

KÜRESEL BAKIŞ AÇILARI VE ANLAYIŞLAR

Sosyal/Beşeri Sermaye/Kültür

KISIM 1: Beşeri Sermaye Yönetiminde İç Denetimin Rolü

KISIM 2: Kültür Denetimi Yol Haritası

KISIM 3: Geleceğin İç Denetçileri



The Institute of
Internal Auditors

KISIM 1

Beşeri Sermaye Yönetiminde İç Denetimin Rolü

Uzmanlar Hakkında

Kevin Ekendahl, AMIIA, B. Bus. (Kurumsal Gelişim)

Avustralya'nın Melbourne şehrindeki Audit Express kurumunun CEO'su Kevin Ekendahl, Asya/Pasifik bölgesindeki yükseköğretim kurumlarının kaliteli iç denetimlerine özel olarak odaklanmaktadır. Son dönemdeki çalışmaları arasında, kurumsal değerin artırılması ve daha adil bir işyeri ortamının teşvik edilmesi amaçlarıyla çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık denetimlerinin kurum içi gözden geçirme çalışmalarının düzenli bir parçası haline getirilmesi yer almaktadır.

Uday Gulvadi, CIA, CPA, CAMS, CISA

Uday Gulvadi, New York şehrindeki Stout kurumunda Uyuşmazlıklar, Uyum ve Soruşturmalar grubunda genel müdür olarak görev yapmaktadır ve bu kurumun mevzuata uyum ve mali suçlar uygulamalarına ulusal düzeyde eş liderlik etmektedir. Mali suçlar, iç denetim, bilgi sistemleri denetimi ve risk danışmanlığı alanlarında 20 yılı aşkın deneyime sahip bir uygulama lideridir.

Giriş

Paradigma değişikliği

Son birkaç yılda, iş hayatının nasıl ve nerede yürütülmesi gerektiğine yönelik tutumlarda önemli bir değişim yaşanmıştır. Aynı zamanda, kurumlar çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık (DEI) konusunda gelişmekte olan beklentileri ve hedefleri de yönetmektedir. Gelişmekte olan teknolojilerin de bir etkisi söz konusudur çünkü şirketler ve çalışanlar bu teknolojilerin mevcut ortama nasıl entegre edileceğini düşünmektedir. Bütün bu faktörler ve daha başkaları, beşeri sermaye yönetiminde potansiyel bir paradigma değişimine katkıda bulunmaktadır. Bu özet, iş dünyasının nasıl evrildiğini ve iç denetimin yönetimin giderek daha karmaşık hale gelen bu konuyu ele alma yaklaşımını nasıl destekleyebileceğini incelemektedir.



Beşeri Sermaye Yönetim Riski

Yeni Çağın Risklerinden Biri

Kritik ancak yeterince üzerinde durulmuyor

İnsanlar her kurumda kritik bir varlık olduğundan dolayı beşeri sermaye yönetimi önemli riskler içermektedir. IIA'nın yayınladığı küresel [Risk in Focus](#) raporu, iç denetçiler ve onların paydaşları için güncel risk ortamını izlemektedir. 2024 raporunda, dünyanın dört bir yanındaki iç denetim yöneticileri, beşeri sermayeyi (siber güvenlik ve iş sürekliliği ile birlikte) kurumlar için en yüksek risk taşıyan üç alandan biri olarak tanımlamaktadır. Beşeri sermaye çeşitlilik, yetenek yönetimi ve çalışanların kurumda tutulması gibi alanları kapsayacak şekilde tanımlanmaktadır. Üç yıl sonrasına bakıldığında, beşeri sermayenin ilk üç tehditten biri olmaya devam etmesi beklenmektedir.

Bu risk algılanmasına rağmen, beşeri sermayeyle ilgili kaygılar raporda iç denetimin zaman ve çaba harcadığı riskler listesinde o kadar üst sıralarda yer almamaktadır; bununla birlikte, üç yıl zarfında bugün sekizinci sırada yer alan bu risk altıncı sıraya yükselmektedir. Beşeri sermaye yönetiminin gereken özen ve dikkati görebilmesini sağlamak amacıyla, iç denetçiler bu alana harcanan zamanın kurumun ilgili stratejik hedefleriyle nasıl en iyi şekilde uyumlu hale getirilebileceğini düşünebilirler.

