına rağmen iç denetimden daha somut tepkiler alınabiliyor. Görüşmelerimiz sırasında iç denetim yöneticilerinden; bu riskleri ilk kez dikkate alarak ya da paydaşlara daha derin görüşler bildirebilmek için bu riskleri nasıl sunacakları üzerinde tekrar düşünerek, yeni zemine çıkmak için aldıkları aksiyonlar hakkında birçok farklı hikâye duyduk. iç denetim yöneticilerinden en çok duyduğumuz dört alan; büyük programlar, birleşmeler ve alımlar, veri gizliliği ve güvenliği ve suistimal ve etik riskleriydi. Bu risklerden iki tanesinin – büyük program riski ve birleşmeler ve alımlar – en kötü yönetilen riskler

arasında yer aldığı dikkate alınmalıdır. Bu da bazı iç denetim yöneticilerinin zor bir iş olan bu yeni ortama uyum sağlamaya başlamaya istekli olduklarını gösteriyor. İç Denetim Yöneticileri tarafından belirtilen diğer iki risk alanı – veri gizliliği ve güvenliği ve suistimal ve etik – paydaşların iç denetimin odaklanması gerektiğini düşündükleri en önemli alan. Bu da bu İç Denetim Yöneticilerinin paydaşları ile uyumlu olduklarını gösteriyor.

Büyük program riski

Birçok yönetici, büyük operasyonel gelişim ve teknoloji projelerinin yönetimini organizasyonlarının yüzleştiği en önemli beş risk arasına koydu. Birçoğu birkaç senelik kurumsal kaynak planlama projelerine sahipler. Bunların hepsinde iş sürekliliği, bütçe aşımı riskleri devam ediyor ve iyi yönetilip takip edilmedikçe başka tehlikeler de açığa çıkabilir. Tecrübemize göre, iç denetim fonksiyonlarının proaktif olarak ve kaynakları proje ekibine ayırarak aksiyon aldıklarını görüyoruz. Bu da program ekibinin iç denetimin derin iş süreçlerini ve kontrol yeteneklerini yükseltmesini sağlıyor. Aşamalar üzerinde anahtar karar noktaları ile programın uygun yönetilmesinin değerlendirilmesi; iç denetimin paydaşların beklediği görüşleri sunabilmesi için uyguladığı başka bir yöntem.

Birleşmeler ve alımların riski

Birleşmeler ve alımlarla ilgili olan riskler – hem bu tip hamleler için gereksinimi hem de yeni operasyonları entegre etmenin risklerini doğru değerlendirebilmek – özellikle de yeni pazarlar ile ilgili olan konularda, birçok anket katılımcısı tarafından sıklıkla gündeme getirildi. Küresel CEO Anketimizde, önümüzdeki sene Amerika merkezli organizasyonların %39'unun ve küresel organizasyonların %28'inin sınır ötesi birleşimler ya da alımlarla genişleme planlarının olduğunu fark ettik. İç denetimin risklere daha fazla engaje olmasını sağlayan birçok yöntem var: stratejilerin değerlendirilmesi, durum değerlendirmesine belirgin katılım, birleşme sonrası entegrasyon ve birleşme sonrası fayda taahhük çalışması.

Veri gizliliği ve güvenliği

Veri gizliliği ve güvenliği, iç denetimin daha fazla odaklanmasının en çok istendiği tek alan olmuştur. Paydaşların %46'sı iç denetimden bu alandaki yeteneklerini arttırmasını istiyor. Gerçek şu ki bu risk çok hızlı değişim

gösteriyor ve birçok organizasyon buna uyum sağlayamıyor. Teknolojinin yaygınlaşmasıyla, şirketler tarafından tutulan kişisel verilerin artmasıyla ve giriş yapmaya çalışanların da artmasıyla gitgide daha da karmaşık bir hal alıyor. Konuştuğumuz önde gelen iç denetim fonksiyonları, risklerin önüne geçebilmek için şu ihtiyaçların altını çiziyorlar: kontroller ekstra politikalar ve gözetim rolleri ile desteklenmeli, boşlukların tanımlanması ve uygun bir şekilde düzeltilmesi için doğru tecrübe ortaya konulmalı.

Suistimal ve etik

Suistimal ve etik İç Denetim Yöneticileri tarafından yüksek ihtimalle geliştirecekleri ya da durumlarını koruyacakları bir alan olarak gösterildi. İç denetim yöneticilerinin iç denetimin dahil olması gereken “en önemli” alan oldu ve risk sıralamasında da en başta geldi. Paydaşların sadece %53'ü ve İç Denetim Yöneticilerinin sadece %35'i bu alanın mevcut durumda iyi yönetildiğine inanıyor. Genel güven seviyelerini yükseltebilmek için şirketlerin önünde daha yapılması gereken çok iş var.

.....
Ingram Micro'da, Denetim Komitesi Başkanı Leslie Heisz, iç denetimin kurumsal kaynak planlama kurulumu gibi kritik projelere dahil olmasından fayda sağladı. Denetim komitesinin daha etkin olabilmesi için bu tarz katılımlara değer veriyor:

.....
“Komite'nin dikkatine önemli süreç meselelerini sunuyor”

.....
“Geçmiş iki senede, Caterpillar'ın şimdiye kadar yaptığı en büyük üç alımı yaptık. Gelişmiş ve yeni çıkan pazarlarda kendimizi geliştirebilmek için emsalsiz miktarda sermaye harcıyoruz. Bu fırsatlarla birlikte risk gelir ve iç denetim buna hazır olmalıdır. Şu anda işleyen bir sürecimiz mevcut. “Önleyici bakım” tavsiyeleri verebilmek için alım entegrasyon aktivitelerini işlemin bitmesinden aylar önce değerlendiriyoruz – bunu takiben alımdan sonraki ilerleyen yıllarda da kuvvetli denetimler gerçekleştiriyoruz”

.....
— Matt Jones, İç Denetim Yöneticisi, Caterpillar Inc.

.....
“Yeni süreçler uygulanmaya başlandıkça iç denetimin değer katabilmesi için gereken görüşlerini sunmasıdır. Bu sayede daha ilk günden etkin olurlar.”

.....
— Kai Monahan, İç Denetim Yöneticisi, Nationwide Insurance

“İç denetim yöneticilerinden, riskin azaltılması için uygun seviyedeki kontrollerin yerinde olmasını sağlamaları beklenmelidir. Kontroller tavsiye edebilmek için de eşsiz bir tecrübeye sahip olmalıdırlar.”

