

Giriş

İş ilişkileri bazen karmaşık olabilir. Bir insanın bir ilişkiden ne talep ettiği ya da ne beklediği muğlak hale gelebilir ve bu da yanlış anlamalara, verimsizliğe ve hatta gücenme ve dargınlıklara sebep olabilir.

Fakat denetim komitesi ile iç denetim yöneticisi (İDY) arasında zayıf, gergin veya yüzeysel bir ilişki, belirsizlik yaratmaktan çok daha fazlasını yapar. Kurumun zararına olan yanlış anlamalara, kaynakları yetersiz bir iç denetim faaliyetine, bağımsızlığın altının oyulmasına, yüzeysel güvence verilmesine, verimsizliklere, kaçırılan fırsatlara ve ideal seviyenin altındaki hizmete yol açarak iyi yönetim için ciddi bir tehdit haline de gelebilir.

İç denetim faaliyeti, işlevsel olarak denetim komitesi başkanına (veya eşdeğeri bir kademeye), idari olarak ise üst yönetime bağlı olmalı ve böylece iç denetim yöneticisi (İDY) ile yönetim organı arasında doğrudan iletişim hattı kurulmalıdır. Bu özgün ortaklık, ilişkinin doğru ve uygun yönetilmesinin önemini yansıtır. Esasen, yönetim organıyla kurulan bu doğrudan iletişim kanalı, etkin bir iç denetim faaliyeti için gerekli olan bağımsızlık ve objektiflik kavramlarını başlatır ve geliştirir.

Bu sebeple, İDY'nin ve denetim komitesinin birbirlerinden beklentileri ve talepleri dâhil, raporlama ve uyum sorumlulukları hakkında açık ve net bir anlayışa sahip olmaları şarttır. Tarafların her birinin birbirleriyle etkileşme biçim ve tarzları da güven ve desteğin yapı taşları olan temel talepler ve beklentilerin tespit edilmesinde yardımcı olurlar.

Denetim komitesi, mali işler direktörü (CFO), CEO ve diğer kilit iç paydaşlar arasındaki talepler ve beklentiler konusunda İDY'nin açıklığa ve netliğe gereksinimi vardır. Tarafların birbirlerine olan taleplerinin belirlenmesi bakımından, güven, şeffaflık ve gerçeğin esas alındığı ve bu temellere oturan açık, net ve sağlıklı bir ilişki kurmak ideal olanıdır.

Denetim komitesine ilişkin görev ve sorumluluklar denetim komitesi yönetmeliğinde ayrıntılarıyla açıklanmalıdır. Denetim komitesinin asli görevi, şirketin operasyonel, finansal, bilgi sistemleri, muhasebe ve raporlama uygulamaları da dâhil iç kontrol ortamının kalitesini ve doğruluğunu gözetmektir.

Dikkat çekecek derecede çok sayıda mesleki araştırma yazısı ve makalesi, denetim komitesinin İDY'ni ve iç denetim faaliyetini denetleme ve kontrol etme görevine ilişkin en iyi uygulamaları güçlü, etkin ve inandırıcı bir biçimde tanımlamaktadır. Ancak, buna rağmen, İDY'nin denetim komitesinden ne beklemesi veya ne talep etmesi gerektiğine ilişkin en iyi uygulamaları inceleyen nispeten az sayıda araştırma yazısı ve makalesi bulunmaktadır.

IIA'nın iç denetimin ve özellikle İDY'nin rolü ve görevi konusundaki pozisyonu ve görüşü açıktır. IIA'nın *Mesleki Uygulama Çerçevesi Kapsamında Uluslararası İç Denetim Standartları*'nı takip ediniz. Sağlam bir duruşunuz olsun. Stratejik davranın. Cesaretili olun. Güce karşı gerçeği söyleyin. Güvenilir bir danışman olmak için çaba gösterin.

TEMEL ÇIKARIMLAR

İDY'nin ve denetim komitesinin birbirlerinden beklentileri ve talepleri dâhil, raporlama ve uyum sorumlulukları hakkında açık ve net bir anlayışa sahip olmaları şarttır.

Denetim komitesi, İDY'den ve iç denetimden bağımsız hareket etmelerini ve "güce karşı gerçeği söylemeye" istekli ve hazır olmalarını talep etmeli ve onları bu konuda yetkilendirmelidir.

Denetim komitesi, İDY'yle ve iç denetimle tartışmaya hazır olmalı, fakat aynı zamanda onların arkasında değil yanlarında durmaya da istekli olmalıdır.