Uzaktan çalışma ortamı

COVID-19 salgınının kalıcı etkisi, beşeri sermaye ve işyeri açısından risk görünümünde önemli unsurlardan biridir. Bu salgın, birçok kurumun, çalışanların her gün merkezi bir işyerinde bulunmasını gerektirmeden işlerini olağan şekilde sürdürebileceğini göstermiştir.

Bununla birlikte, Melbourne'daki Audit Express kurumunun CEO'su Kevin Ekendahl, uzaktan çalışmanın kurumlar ve genel olarak işyeri üzerinde yaratabileceği uzun vadeli etkiler konusunda uyarıda bulunuyor. Her ne kadar tüm çalışanlara esneklik sağlasa ve engelli bireyler ile kırsal bölgelerde yaşayan insanlar için daha kolay erişim imkanı sunsa da, işyerinde daha az faydalı olabilecek karmaşalara da yol açabilir.

"İnsanlar iş yerinde etkileşimde bulunmayı, işbirliği yapmayı ve arkadaşlık kurmayı seviyor," bunlar teknolojinin elde etmeyi zorlaştırabileceği faydalar diyor Ekendahl. Çalışanların fiziksel bir işyerinden veya iş arkadaşlarıyla düzenli sosyal etkileşimden uzak kalmasıyla birlikte, insanlar genel olarak kurumlar arasında giderek daha az bağ hissettiği için yaptıkları iş de daha ziyade işlemsel hale gelebilir. Kurum kültürü zarar görürse, kuruma adanmışlık ve etik davranışlara bağlılık konusunda ilham vermek de zorlaşabilir.

Üst yönetimin uyumlu bir çalışma ortamı yaratmak için bilinçli adımlar atmasını tavsiye eden Ekendahl "Bu, göz ardı edilmemesi gereken bir zorluk," diyor. İç denetimin bu sorunun daha iyi anlaşılmasına destek olmada önemli bir rol üstlenebileceğini de ekliyor.

2024 Yılında İç Denetimin En Çok Zaman ve Çaba Harcadığı Alanlar

1. Siber güvenlik
2. Yönetişim/kurumsal raporlama
3. İş sürekliliği
4. Mevzuat değişikliği
5. Finansal likidite
6. Suiistimal
7. Tedarik zinciri ve dış kaynak kullanımı
8. Beşeri sermaye

İç Denetçilerin 2027 Yılında Daha Fazla Zaman Harcamayı Bekledikleri En Önemli Riskler

1. Siber güvenlik
2. Dijital bozulma
3. İş sürekliliği
4. Mevzuat değişikliği
5. Yönetişim/kurumsal raporlama
6. Beşeri sermaye
7. İklim değişikliği
8. Suiistimal

Kaynak: 2024 Risk in Focus Anket Sonuçları, Küresel Özet, İç Denetim Vakfı.



Üçüncü hat olarak iç denetim uzaktan çalışma ortamının herhangi bir olumsuz etkisini tespit etmek amacıyla yönetimin konuyla ilgili kontrollerinin, gözetiminin ve süreç uygulamalarının etkinliğini inceleyebilir. İç Denetim Vakfı, IIA ve Deloitte kurumlarının ortak projesi olan [DEI 101: İç Denetimin İşyerinde Aidiyet Duygusu Yaratmada Oynadığı Paha Bıçılmaz Rol \(Internal Audit's Invaluable Role in Creating a Sense of Belonging at Work\)](#) yayınına göre, iç denetim “kültürü değerlendirmek için objektif ve bağımsız bir bakış açısı” da sunabilir.

Kapsayıcılığı Hayata Geçirme

Beşeri Sermaye Risklerini Ele Alma

İç denetçinin rolü

DEI ile ilgili konuların da beşeri sermayeyle ilgili hususların en başında ve merkezinde yer alması gereklidir. “Bazıları iç denetimin DEI’nin kurum bünyesinde teşvik edilmesi ve ilerletilmesine yardımcı olmak için diğer tüm fonksiyonlardan belki de daha iyi bir pozisyonda olduğunu iddia edebilir çünkü iç denetçiler zaten denetim komitesi ve yönetim ekibi için bir güvence sağlayıcı ve güvenilir danışman olarak hizmet vermektedir,” diye belirtiyor DEI ortak raporu.