– Peter Klein, CFO, Microsoft

Suistimal ve etik riski karmaşıklığını birçok kaynaktan alır. Bunlar arasında çeşitli bölgeye özel, yolsuzluk karşıtı kurallar bulunmaktadır: İngiltere Yolsuzluk Yasası, Amerika Dış Yolsuzluk Uygulamaları Yasası. Ayrıca Amerika Vatanseverlik Yasası'nın kara para aklama ile ilgili gerektirdikleri de bunların arasındadır. Uyum sağlamamanın ciddi sonuçları ile birlikte – saygınlığa gelen zarar, hükümet ihalelerinden mahrum kalabilme potansiyeli, ilgili yasal ücretler ve yatırımcı güveninin olumsuz etkilenmesi gibi- önde gelen iç denetim fonksiyonlarının hedeflerinde suistimal ve etiğin bulunması şaşırtıcı değil. Birçok iç denetim yöneticisi uyum sağlayabilmek için dış destek alırken, bazı İç Denetim Yöneticileri bu risk alanlarını hedefleyebilmek için uzmanlardan oluşan kendi takımlarını oluşturuyorlar. Konuştuğumuz bir organizasyon kara para aklama konusu ile ilgili süreçlerinin kapsamı hakkında bize görüşlerini sundu. Bu süreçler genel olarak kara para aklama konusu ile ilgili yönetimi, müşteri çeklerinin bilinmesine ilişkin politikaları ve prosedürleri (örnek; müşteri değerlendirme çalışmaları ve geliştirilmiş değerlendirme çalışmaları prosedürleri), kara para aklama yasalarını takibini ve kara para aklama konusu ile ilgili eğitimleri ve farkındalığı içermektedir. Bu kuralların kompleksliği karşısında şirket çoğunlukla bu konudaki dış uzmanları kullanmaktadır.

Başka bir cephede ise; KBR'nin İç Denetim Yöneticisi Steve Shelton, bu tarz riskleri kendi denetim grubunun özel odak noktası yapmış: “Bizim

organizasyonumuz için yolsuzluk karşıtlığı ile ilgili riskler önemli olduğu için, bu alana maruz kalmamızı büyük ölçüde azaltan özel bir takım yarattım.”

Derin görüşler sunmak

Paydaşlar iç denetimin en önemli önceliğinin risk yönetimi ve kontrolü üzerinde denetim yapmak ve raporlamak olduğunu söylediler. Buna ek olarak, risk yönetimi aktivitelerinin geliştirilmesine yardımcı olmak için, iç denetimin organizasyonun yüzleştiği riskleri değerlendirebilme ve görüş belirtme kabiliyetine de oldukça değer verdiler.

İş Anlayın

Yeni risk ortamını yönetebilmek; iç denetimin, işletmenin stratejik hedeflerini, girişimlerini ve bunları başarmak için uyguladığı taktikleri sağlam bir şekilde anlıyor olmasını gerektiriyor – HCA iç denetim grubuna yabancı olmaya bir süreç. HCA denetim planlarını kıdemli yöneticilerle ve yönetim kurulu üyeleri ile birçok toplantı yaparak hazırlıyor. Bu toplantılarda, organizasyonun hedeflerine ve girişimlerine etki edebilecek riskleri tanımlıyorlar.

İşletmenin güvenini kazanabilmek için iç denetim; organizasyonun yüzleştiği zorluklar hakkında anlayışlı olmalı, yapıcı görüşmeler sağlamalı ve organizasyonun yüzleştiği riskler üzerindeki görüşlerinin etkilerini anlamalıdır. İşletmenin ve stratejik yönünün sağlam bir şekilde anlaşılması ile iç denetim; stratejik iş girişimlerine katılımının istenme şansını artırıyor.

Uzmanlar Geliştirin

Risklerin karmaşıklığı yükselen bir ivmeyle arttıkça, kritik risklere doğru yönelebilmek için iç denetim fonksiyonları doğru ölçüde tecrübe ve uzmanlığa sahip olduklarından emin olmak zorundadırlar. Uzman bilgisi tabii ki de iç denetimin verdiği hizmetlerin değerini, iç denetimin tavsiye ettiği aksiyonların ve tüm iç denetim grubunun güvenilirliğini arttıracaktır. İç denetim grupları için, dış uzmanları değerlendirmek kalıcı kaynaklar almaktan daha verimlidir çünkü bu tarz denetimlerin yılda sadece bir ya da iki kez gerçekleştirilme ihtimali var.

Tavsiyeler ve en iyi uygulamaları sunun

“Standartlar”ın belirttiğine göre iç denetimin sorumluluğu; işletmenin yüzleştiği stratejik, operasyonel, finansal ve uygunluk risklerini değerlendirmek. İç denetim objektif bir bakış açısı ve kontrol uzmanlığı sunduğu için uzun zamandır değerli olarak görülmekte ancak risklerin karmaşıklığı ve seviyesi arttıkça, konuştuğumuz paydaşlar iç denetimin sadece problemleri tanımlamanın ötesine geçmesi gerektiğini düşünüyorlar. İç denetimin karmaşık durumları ve meseleleri açıkça anlamasını ve pratik tavsiye ve nasihatler sunmasını istiyorlar. Başka

bir deyişle, iç denetimin sunması gereken güvence hizmetlerinin içine yorumlarının entegre olmasını istiyorlar. Bu beklentiyi karşılayabilmek için, iç denetim profesyonelleri zaten belirli olan soruları sormanın ötesine geçebilecek cesarete ve yeteneklere sahip olmalılar. Birçok iç denetim yöneticisi, paydaşlardan öncelikle bu yeteneklere ihtiyaçları olduklarını duyuyorlar. %52’si önümüzdeki 12 ayda daha fazla danışmanlık işine odaklanmak için yeteneklerini arttırmayı tasarladıklarını söylediler.

Konuştuğumuz birçok iç denetim yöneticisi risk yönetimi masasında yer edinebilmek için; “güvence için görüşler sunma”yı kritik bir adım olarak görüyorlar. Microsoft’un İç Denetim Başkan Yardımcısı Melvin Flowers’a göre, “Yönetimin ve paydaşların güvenini kazanabilmek ve işin özünün bir parçası olabilmek için; sadece meseleleri tanımlamak yerine, saydamlıktan ve objektiflikten ödün vermeden problemlerin çözülmesine yardımcı olmak ve çareleri tanımlamak da çok kritiktir.” “İç denetimin iş meselelerini anlaması ve sadece denetim planının uygulanmasının ötesinde değer katması kritik önem taşımaktadır.”