Denetim komitesi, İDY'den ve iç denetim faaliyetinden IIA Standartlarına uymalarını, güvenilir danışmanlar olmalarını ve tüm çalışmalarında denetim komitesini temsil etmelerini talep etmelidir.

Denetim komitesi, stratejik ve operasyonel faaliyetleri görüşmek üzere İDY ile düzenli olarak bir araya gelmelidir.

Araştırmalar, çoğu denetim komitesinin iç denetimle sağlıklı ilişkilerinin bulunduğuna işaret etmektedir. Fakat yine de **IIA, güvence ve yönetişimin daha da iyileştirilmesi ve gclendirilmesi isteniyorsa tarafların birbirlerinden açık taleplerde bulunmaları konusunda daha fazla Őeffaflıęın sağlanması gerektiğine inanmaktadır.** Performansı iyileştirmek için iki tarafın da çaba gösterdiği, karşılıklı saygıya dayanan ve çok emek isteyen ilişkilerin kurulması gerekmektedir.

Denetim Komitesi, İç Denetimden Ne Talep Etmelidir?

Temel Talepler: İç denetimin en etkili ve verimli olduğu zaman *IIA Standartlarına* uyduğu ve kaynak seviyesi, yetkinliği ve yapısının kurumsal stratejiye ve temel iş yetkinliklerine uyumlu hale getirildiği zamandır. Denetim komitesi, İDY'ni iç denetim faaliyetinin amaçlarına ulaşabilmek için dürüst biçimde ve yetkinlikle yönetmek ve işletmek konusunda yetkilendirir.

Denetim komitesi Őunları talep etmelidir:

- *IIA Standartlarına* Uyum.
- İç denetim faaliyeti personeli, mesleki zek, bilgi düzeyi ve yetkinliklere sahip olduğunu gösteren ilgili sertifikaları almalıdırlar.
- İDY, bir yönetim toplantısında iki temel soruyu cevaplar:
 - Yönetimin eylemleri / davranışları söyledikleriyle uyumlu mu?
 - Denetim komitesi iç denetimin daha etkin olmasına yardımcı olabilmek için ne yapmalıdır?

Olgun bir İç Denetim Faaliyeti: Olgun bir iç denetim faaliyetinin, veri analizinde yüksek düzeyde yetkinliğe, gelişmiş denetim programlarına, sürekli risk karşılama çevikliğine, yetenekleri geliştirmek için bir denetim rotasyon modeline ve otomatik bir çalışma kğidi ortamına sahip olması gerekir. İ denetim faaliyeti, yeni ortaya çıkan riskleri göz önüne almalı ve kuruma kattığı değeri gösteren ölçütlere sahip olmalıdır. Bunların hepsi, kuruma azami değer katan optimum ve etkin operasyonların oluşturulmasına olanak sağlayacaktır.

Denetim komitesi ise Őunları talep etmelidir:

- Biçimsel bir "İç Denetim Stratejik Planının" geliştirilmesi.
- Devam eden denetimler ve plandaki değişiklikler hakkında düzenli güncellemeler.
- İç denetim bulguları ve İDY'nin görevi konusunda yönetimden geribildirim alınması.
- İç denetim ile bağımsız denetim arasında, gerçek sinerji yaratan faydaların üretildiği etkin bir ilişki kurulması.
- Geleneksel denetim kapsamı ve "yeni" kapsam alanları ile entegre edilmiş stratejik hedef gözden geçirmesi arasında bir denge.
- İDY'nin hem kendisine doğrudan bağlı kişilerden hem de yönetimden periyodik olarak 360-derece geribildirim raporları alması ve denetim komitesine kapsamlı bir rapor sunması.

Son olarak, denetim komitesi, olgun bir iç denetim faaliyeti liderinden, stratejinin ve operasyonların tartışıldığı yönetim toplantılarına, gereken önemli soruları sorarak ve uygun içgörüyü sunarak, katılmasını beklemelidir. Bir başka deyişe, iç denetim faaliyetinin masada bir yerinin bulunması gerekir.

Denetim komitesi, kendi rolünün kurumun yönetişim modelinin genel başarısı için kritik öneme sahip olduğu kavramını sahiplenmeli ve savunmalıdır. Denetim komitesi, İDY'ni de sorumlu tutmalı ve İDY'den de aynen CEO'dan beklediği performansı beklemelidir.

İç Denetim, Denetim Komitesinden Ne Beklemelidir?