Bu rapora göre, iç denetimin rolü aşağıdakileri içerebilir:

- Güvence sağlama. İç denetçiler, DEI konularını denetim planına dâhil ettikten sonra kurumun DEI’yi nasıl ele aldığını değerlendirmek amacıyla insan kaynakları denetimleri, üçüncü taraf yönetim denetimleri, politika ve prosedür gözden geçirmeleri ve mevzuata uyum gözden geçirmeleri yapabilirler. Aynı zamanda, iç denetçiler kurumun DEI ölçütlerinin doğru olup olmadığını denetleyebilir ve DEI ölçümünü anlamak için insan kaynaklarıyla birlikte çalışabilirler.
- Değerli iç görüşler geliştirme. İç denetim, güvenilir danışman rolünü yerine getirirken DEI konusunda kaydedilen ilerlemenin yanı sıra DEI risklerinin potansiyel etkileri hakkında da rapor verebilir; yetenek süreçlerindeki riskleri tanımlayabilir ve kurum genelinde DEI uygulamalarının tutarlılığı konusunda danışmanlık yapabilir.
- Sorumlu temsilci olarak hareket etme. İç denetim DEI’yi teşvik edecek uygulamaları belirleyip bunlar için rol modeli olabilir ve yönetimin adil olmayan süreç veya programların nedenlerini anlamasına yardımcı olabilir.

İç denetimin DEI gözden geçirmesi yaparken göz önünde bulundurması gereken riskler aşağıdaki gibidir:

- Metodolojinin eksik ve yetersiz kullanılması. Beşeri sermaye ve DEI yaklaşımları kurum genelinde tutarlı bir şekilde uygulanmayabilir.
- Çok dar bir bakış açısıyla odaklanılması. DEI konusunun bir bölümüne yoğunlaşmak, kurumun gösterdiği çabanın bütünsel bir resmini sunmayabilir ya da kurumun hedeflerini karşılamayabilir.
- Yukarıdan aşağıya doğru bir yaklaşımın benimsenmesi. Raporda da belirtildiği üzere, “kültür tepeden belirlenebilse de dönüşüm aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşir.”
- Hızlı çözüm arayışı. Tutarlılık önemli olmasına rağmen, belirli bazı durumlarda yaklaşımların duruma göre özelleştirilmesi gerekebilir. Ayrıca, kurum denetim planlarında tespit edilen sorunları ele almak için çok aceleci davranabilir ve dönüşüm için ölçülü bir yaklaşım benimsemeyebilir.

[The Washington Post](#) ve [Ipsos](#) tarafından yapılan yakın tarihli bir ankete göre, her on Amerikalıdan altısı DEI programlarının şirketlerin benimsemesi gereken “iyi bir şey” olduğunu belirtmektedir. Bu, şirketlerin yasal riskleri sınırlandırmak amacıyla politikalarını yeniden değerlendirmek zorunda kaldıkları bir siyasi yılda yükselen tansiyona rağmen bu şekilde dile getirilmiştir. Geleceğe bakıldığında, etkili DEI çabalarını desteklemeyen kurumlar, kapsayıcı bir işyeri arayan yetenekleri çekememe ya da DEI ilkelerine bağlılık talep eden tedarikçi veya müşterileri kaybetme gibi sonuçlarla karşılaşabilirler.



DEI denetimleri yapma

Ekendahl, DEI denetiminin, şirketin düzenleyici gereklilikleri ve paydaş beklentilerini ne kadar iyi karşıladığını ve kapsayıcılık hissini teşvik etmeyi gerçekten başarıp başaramadığını tespit etmek amacıyla kurum genelinde üst yönetim hedeflerinin göz önünde bulundurulmasını içerdiğini belirtmektedir. Bu da kurumsal stratejilerin yanı sıra çeşitli bölgelerdeki kültürel farklılıkların da anlaşılması anlamına gelmektedir.

“DEI, farklı ülke veya bölgelerde farklı şeyler ifade ediyor,” diye hatırlatıyor Ekendahl. Örneğin, Vietnam’da odaklanılan konu özellikle işgücüne ve liderlik düzeyine daha fazla kadının katılmasıyken, Avustralya’da Aborijin ve Torres Boğazı adaları ve göçmenler için eşitlikçi sonuçlar yaratmaya ağırlık verilebilir. İç denetçilerin ve çalıştıkları kurumların, nüansları ve dünya genelinde farklılık gösteren yasal düzenleme ortamını anlamaları gerekir diye ekliyor Ekendahl.