Denetimler yapmanın ve tavsiyeler vermenin birbirinden bağımsız konular olmadığını da gördük. Nationwide

Insurance’tan Kai Monohan diyor ki, “Biz muhtemelen %40 danışmanlık ve %60 da güvence sağlıyoruz.” “Bir denetim projesi yaparken, kontrol gelişimi için bu süreçte danışmanlık hizmetleri ve fikirler sağlayabilirsiniz.”

Bunun da ötesinde, en esnek ve uyumlu iç denetim grupları; yöntemlerin standart portföylerine ve şablonlarına bağlı kalmıyorlar. Bunun yerine, yeni durumlar açığa çıktıkça bunlar için gereken ihtiyaçları karşılayabilmek için yöntemler geliştiriyorlar. Google’da İç Denetim Yöneticisi olan Lisa Lee; eldeki meseleyi en iyi denetleme şeklini geliştirebilmek için denetçilerini; işletmenin stratejileri ile kendi bilgilerini bağdaştırmaları konusunda zorluyor. Şu şekilde açıklıyor; “Bizim var olan bir metodolojimiz var”, “ancak tekrar kullandığımız yaratılmış bir sürü şablonlarımız ya da denetim programı kılavuzlarımız yok çünkü denetçilerimi her girişime bağımsız olarak bakmaları için zorluyorum. Buradaki hedefimiz nedir, ne elde etmeye çalışıyoruz ve bunu başarmanın en iyi yolu nedir?”

% 52

Daha fazla danışmanlık hizmeti vermek için yeteneklerini arttırmaya odaklanan iç denetim yöneticilerinin yüzdesi

İletişim karışıklığının üstesinden gelin

Denetimin odak noktasının, aktivitesinin ve bakış açısının iletilebilmesi etkin bir iç denetim fonksiyonunun temellerinin kritik bir parçasıdır. İş dünyası daha da karmaşıklaştıkça, kritik risklere uyum daha önemli olmakta ve etkin ve verimli iletişimin önemi yükselmektedir.

Sürekli diyalog ile güven oluşturun

Paydaşların büyük çoğunluğu, iç denetim için yüz yüze toplantıların en değerli iletişim yöntemi olduğunu söylediler. Bu şekilde direk iletişim; önemli paydaşların, bilgilerini ve aksiyon almalarını gerektiren kritik meselelere daha hızlı tepki vermelerini sağlar, soruların çözümlenmesine yardımcı olur ve yorumların tartışılmasını sağlar. Denetim komitesi sunumları en değer verilen ikinci iletişim yolu oldu. Bağımsız denetim raporları da üçüncü oldu.

Görüşmeler esnasında neredeyse bütün denetim komitesi başkanları; İç Denetim Yöneticileri ile yüz yüze iletişimin en önemli iletişim yolu olduğunu söylediler. Daha da derine inerseniz, özellikle resmi olmayan ve özel tartışmalara oldukça değer verdiler.

Bunlar iç denetim yöneticisi ile ilişki kurabilmek için çok önemli görülmekte. Bu sayede iç denetim yöneticisinin kişisel olarak konuşmaktan ya da önemli bir olay açığa çıktığında telefon etmekten kaçınmayacağını düşünüyorlar.

Ankete katılan birçok iç denetim yöneticisi de yüz yüze görüşmeleri tercih ediyorlar. Bir tanesi diyor ki, “Denetim komitemizle daha rahat konuşmalar yapabilmek istiyorum. Şirkette gördükleri hakkında hislerini sunabilmelerini, nelerden endişe duydıklarını ve bizim nelerden endişe duymamız gerektiği hakkındaki düşüncelerini sunmalarını istiyorum. Bu bir araya gelmeler, birbirimizi tanımamıza ve uyum sağlamamıza aşırı derecede yardımcı oluyor.”

Riskler karmaşıktır ve denetim sonuçları orantılı bir şekilde karmaşıktır. Bu konular üzerinde yüz yüze diyaloglar için zaman yaratmak denetim sonuçlarının karışıklığının üstesinden gelmeye yardımcı olabilir. Zaman ve enerji kazandırabilir ve sadece mülakatlar ile açığa çıkacak görüşlerin kapısını açar.

Raporlamayı basitleştirin ve kullanılabilir hale getirin

Paydaşlar iç denetimden risk yönetimi aktiviteleri hakkında sağlayacakları güvenceyi kısa ve öz ve kolay anlaşılabilir bir şekilde sunmalarını

istediklerini söylediler. İç denetimin kapsamındaki risklerin çeşitliliği ve karmaşıklığı arttıkça, etkin ve verimli iletişim oluşturma ve sağlamanın zorluğu da artar. Paydaşların “etkili iletişim” için çeşitli beklentileri, bu değişen risk ortamında bulguların etkin bir şekilde iletilmesini daha da karmaşıklaştırıyor. Bazı paydaşlar için detaylı denetim raporları yeterli olurken bazıları özet sunumlar istiyor, bazıları da denetim sonuçlarının tartışılması için bire bir toplantılar istiyorlar. Paydaşlar ve İç Denetim yöneticileri risk değerlendirme sürecinin tartışılmasına git gide daha fazla zaman harcıyorlar. Bu da denetim sonuçlarının organizasyonu nasıl etkileyeceğini anlamalarına temel oluşturuyor.

Görüşme yaptığımız İç Denetim Yöneticileri ve paydaşlar; açığa çıkan riskler ve bulgular arasındaki bağlantıların açıkça iletilebilmesi ve etkilerinin anlaşılabilmesi için, verilecek mesajın basitleştirilmesinin denetim komitesi için çok önemli bir hale geldiğini söylediler. Kimisi komiteyi bilgilendirmek ve odaklamak için hikaye-tablosu yaklaşımını tercih ediyor. Bir Denetim Komitesi Başkanı diyor ki, “Denetim komitesi 50.000 fitte seyahat ediyor çünkü tepeden bir bakış açısı için burada olmamız gerekiyor; bu yüzden mesajınızı buraya hızlı, temiz, açık ve hızlı bir şekilde anlayabileceğimiz bir dille iletmeniz.”