En iyi ilişkiler ortaklık ilişkileridir ve İDY de iç denetim faaliyetlerine verdiği desteği güçlendirmenin veya iyileştirmenin yolları konusunda denetim komitesine karşı eşit ölçüde açık, net ve şeffaf olmalıdır,

İç denetim faaliyeti, destek ve yönlendirme bakımından denetim komitesinden ne bekledikleri ve ne istedikleri konusunda açık ve şeffaf olmalıdır. Bu, özellikle, yönetimin misilleme adımları ve İDY'nin yönetim masasında bir yer sahibi olma çabaları konularında duyulan kaygılar açısından çok önemlidir. İDY ve iç denetim, denetim komitelerinden arkalarında değil yanlarında durmalarını talep etmelidirler.

Temel Talepler: İDY, aynen personelin gelişimini ve başarısını yönlendiren ve ona liderlik eden herhangi bir âmirden bekleyeceği gibi, denetim komitesinden de bu konuya zaman ayırmasını ve ilgi göstermesini beklemelidir. Bu etkileşime sıklıkla engel olan faktör, denetim komitesi üyelerinin normalde diğer görev ve taahhütlerinden ötürü vakitlerinin çok sınırlı olmasıdır. Bu zaman kısıtlarına rağmen, yönetsel gözetim, yılda dört ya da altı kere yapılan denetim komitesi toplantılarında ayrılan zamanla sınırlı tutulmamalıdır. Sürekli ve açık diyalog kurulması şarttır.

İDY; personel devir hızı, eş kaynak kullanımı desteği gerektiren karmaşık denetimler, mesleği etkileyen yeni veya olası mevzuat ve yönetmelikler, yönetimden duyulan veya komite içinde konuşulanlar hakkındaki geribildirimler ve şirkette yeni ortaya çıkan ve denetim planını etkileyebilecek faaliyetler gibi önemli konuları tartışmak üzere denetim komitesi başkanını en az 30 dakikalık bir telefon görüşmesi için üç ayda bir aramalıdır.

Denetim komitesinin zaman kısıtı, komitenin İDY'nin değerlendirilmesi, ücretleri ve yan ödemeleri, işe alımı ve işten çıkartılmasıyla ilgili görev ve sorumluluklarının yönetime devredilmesine yönelik bir eğilim yaratabilir. Bu uygulama, aslında, denetim komitesinin İDY üzerindeki gözetim ve denetim sorumluluğunu terk etmesi anlamına gelir ve İDY rolünün dürüstlüğü, bağımsızlığı, objektifliği ve etkinliğini tehlikeye atabilir.

Geliştirilmiş Denetim Komitesi Desteği: Denetim komitesini aşağıda sayılan konuları görüşmek üzere İDY ve iç denetimin kıdemli liderleriyle düzenli olarak – örneğin yılda bir – toplantı yapmaya teşvik ediniz:

- Denetim stratejisi ve metodolojisi.
- İç denetimin veri analizini nasıl yaptığının gösterilmesi.
- Kurumsal başarıyı etkileyen riskler.
- Etik ve uyum konularındaki inceleme görevleri
- Denetim komitesinden risk görüşleri hakkında geribildirim alınması
- Üst yönetimle karşılaşılan sorunlar ve kapsam sınırlamaları

En önemlisi, kurulması gereken kuvvetli ilişkileri daha da güçlendirmek için zaman ayırınız.

BEŞ SORU

Denetim komitesi ve iç denetim arasında doğru ilişkiyi kurmak, iç denetimin en iyi güvence ve danışmanlık hizmetlerini verebilmesi konusunda önemli bir fark yaratabilir.

Yönetim organının bu konuda sorması gereken beş temel soru şunlardır:

- 1.**
İDY'nin denetim komitesine serbest erişim olanağı var mı?
- 2.**
İDY, denetim komitesiyle ilişkisini kuvvetlendirme yollarını arıyor mu?
- 3.**
İç denetimin, denetim komitesiyle üst yönetimin katılmadığı toplantılar yapma olanağı var mı?
- 4.**
İDY, IIA Standartlarıyla uyumlu ve personelin sertifika almasını teşvik eden en yüksek seviyede iç denetim hizmetleri vermekten sorumlu tutuluyor mu?
- 5.**
İDY'ni yönetim masasında bir yerinin bulunmasından hangi engeller alıkoyuyor?

İDY, denetim komitesi üyelerini, iç denetim eğitimi veya iletişim günleri sırasında sorulabilecek sorulara cevap vermeleri için video konferans yöntemiyle veya başka bir teknolojik yöntemle davet edebilir. Denetim komitesinin, personelin tamamı tarafından erişilebilir olduğu görüntülü oturumlar, iç denetim içerisinde son derece farklı bir atmosfer yaratır.