DEI denetimleri ilgili politika ve süreçlerin geliştirilmesi ve uygulanmasını incelemektedir. Ekendahl’a göre bu, şirketin potansiyel istihdam önyargılarını en aza indirip indirmediğini ve iş tanımlarında cinsiyete veya diğer niteliklere atıfta bulunmaktan kaçınıp kaçınmadığını tespit etmeyi içerebilir ve böylece, niteliklere ve deneyime dayalı kararlar alınabilir. Ayrıca, iç denetimler İK uzmanlarına ve işe alım yöneticilerine verilen eğitimin yeterli olup olmadığını da değerlendirebilir; bu sayede, bu uzmanlar kendi istihdam uygulama ve kararlarına getirebilecekleri önyargıların farkında olabilirler.

Ekendahl, bu çabaya değeceğini belirtiyor. Yapılan çok sayıda çalışma, DEI’yi benimseyen kurumların uyumlu ve üretken bir işyerini teşvik etmenin yanı sıra, çalışanların kurumda kalmasını teşvik ettikleri ve işbirliğini geliştirdikleri için daha üretken ve kârlı olduklarını da göstermektedir.

Bunlara ilave olarak, “kurumların DEI denetimlerini kendi iç denetim evrenlerine eklemek suretiyle eşitlikçi ve kapsayıcı bir işgücü için çalıştıklarını gösterdiklerini,” söylüyor Ekendahl. İç denetim, kapsayıcılığı teşvik eden politika ve prosedürler belirlemek ve fark edilmeyen önyargıların kökünü kazımaya ve kapsayıcılığı benimsemeye yönelik eğitimler vermek de dâhil olmak üzere, kendi fonksiyonu bünyesinde daha eşitlikçi uygulamaları benimseyerek bu çabayı daha da ileriye götürebilir, diye de ekliyor.

Yeni teknolojilere yönelik işgücü

Gelişmekte olan teknolojilerin iş dünyası ve çalışma hayatı üzerinde yaratabileceği değişiklikler konusunda büyük heyecan duyulmasına rağmen, bu teknolojilerin uzun vadeli etkileri ve benimsenip benimsenmeyeceği belirsizliğini korumaktadır. [Gartner](#)’e göre, yapay zekanın (AI) hayata geçirilmesinin önündeki en önemli engeller şunlardır:

- Yapay zekanın değerini tahmin etme ve gösterme zorluğu (%49).
- Yetenek/beceri eksikliği (%42).
- Yapay zekanın teknolojik yönlerine karşı yeterli güven duyulmaması (%40).
- Veri eksikliği, iş uyumu/kullanım durumlarının tanımlanması ve yapay zekaya güven (her biri %39).

Bu engellerin de gösterdiği üzere, kurumlar işgücülerinin yeni teknolojileri benimseme sürecinin başarılı olmasını sağlamada oynayacağı önemli rolün farkında olmalıdır. Yeni teknolojilerden faydalanmak yeni olanakları anlayabilen, aktarabilen ve en iyi şekilde kullanabilen çalışanlara bağlı olacaktır. Gartner’a göre, “AI konusunda olgunlaşmış kurumlar, gelecekte AI dünyasında ne olursa olsun geçerliliğini koruyacak olan ve AI kullanımlarını verimli ve güvenli bir şekilde ölçeklendirmelerine olanak tanıyan temel yeteneklere yatırım yapıyor.”

Günümüzün yüksek tempolu çalışma ortamında, yeni araçlar ve yaklaşımlar konusunda eğitim almak ve bunlara uyum sağlamak giderek daha fazla önem kazanmaktadır. New York’taki Stout kurumunda Uyuşmazlıklar, Uyum ve Soruşturmalar grubunda genel müdür olan Uday Gulvadi, pandeminin sona ermesinin ardından birçok çalışan işten ayrıldığına, onların yerini kurumda yeni olan ve uzaktan çalışan ekip üyelerinin aldığını belirtmektedir. Bu kişilerin etkili ve verimli çalışabilmesi için bilgilendirilmesi kritik olmuştur. Bu, kurumsal yaklaşımları ve kültürü anlamalarının yanı sıra müşterilerle nasıl etkili bir şekilde çalışacaklarını anlamalarını sağlamak için sosyal becerilere odaklanmayı da içermiştir.