Görüşmeler sırasında, neredeyse bütün Denetim Komitesi Başkanları, İç Denetim Yöneticileri ile yaptıkları en önemli iletişim yönteminin birebir iletişim olduğunu belirtti.

Raporlama konularının karmaşıklığını anlatabilmek için, önde gelen İç Denetim Yöneticileri resmi sunumları daha çok grafik, tablo ve ölçü kullanarak basitleştirdiklerini söylediler. Değerli yüz yüze iletişime daha çok zaman ayırabilmek için yazılı raporları da daha kolay ve elverişli bir duruma getiriyorlar.

Noktaları birleştirin

Birçok paydaş, belirli bulguları bağdaştırabilmek için ve organizasyonun maruz kaldığı risklerin açıkça portresini çıkarabilmek için trend analizlerinin kullanımının artırılmasından bahsettiler.

Caterpillar'dan William Osborn diyor ki, "Belli bir denetim alanında, şirketin belli bir kesiminden çıkan sonuçlar önemli olarak görülmeyebilir. Ancak bu alana bütün şirkette bakabilirseniz ve eğer aynı nesnelere çıkıyor ise, bu durum üzerine eğilinmesi gereken ciddi problemlerin sinyali olabilir. İç denetim bu şekilleri görecektir yeteneğe sahip olduğunda; kontroller bozulmadan, riskli olaylar açığa çıkmadan ve organizasyon sonuçlarla uğraşmak zorunda kalmadan, kendisini yönetimi yönlendirebilecek bir pozisyona koyabilir."

Trend raporlaması, organizasyonun birçok kısmına etki eden meseleleri daha iyi tanımlar ve ülke dışı risklerin anlaşılmasına yardımcı olur – bu da çevik kalmak isteyen uluslar arasında şirketler için gitgide daha fazla önem taşımaktadır. Trend bilgisi merkezi olarak kontrol edilebilir, daha sonra analiz edilebilir ve bu sayede organizasyonda gelişimi sağlayacak sonuçlara olanak sağlar. Eğer benzer riskler farklı ülkelerde ya da iş ünitelerinde belirlenmiş ise, bunları tek bir çözüm ile kapsamak mümkün olabilir.

Risklerin izlenmesini ve baştan aşağıya stratejik risk değerlendirmeleri ile güvence sağlanmasını teşvik etmek, kaynakları kritik risklere ayırmak, derin görüşler sunmak ve etkin iletişim teknikleri kullanmak; iç denetimin çalışması gereken yeni zeminin birer parçasıdır. Bu iç denetimin günümüzde iş hayatında olması gerektiği yerdir ancak genelde iç denetimin buraya gelebilmesi için organizasyonel ve kültürel zorluklar gibi aşması gereken bariyerler bulunmaktadır. Bir sonraki bölümde yeni zemine çıkabilmeyi etkileyecek en kritik bariyerleri tartışıyor olacağız.

Bariyerleri aşmak

Ortalamanın çok üzerinde iyi operasyonlar sergileyen organizasyonlar bile bariyerleri aşmak zorunda kaldıklarını bize iletiler. Paydaşlar ve İç Denetim Yöneticileri en yaygın bariyer olarak organizasyonel ve kültürel direnci gösterdiler. Hemen ardından da iç denetim kaynaklarının ve tecrübenin eksikliğini ve yönetim eksikliğini tanımladılar.

Herhangi hızlandırıcı bir şey olmamasına rağmen ya da paydaşlardan herhangi bir himaye bile olmadan; önde gelen İç Denetim Yöneticileri iç denetimin çalışma tarzını değiştirmek için bilinçli bir şekilde efor harcadılar. Organizasyonun kritik risklerini takip etmesine ve daha sonra kapsam ve iş gücü modelini nasıl oluşturacağına en iyi şekilde nasıl yardım edeceklerini belirlediler. Bu İç Denetim Yöneticileri tasarım ve fonksiyon işe bir iç denetim yarattılar. Buna zıt olarak, organizasyonlarda benzerlerinin altında performans gösteren iç denetim fonksiyonları, odak noktalarını kaynaklarına göre ve yeteneklerine göre kısıtlamaya eğilim gösteriyorlar. Eforlarını personel sayılarına, bütçeye ve mevcut yeteneklerine göre ayarlıyorlar. Tasarım yolu ile hareket edenler kendilerine daha zor bir görev koyuyorlar ama daha çok katkı sağlıyorlar. Bariyerleri aşmanın yollarını bulmuş durumdadılar.

Kültürel ve organizasyonel direnç

Kültürel ve organizasyonel zorluk çok yönlüdür ve bunu aşmanın tek yolu; paydaşların anlayacağı ve iç denetimin katkısına değer vereceği şekilde güven ve güvene dayalı ilişkiler yaratmaktır. Lider bir teknoloji organizasyonunun İç Denetim Yöneticisi diyor ki, “İç denetimin paydaşlarla olan ilişkisi karşılıklı güven ve saygıya dayanmalıdır.” “Sadece polislik rolü oynamak isteyen iç denetim fonksiyonlarının organizasyon içinde yüksek derecede saygı ve güven kazanmasına gerek yok. Ancak, fonksiyon müdürlerine risk yönetimlerini geliştirme konusunda yardım etmek istiyorlarsa, denetim profesyonelleri güven kazanabilmek ve eski algıları yok edebilmek için aktif olarak çaba sarf etmelidir.”

4.2 milyar dolarlık yazılım şirketi olan Adobe Systems Inc.’nin iç denetim fonksiyonu için, “Güven ve inanç kazanabilmek için küçük kazanımlar kritiktir.” Diyor Baş Denetim Yöneticisi Eric Allegakoen. “Her küçük proje masaya değerli bir kazanç getirmelidir.” Şu şekilde de ekliyor, “Yöneticilere süreçlerinin geliştirilmesinde yardım ederek, iç denetim imajını değiştirebilir ve politikaları ihlal edenleri araştırırken bir iç polis imajından daha fazlası algılanır.”

Temel yetenekleri yükselterek, güvene dayalı ilişkiler geliştirerek, geçersiz yanlış anlaşılmanın önüne geçerek, açıklık ve derin görüşler sağlayarak, iç denetim güven kazanabilir ve masada kendisine bir yer kazanabilir.