Denetim komitesi, iç denetim personeline destek verdiğini de göstermelidir. İç denetim ile üst yönetim arasında daima doğal olarak bir mücadele ve tartışma olmasına rağmen, denetim komitesi, iç denetimin üstlendiği rolün iyi yönetim açısından kritik önemi olduğunu açıkça bildirmelidir. Denetim ekibinin hiçbir üyesi, bir denetimde zor sorular sorduğu ya da hassas bir konuya değindiği için (kariyerinde veya başka bir şekilde) kesinlikle cezalandırılmamalıdır.

En iyi ilişkiler ortaklık ilişkileridir ve İDY de iç denetim faaliyetlerine verdiği desteği güçlendirmenin veya iyileştirmenin yolları konusunda denetim komitesine karşı eşit ölçüde açık, net ve şeffaf olmalıdır.

Sonuç

Denetim komitesi ile iç denetim arasındaki ilişki, iyi yönetim açısından kritik öneme sahiptir. İletişimin ve performansın iyileştirilmesini teşvik eden açık bir ilişki, hedeflerine ulaşması için kuruma yardımcı olmak konusunda en iyi şekilde konumlanmış, verimli ve etkin bir iç denetim faaliyetinin inşa edilmesine yardımcı olur. Fakat bu, her iki tarafın o ilişkiyi, güvene dayanan dinamik bir ortaklığa dönüştürme konusunda kararlı olmasını gerektirir.

Pozisyon Raporları Hakkında

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA), sağlam bir yönetimin savunuculuğunu yapmak ve sürece dâhil olan kişileri eğitmek amacıyla, paydaşların ve uygulayıcıların ilgilendiği temel konu ve sorunlar hakkında Pozisyon Raporları yayımlamaktadır. Ana hatlarıyla belirtilen düşünsel duruş, yönetim sürecinin çeşitli farklı yönleri ve iç denetim biriminin tüm kademelerde yönetimi iyileştirmek ve kuruma değer katmak konusundaki hayati rolüyle ilgili içgörü sunar. Pozisyon Raporları, aktif olarak çalışan iç denetim uzmanları ile IIA'nın Global Savunuculuk Komitesi, IIA Standartlar Kurulu ve IIA'nın Mesleki Sorumluluk ve Etik Komitesi'nde görev yapan diğer IIA gönüllülerinden girdi ve eleştiri talep edilen titiz bir süreç sonucunda hazırlanır ve gözden geçirilir.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü Hakkında

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA), iç denetim mesleğinin en tanınmış ve kabul görmüş savunucusu, eğitimcisi ve standartlar, rehberler ve sertifikasyon sağlayıcısıdır. 1941 yılında kurulan IIA, bugün 170'ten fazla ülke ve bölgeden 190.000'den fazla üyeye hizmet sunmaktadır. IIA'nın global genel merkezi Lake Mary, Fla'da bulunmaktadır. Daha fazla bilgi almak için, www.globaliia.org adresini ziyaret ediniz.

Sorumluluğun Reddi Beyanı

IIA, bu dokümanı sadece bilgi vermek ve eğitim amacıyla yayımlamaktadır. Bu materyalin belirli münferit durum ve koşullara kesin cevaplar vermek gibi bir işlevi veya amacı yoktur ve dolayısıyla bu materyal sadece bir rehber ve kılavuz olarak görülmeli ve böyle kullanılmalıdır. IIA, herhangi bir özel durumla karşılaştığınızda daima bağımsız uzman görüşü ve tavsiyesi almanızı tavsiye eder. IIA, sadece bu materyale dayanarak hareket eden kişiler için herhangi bir sorumluluk kabul etmez.

Telif Hakkı Beyanı

Telif hakkı © 2019 The Institute of Internal Auditors, Inc. Tüm hakları saklıdır.

Revize Edilmiş Standartlar, 1 Ocak 2017'den itibaren geçerlidir.

Copyright 2009-2012 by The Institute of Internal Auditors, 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701-4201, USA. All Rights reserved.

Telif hakkı sahibi olan The Institute of Internal Auditors ' dan , 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701- 4201 USA, bütün önemli açılardan orijinali ile aynı olan çevirinin – değiştirilmesi onaylanmış durumlar hariç - yayınlanması konusunda izin alınmıştır. Bu dokümanın hiçbir parçası, IIA Inc. ' dan yazılı izin alınmadan, tekrar çoğaltılamaz, herhangi bir sistemde saklanamaz veya herhangi bir formatta paylaşılamaz, herhangi bir elektronik, mekanik, fotokopi, kayıt veya farklı bir yöntemle çoğaltılamaz.

Ocak 2019



Global

Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101
www.globaliia.org