Hem yeni teknolojilerin hem de iş dünyasının yapılandırılma ve yönetilme biçimindeki diğer aksaklıkların baş döndürücü bir hızla ilerlemesiyle birlikte, kurumlar çalışanlarını hızlı ve düzenli bir şekilde bilgilendirmeye hazır olmak zorundadır. Ayrıca, farklı düzeylerde ve farklı fonksiyonlarda veya bölgelerde çalışanların uyum sağlama kabiliyetlerindeki potansiyel farklılıkları da ele almaları gerekecektir.

İK riskini ölçme

Beşeri sermaye riskiyle başa çıkmanın önemli adımlarından biri, bu riskin var olduğunu anlamak ve ortaya koymaktır. İç denetçilerin beşeri sermaye riskinin etkisini ve önemini gösterebilecekleri çeşitli yollar vardır. Gulvadi, “Eğer İDY yetenek riskine ilişkin farkındalığı artırmak istiyorsa, ölçütler veya KPI’lar yardımcı olabilir” çünkü bunlar potansiyel bir soruna ilişkin grafiğe dayalı kanıtlar sağlayabilir, diyor. Bu ölçütler aşağıda sayılanları içerebilir:

- Yıpranma oranı. Şirket ortalamasından yüksek olan rakamlar bir departman, düzey veya bölge bünyesindeki sorunları saptayabilir. “Kök nedeni bulmak ve bir dizi beşeri performans yönetimi sorununu tanımlamak için kullanılabilir,” diye açıklıyor Gulvadi.
- İşten çıkan kişinin yerine yenisini almak için geçen süre. Bir pozisyon için işe alım süresinin ne kadar uzun olduğu, bir şirketin çalışmak için cazip bir yer olarak görülüp görülmediğini gösterebilir ve olumsuz algıları tetikleyen faktörleri anlamasına yardımcı olabilir.
- Özellikle de önemli pozisyonlar için kurum içinde terfi ve kurum dışından istihdam ölçümleri. Bu, yukarı doğru hareketlilik şansı görmeyen yetenekli kişilerin kaybedilmesini önlemeye yardımcı olmak için kurumun yetenek geliştirme ve halef planlama çabalarının etkinliğini gösterebilir.
- Vatandaşlık anketleri. Gulvadi’nin çalıştığı kurumda, bu anonim 360 derece anketler, bir liderin doğrudan kendisine bağlı personelin hem amirinin şirket değerlerini ne kadar iyi yansıttığını hem de algılanan gelişim alanlarını değerlendirmesine olanak tanımaktadır.

Varılan Sonuçlar

Anlamak için çalışma

İç denetim, uzmanlaşmış denetimler yapmak ve stratejik tavsiyelerde bulunmak suretiyle beşeri sermaye yönetimi riskinin ve bu riskin nasıl en iyi şekilde ele alınacağına daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir. İç denetim, kurumlar için yeni ortaya çıkan sorunlara da işaret edebilir. Şirketlerin, örneğin belirsiz bir siyasi ortamla ilgili beşeri sermaye yönetimi risklerini ele almaya hazırlıklı olmaları gereklidir.

Gulvadi, çalışanların ve diğer paydaşların siyasi ve sosyal adalet konularında seslerini duyurma çağrılarının arttığına dikkat çekerek, bu çağrıların kurumlar için yeterince dikkate alınmayan bir risk olduğunu belirtmektedir. Bir duruş sergilememek, bir davaya tutkuyla bağlı olanların moralini bozabilir ancak bir görüş belirtmek de tartışmanın diğer tarafındakileri soğutabilir veya rencide edebilir. Bu alanda ve beşeri sermaye yönetiminin her alanında, iç denetim kurumları yeni risk ve aksaklıkları izlemenin değeri konusunda uyarabilir ve bunlara karşılık vermenin en etkili yolları hakkında anlayışlar sunabilir.