4.2 milyar dolarlık yazılım şirketi olan Adobe Systems Inc.'nin iç denetim fonksiyonu için, "Güven ve inanç kazanabilmek için küçük kazanımlar kritiktir." diyor Baş Denetim Yöneticisi Eric Allegakoen. "Her küçük proje masaya değerli bir kazanç getirmelidir."

İç denetim yöneticilerinin rolü

Katılımcıların %57'si iç denetimin sağlam bir rol oynamıyor olmasının en önemli sebebi olarak organizasyonel ve kültürel bariyerleri gördü. Organizasyonun iç denetim yöneticilerine verdiği değeri anlamak çok önemli. Tecrübelerimiz gösteriyor ki iç denetimin önemine kendisini adanmış şirketler, bu pozisyona organizasyon içinde saygınlığı olan bir yöneticiyi atıyorlar. Davis Burritt diyor ki, "İç Denetim Yöneticiliği hayati derecede önem taşımaktadır. Çalışanlar, iç denetimi yöneten kişiye üst yönetimin nasıl baktığını biliyor olmalıdır."

Tabi ki de, iç denetim yöneticisi üst yönetimin saygın bir üyesi olduğunda; iç denetimin aktivitelerinin paydaş beklentileri ve işletme hedefleri ile uyumlu olma ihtimali de artıyor. Anketimizde öğrendiğimiz kadarıyla; çok iyi risk yönetimi uygulamaları olan ve finansal olarak benzerlerinin üzerinde performans gösteren şirketlerin %80'inde, İç Denetim Yöneticileri aktif olarak üst yönetim takımına destek veriyor. Diğer katılımcı şirketlerin sadece %60'ı, iç denetim yöneticilerinin üst yönetim toplantılarına katıldığını ve katkı sağladığını söylediler. Bu tarz bir katılım tabii ki de; iç denetimin rolü üzerindeki düzelmiş algının önemli bir parçası ve bu da ilk olarak en üst düzey iç denetim yöneticisi'nin atanmasına yol açmaktadır.

Kaynak ve tecrübe yetersizliği

İç Denetim Yöneticileri organizasyonlarının yetenek ve iş gücü risklerinin üzerine düştükçe ve öncelikle kendi yetenek havuzlarını doldurmaya odaklandıkça, riskin etkilerini kendileri de hissediyor. Konuştuğumuz birçok kişi pazarın insan ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılayamadığını belirtiyor. Farklı düzenlemelere uyumun yargılanmasına odaklanabilecek ve veri gizliliği ve güvenliği tehlikelerine karşı becerikli olabilecek; derin, çeşitli ve özel yetenekleri olan kişilerin pazarda yetersiz olduğunu belirttiler.

Yeni çıkan pazarların gereksinimleri de gerekli yetenek ihtiyacını değiştiriyor. Örnek olarak, batıda suistimali ve yolsuzluğu azaltmak için kullanılan stratejiler; farklı kontroller ve yaklaşımlar gerektiren birçok yeni pazarda işe yaramayabilir. Birçok yönetici, yeni pazarlarda yerel dil ve gümrük işlemlerinde gafil avlanmamak için iç denetim fonksiyonlarının hızlı bir şekilde yerel uzmanlık kazandıklarını ve geliştirdiklerini belirttiler.

Yeni zemine çıkmış olan iç denetim fonksiyonları, takımlarının küresel arenada öne çıkabilmesi, ihtiyaçları olan tecrübe ve bilgiyi kazanmaları için planlar yaptılar ve uyguladılar. En yenilikçi iç denetim grupları da iki yöntem kullanarak bu şekilde yaptılar: personel rotasyonu ve eşkaynak kullanımı.

Sıklıkla iç denetim fonksiyonlarının açık bir şekilde kaynak ve uzmanlık kısıtlamalarıyla boğuştuğunu ve bu kısıtlamaların bakış açılarını sınırlandırmasına izin verdiklerini görüyoruz.

Personel Rotasyonu

Birçok şirket, iç denetime iş yetenekleri getirebilmek ve yüksek potansiyeli olan çalışanlara daha çok tecrübe katabilmek ve şirketle ilişkilerini geliştirebilmek için, uzun zamandır personel rotasyonunu kullanıyorlar. Günümüzde bu uygulama, yetenek kıtlığı varken şirketlerin yeteneklerini yükseltmesine yardımcı oluyor. Personel rotasyonu için en iyi çalıştığı düşünülen iki yöntem bulunmakta:

- **Resmi personel rotasyonu programları.** Personel rotasyonu programları, işletme tarafından resmi olarak desteklendiğinde en iyi sonucu verir. Tecrübelerimiz gösteriyor ki bunu iyi yapan organizasyonlarda işletme içindeki çalışanların büyük bir yüzdesi işletmeye daha çok bağlıyorlar. Bu işe bağlılığın bir örneği önde gelen küresel bir üretim şirketinde gözlemlendi. Burada finans organizasyonunda yükselebilmek için bir iç denetim pozisyonunda en az üç sene çalışmak zorunlu.
- **Misafir-denetçi programları.** Belirli yeteneklerin kısıtlı olması ve çok talep görmesi ile beraber iç denetim; kısa dönemli görevlere kaynak ödünç alarak organizasyon içindeki yetenekleri nasıl değerlendireceğini öğrenmekte. Bu misafir denetçiler; belirli bir denetim alanına bilgi sağlayabilmek için mevcut eğitilmiş iç denetim personeli ile ortak çalışıyorlar.

Aslında önde gelen bir “online” – (çevirim içi) perakendeci resmi bir “ödünç alınmış kaynak programı”na sahip. Bu programda şirketteki uzmanlar denetimlere katılıyorlar, bilgi paylaşımında bulunuyorlar ve bu da iç denetim personelinin kolektif yeteneklerini artırıyor. Microsoft’tan Melvin Flowers’ın inandığına göre, hem dışarıdan yardım almak hem de organizasyonun belirli alanlarındaki uzmanlıkları kullanmak iç denetim fonksiyonunun daha başarılı olmasına yardım eder.

Şirketler resmi rotasyon programları kullansa da ya da denetim planının uygulanmasında gereken yetenekleri almak için misafir-denetçi yaklaşımını kullansa da, efektif bir personel rotasyonu programının bileşenleri sabittir:

- Organizasyonun genel yetenek geliştirme stratejisine iç denetim rotasyonlarının da dahil edilmesi – yetenek kaynaklarını, gerekli özel yetenekleri, tur zamanlarını ve rotasyon pozisyonları için istenen personel yüzdesini içermelidir.
- Yetenek geliştirme kaynağı olarak, iç denetimin önemi hakkında işletme yönetiminin bakış açılarını paylaşmaları.
- Organizasyon içinde yönetim pozisyonlarında olan ve iç denetime katkı sağlamış personelin başarı hikâyelerinin güzel bir şekilde anlatılması.

.....

Caterpillar İç Denetim Yöneticisi Matt Jones'un söylediğine göre dönüşüm geçirme kararı alındıktan sonra eşkaynak kullanımı kendi iç denetim grubunun ciddi bir şekilde gelişmesine yardımcı oldu:

“Bütün doğru yeteneklere, doğru proseslere ya da sistemlere sahip değildik. Bu yüzden eş kaynak kullanımı için bir ortak ile çalıştık ve bunların hepsini ciddi bir şekilde değiştirdik.”

.....

“Bazen yetenekleri bir dış kaynaktan almak zorunda kalırsınız çünkü iç denetim yeterli kapsama sahip olmayabilir.”

—Dennis Powell, Risk Denetim Komitesi Başkanı, Intuit

.....

“Bizde olmayan özel kaynaklar gerektiren bir alana baktığımızda genelde dış servis sağlayıcılara yöneliyoruz. Masaya en bilgili insanı getirmek istiyoruz, özellikle de konularında uzman olan süreç sahipleri ile uğraşıyorsak. Her zaman Google kullanan, kültürü, mesajı anlayan ve öğrenmek isteyen kişileri dahil ediyoruz.”

—Lisa Lee, İç Denetim Yöneticisi, Google

.....

“Başarılı olmak için doğru seviyede uzmanlığa sahip olmalısınız. Bu bazen işe alım yapmanız demektir. Mevcut yetenek havuzunuzu desteklemeleri için danışmanları kullanmaktan korkamazsınız.”

—Melvin Flowers, İç Denetim Başkan yardımcısı, Microsoft

Eş kaynak kullanımı

Risklerin karmaşıklığı hızlı bir şekilde arttıkça ve iç denetim organizasyonları kritik risklere daha fazla yöneldikçe, birçok fonksiyon bunların değerlendirilmesine özel uzmanlık sağlayabilmek için çabalyor. Karmaşık sistem kurulumlarını içeren büyük program riskleri, sürekli devam eden veri ve güvenlik tehlikeleri, suistimal, etik ve düzenlemelere uygunluk gibi denetim alanlarını değerlendirmek; konunun günü gününe ve derinlemesine anlaşılmasını gerektirmektedir. Bu tarz uzmanlıkların organizasyonun içinde ve bu tarz denetimleri yılda belki sadece bir ya da iki kez yapmak zorunda kalan iç denetim fonksiyonunun içinde gelişmesi çok zordur. Görüşmelerimizde paydaşlar ve İç Denetim Yöneticileri uyguladıkları birçok farklı eşkaynak kullanım modelini paylaştılar. Paylaştıkları modeller arasında şunlar bulunmakta: kapsam ve sınırların belirlenmesinin desteklenmesi için uzman getirmek, daha karmaşık denetimleri gerçekleştirebilmek için konusunda uzman kişiler kullanmak, küresel hâkimiyet sağlayabilmek için geçici takım elemanları kullanmak.

Sıklıkla iç denetim fonksiyonlarının açık bir şekilde kaynak ve uzmanlık kısıtlamalarıyla boğuştuğunu ve bu kısıtlamaların bakış açılarını sınırlandırmasına izin verdiklerini görüyoruz. Kaynak ve uzmanlık bariyerini aşmayarak, paydaşların beklentilerini karşılayamıyorlar ve gelecek tehlikelere hazırlıklı olamıyorlar. Karmaşık ve sürekli değişen risk ortamına yönelebilmek için özel uzmanlık gerekmektedir. Personel rotasyonu ve eşkaynak kullanımı etkin iç denetim fonksiyonlarının risklerin açığa çıkma zamanlamalarına ve açığa çıktıkları yerlere hızlı tepki vermelerini sağladı.

İşiniz için bunun taşıdığı anlam

Yeni zemin için
tasarım yapmak

“Zemin yükseldiği için ve birçoğu için statüko yeterli olmadığından, iç denetim fonksiyonları daha yüksek beklentileri karşılayabilmeliler”

–Brian Brown, PwC'nin Amerika'daki Risk Yönetiminde Inovasyon bölümü lideri ve başkanı.

Günümüzün küresel iş dünyası, daha önce bilinmeyen risklerin beklenmedik bir hızla açığa çıktığı daha karmaşık ve belirsiz bir risk ortamıyla yüzleşiyor. Hızlı bir şekilde tepki verebilmek için, şirketler daha sofistike ve entegre olmuş risk yönetimi yaklaşımlarına uyum sağlamak zorundalar. Zemin yükseldiği için ve birçoğu için statüko yeterli olmadığından, iç denetim fonksiyonları daha yüksek beklentileri de karşılayabilmelidirler.

Mülakatlarımız ve anketimiz gösteriyor ki, paydaşlar ve iç denetim genelde hangi risklerin daha çok dikkat edilmesi gerektiği konusunda iyi uyum sağlıyorlar. Ancak az sayıda organizasyon risk yönetimi konusunda daha fazla güvence sağlanması için iç denetimi ortak yardımcı olarak görüyor – birçok paydaşın iç denetimin katkısına değer verdiğini söylemesine rağmen. Risk ortamının hızlı bir şekilde değişim geçirmesi ile beraber paydaşların da beklentileri değişti. İç denetimin geleneksel güvence sağlama rolüne ek olarak; birçok çeşit risk ve kontrol üzerinde görüş ve tavsiye sağlamasını da fonksiyonun temel ve kritik sorumlulukları arasında görüyorlar.

Paydaşlar ve İç Denetim Yöneticileri, önceliklerinin uyumlu olduğundan ve iç denetim kaynaklarının uygun bir şekilde en kritik risk alanlarına ayrıldığından emin olmalılar. Bunu sağlamak için organizasyonlar, paydaşların ve iç denetim yöneticilerinin defans hatlarında uyumlu oldukları ve organizasyonlarının yüzleştiği riskler üzerinde sağlam diyaloglar kurabildikleri, bir kültür yaratmalıdırlar. İç denetimden, bu risklerin ne kadar iyi yönetildiğini değerlendirmesi ve paylaşması ve kaynaklarını en kritik risklere ayırması beklenmelidir. Genelde bu yeni ve genişlemiş role uyum sağlamak ve karmaşık risk ortamını değerlendirmek için doğru yeteneği sağlamak, iç denetimin organizasyonel ve kültürel bariyerleri aşmasını gerektirecektir.

Geçmişte, mevcut ve açığa çıkan risklere göre her sene çitayı biraz daha yükseltmek iç denetim için yeterliydi. Ancak risklerin hızlı açığa çıktığı ve değişim gösterdiği ve paydaşların derin görüşler ve açık iletişim istediği günümüz ortamında, iç denetim yeni zemine yükselmek zorundadır yoksa paydaş beklentilerini karşılayamaz.

Yeni zemine yükselmek paydaşlar ve İç Denetim Yöneticileri tarafından birlikte tasarlanmış bir aksiyon gerektirmektedir. İç denetim fonksiyonlarında şunlar beklenmektedir:

- Kapsamlı, baştan aşağıya risk değerlendirmeleri ile işin kapsamını ve kaynakların dağıtımını organizasyonun en kritik risklerine göre uyarlayın.
 - Değişimler gerektiğinde, iç denetimin tepkilerini zamanlı bir şekilde uygun hale getirebilmek için paydaşlar ile sağlam diyaloglar kurun.
 - Yeni risk ortamında hareket edebilmek için organizasyonun diğer risk yönetimi ve uygunluk fonksiyonları ile koordine olun.
 - Eğer henüz sağlam değil ise organizasyonun ikinci defans çizgisinin geliştirilmesi için uzmanlık sağlayın.
 - Sadece açıkları rapor etmekle yetinmeyin. Bunun yerine işletmenin performansının artması için paydaşlara riskler ve kontroller hakkında tavsiyeler sunun.
 - Karmaşık konuları açık ve kolay anlaşılabilir bir şekilde paylaşın. Tekrarlanan olayların özetlerini paylaşın ve paydaşlarla daha derin ve karşılıklı iletişime geçin.
- Organizasyonel ve kültürel direnci kırabilmek için iç denetim yöneticisi rolünün önemi konusunda paydaşların desteğini sağlayın ve fonksiyonu iyi konumlandırın.
 - İşletmenin daha iyi faaliyet gösterebilmesi için, sürekli diyalogla paydaş güvenini kazanın ve karar masasında bir yer edinin.
 - Yetenek ve kaynakların kısıtlı olması zorluğu ile yüzleşin. Denetimin odağını mevcut kaynak ve yetenek kapasitesine göre kısıtlamayın. Bunun yerine organizasyonel yetenekleri geliştirin ve yenilerini sağlayın ki iç denetim istendiği zaman aksiyon alabilsin – risklerin geçen sene, geçen ay ya da geçen hafta ne olduğuna değil risklerin nereye gittiğine odaklanın.

Önde gelen şirketler, riskleri önceden görme, hayatta kalabilmek için kendilerini buna göre konumlandırma ve riskler ile ilgili olaylardan fırsat yakalama kabiliyetleri ile öne çıkmaktadırlar. Değişen risk ortamında, iç denetim bulunduğu zemini değiştirmeli, güçlendirmeli ve paydaşların gitgide daha fazla istediği ve beklediği iş ortağı haline gelmelidir.

Günümüzün tipik bir iç denetim yöneticisi daha komplike bir risk ortamı, daha yüksek paydaş beklentileri ve kısıtlı kaynaklar ile yüzleşmektedir. Kimisi

kontroller ile ilgili krizlerin çıkması ya da düzenlemelerin artması gibi hızlandırıcılar beklerken, kimisi de yeni zemine çıkmayı tercih ediyor. Aşağıda,

yeni zeminde olup olmadıklarını anlamaları için paydaşlar ve iç denetim yöneticilerinin kullanması gereken anahtar sorular ve görüşler bulunmaktadır.

Şekil 9: Yeni zeminin zorlukları ile tanışın

Yeni risk ortamına uyum sağlayın	Daha derin görüşler sunun	Karışıklığın içinden sıyrılın
Sorular		
Denetim planı ile organizasyonun yüzleştiği riskler ne kadar uyum içinde?	İç Denetim, işletmenin risklere daha iyi tepki verebilmesi için görüşler sağlıyor mu?	İç denetim hissedarlara ne kadar etkin iletişim kuruyor?
Yeni zemine yükselebilmek için iç denetimin yapması gerekenler		
<ul style="list-style-type: none">• Stratejik düşünün ve hareket edin İç denetim organizasyonunun stratejilerini, girişimlerini ve ilgili risklerini anlar. Denetim aktiviteleri, hissedarların beklentileri ile uyumlu olan baştan aşağıya risk değerlendirmelerinden oluşur.• İkinci defans hattını geliştirin İç denetim risk yönetimi çabalarına katkı sağlar ve bunlarla uyumlu olur. Genel risk yönetimine görüşler sağlar ve uygun denetim aksiyonlarına odaklanır.• Kaynak kullanımını uyarlayın İç denetim mevcut yetenek ve tecrübeye göre değil, kritik risk alanlarına göre hizmetler sunar. Sürekli değişen bir ortama uyum sağlar.	<ul style="list-style-type: none">• İşi anlayın İç denetimin işletme ile ilgili sezgileri her yaptığı işte açık ve nettir. En önemli girişim kararlarına iç denetimin dahil olmasını teşvik eder.• Uzmanlar geliştirin İç denetim uzmanlar kullanır — hem iç hem de dış — etkin bir şekilde bakış açısı sağlayabilmek için gerekli uzmanlığa sahip olmadığı alanlarda.• Tavsiyeler ve en iyi uygulamaları sunun İç denetim, bütün aktiviteleri hakkında derin görüşler sunar ve gelecekteki süreçlerin tasarlanmasında proaktif olarak tavsiyeler sunar.	<ul style="list-style-type: none">• Sürekli diyalog ile güven kazanın Hissedarlar ve denetim komitesi ile yüzyüze görüşmelere önem verilmelidir. Bu toplantılarda, kritik risklerin yönetimi hakkında ekstra bakış açıları sağlanır.• Raporlamayı basitleştirin ve kolay anlaşılabilir bir hale getirin İç denetim raporları işletmenin riskleri hakkında kısa ve öz mesajlar içerir.• Noktaları birleştirin İç denetim organizasyonundaki trendleri tanımlar ve işletmenin açıkları kapatmasını sağlar.

Araştırmanın yöntemi

Bu çalışma 2011'in Kasım ve Aralık aylarında yürütülen çevirim içi bir anketin sonuçlarına dayanmaktadır. Katılımcılarımızın %57'si İç Denetim Yöneticileri'dir. Geri kalanı ise denetim komitesi başkanları, denetim komitesi üyeleri, CEO'lar, CFO'lar, risk personeli yöneticileri, uygunluk personeli yöneticileri, ve genel danışmanlardan oluşmaktadır. Anket birçok endüstrinin incelenmesine olanak sağladı. Hiçbir sektör toplam örneklem sayısında %15'ten daha fazla yer almadı. Yarıdan fazla anket katılımcımız Amerika merkezli şirketlerde görev almakta, geri kalanı ise 63 farklı ülkede yer almaktadır. Katılımcılarımızın %75'lik kısmının yılda en az 1 milyar dolar ciro yapan şirketler ile ilişkileri bulunmakta. %18'lik kısmı ise yılda en az 20 milyar dolar ciro yapan şirketler ile bağlantılı durumdadır. PwC 2012 Küresel CEO Anketimizin sonuçlarını da geliştirdik.

İstatistiksel trendleri anlamak ve kaliteli bir bakış açısı yakalayabilmek için, yaklaşık 100 yönetici ile örnek olay çalışmaları ile ilgili derinlemesine mülakatlar gerçekleştirdik. Bu mülakatlar İç Denetim Yöneticilerini, kıdemli üst yönetimi, denetim komitesi başkanlarını, yönetim kurulu üyelerini ve paydaşları içerdi. Bakış açımızda kaliteyi daha da yakalayabilmek için, birçok farklı sektördeki ve finansal boyuttaki müşterilere iç denetim hizmetleri sağlama konusunda tecrübemizi geliştirdik.

Aşağıda belirtilen organizasyonların yöneticileri mülakatlarımıza katılan kişiler arasında yer almaktadır.

Şirket	Ülke/Bölge
Abu Dhabi National Energy Co. PJSC	Orta Doğu
Adobe	ABD
Aircel Limited	Hindistan
Al Dorra Petroleum Services	Orta Doğu
Australian Postal Corporation	Avustralya
Amazon.com	ABD
Barrick Gold Corp.	Kanada
Bharti Airtel Ltd.	Hindistan
BlueScope Steel Ltd.	Avustralya
Brookfield Office Properties, Inc.	Kanada
Canadian National Railway Co.	Kanada

Şirket	Ülke/Bölge
Canadian Pacific Railway Ltd.	Kanada
Caterpillar Inc.	ABD
Cenovus Energy, Inc.	Kanada
Dubai World	Orta Doğu
Eli Lilly and Co.	ABD
Ford Motor Co.	ABD
General Motors Co.	ABD
Google, Inc.	ABD
Hong Kong Monetary Authority	Hong Kong/Çin
Hutchison Whampoa Limited	Hong Kong/Çin
Indus Towers Limited	Hindistan
JOHN SWIRE and SONS LTD	Hong Kong/Çin
KBR, Inc.	ABD
Lonmin Plc	Güney Afrika
Maruti Suzuki India Ltd.	Hindistan
Metro AG	Almanya
Microsoft Corp.	ABD
Mindray Medical International Ltd.	Hong Kong/Çin
Murray & Roberts Cementation (Pty) Ltd	Güney Afrika
Nationwide Mutual Insurance Company	ABD
Qatar Telecom QSC	Orta Doğu
Royal Bank of Canada	Kanada
Sherritt International Corp.	Kanada
Sterlite Technologies Ltd.	Hindistan
Suncor Energy, Inc.	Kanada
Swiss Re	İsviçre
Talisman Energy, Inc.	Kanada
Tata Steel Ltd.	Hindistan
Technova Imaging Systems Private Limited	Hindistan
Telkom SA Ltd.	Güney Afrika
The Wave Muscat S.A.O.C.	Orta Doğu
The Wharf (Holdings) Ltd.	Hong Kong/Çin
Zhuhai Zhongfu Enterprise Co., Ltd.	Hong Kong/Çin

Özel teşekkürler

Denetim komitesi başkanlarının ve yönetim kurulu üyelerinin görüşleri araştırmamızın kritik bir kısmını oluşturdu. Aşağıdakiler, anketimize gösterdikleri katkıdan dolayı özellikle teşekkür etmek istediğimiz kişilerdir:

David B. Burritt

Denetim Komitesi Başkanı, Lockheed Martin Corporation
Denetim ve Risk Yönetimi Komitesi Başkanı, Aperam SA

Richard A. Goodman

Denetim Komitesi Başkanı, Johnson Controls, Inc.
Denetim Komitesi Başkanı, Toys“R”Us Inc.
Denetim Komitesi Üyesi, Western Union Co.

Leslie Stone Heisz

Yönetim Kurulu Üyesi, HCC Insurance Holdings Inc.
Yönetim Kurulu Üyesi, Ingram Micro Inc.

Michael J. Joyce

Denetim ve Ücretlendirme Komitesi Başkanı,
Brandywine Realty Trust

Denis J. O’Leary Jr.

Denetim Komitesi ve Aday Gösterme ve Kurumsal
Yönetim Komitesi Üyesi, Fiserv, Inc.

Dennis Powell

Denetim Risk Komitesi Başkanı, Intuit

William A. Osborn

Denetim Komitesi Başkanı, Caterpillar Inc.

Karen Rohn Osar

Denetim Komitesi Başkanı, Innophos Holdings, Inc.

Bu konunun sizin işinizi nasıl etkileyebileceği hakkında daha derin bir görüşme yapmak isterseniz lütfen aşağıdaki kişiler ile iletişime geçiniz:

Oktay Aktolun
Süreç, Risk ve Teknoloji Hizmetleri, Ortak
+90 212 326 6178
oktay.aktolun@tr.pwc.com

Tumin Gültekin
Süreç, Risk ve Teknoloji Hizmetleri, Ortak
+90 212 326 6232
tumin.gultekin@tr.pwc.com

Işıl Kırdı
Süreç, Risk ve Teknoloji Hizmetleri, Kıdemli Müdür
+90 212 326 6520
isil.kirdi@tr.pwc.com