KISIM 2

Kültür Denetimi Yol Haritası

Uzmanlar Hakkında

Mary Ann Khalil, CIA, CRMA

Mary Ann Khalil, iç denetim ve risk güvencesi alanında 20 yıldan fazla deneyime sahiptir. Khalil, Kuveyt'te ihtiyaca özel yönetim çözümleri konusunda uzmanlaşmış butik bir danışmanlık firması olan Knowbility Consultancy'nin kurucusudur.

Robert Lamp

Robert Lamp, Atlanta'daki Korn Ferry bünyesinde kıdemli müşteri ortağı olarak görev yapmakta ve firmanın önemli denetim yöneticisi arama görevlerinin birçoğuna liderlik ettiği Financial Officer Practice'in çekirdek üyesi olarak hizmet vermektedir. Lamp, 11 yıldır bu firmada çalışmaktadır.

Bryant Richards, CIA, CRMA, CMA

Bryant Richards muhasebe alanında doçenttir ve Dudley, Mass'taki Nichols College'da Akıllı Süreç Otomasyonu Merkezi'nin direktörüdür. Richards, üniversitede çalışmaya başlamadan önce 20 yıldan uzun bir süre sektörde, çoğunlukla iç denetim ve uyumluluk alanlarında çalışmıştır.

Giriş

Kültür denetimlerini geliştirme

Kısa bir süre önce, pek çok kişi kültür denetiminin uygulanabilirliğini ve değerini sorguluyordu ancak bu tutumlar değişti. Bugün, iç denetimin kültürün çeşitlilikten yılmazlığa ve verimliliğe kadar her şey üzerindeki etkisini anlamaya katkıda bulunabileceği ve bulunması gerektiği konusunda geniş bir kabul vardır.

İç denetçiler kültürle ilgili risklerin kesinlikle farkındadırlar. IIA'nın [2024 North American Pulse of Internal Audit](#) yayınında, denetim liderlerinin %71'i yönetim ve kültür ile ilişkili risk düzeyini orta ilâ yüksek veya çok yüksek olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte, anket kültürün önemine ve yönetimdeki kritik rolüne rağmen denetim planlarının sadece %3'ünün yönetim ve kültür konularına ayrıldığını ve bunun en düşük üçüncü oran olduğunu ortaya koymaktadır.

Kültür denetimleri konusunda ilerleme kaydedilmesine rağmen, bu denetimlerin birçoğunun henüz proaktif olarak yapılmadığı da görülmektedir. Atlanta'da Korn Ferry'nin İDY arama görevlerinin çoğuna liderlik eden Robert Lamp, birlikte çalıştığı denetim liderlerinin kültür denetimlerinin "daha ziyade yangını söndürmeye yönelik reaktif bir süreç" olduğunu söylediğini belirtmektedir



Aynı zamanda, CEO'dan, yönetim kurulundan veya denetim komitesinden gerekli katılımı sağlamak hâlâ zor olabilir ve paydaşlar kültür denetimlerini bir gereklilikten ziyade olması hoş bir uygulama olarak görebilirler. Bu özet, iç denetçilerin ve çalıştıkları kurumların kültür hakkında neler öğrendiklerini ve iç denetimin ileriye dönük kültür denetimlerinin etkinliğini artırmaya nasıl yardımcı olabileceğini inceleyecektir.

Kültürü anlama

Kültürle İlişkili Riskler

Kabul edilen uygulama ve varsayımlar

Kültür bir kurumu önemli ölçüde etkileyebilmektedir. “Kültür, gelecekteki risklerin en iyi göstergelerinden biridir,” diyor Dudley, Mass'taki Nichols College'da muhasebe ve finans alanında doçent olan Bryant Richards. “Kültürün yönetilmesi ve izlenmesi, bir yandan kurumların riski önemli ölçüde azaltmasına yardımcı olurken, diğer yandan da gelecekteki operasyonlarını kayda değer ölçüde iyileştirebilir.”

Kültür, özellikle de bir kurum belirsiz koşullarla karşı karşıya kaldığında, karar verme sürecini etkileyen kabul edilmiş uygulama ve varsayımların içine işlemiştir. “Bu temel inançlar kurumun prosedürlerinde, politikalarında ya da misyonunda yer almaz,” diye belirtiyor Richards. “Bununla birlikte, riskleri tetikleyebilecek veya önleyebilecek faktörlerdir.”

Kültürel normların personelin riske, yönetişime, iletişime ve hesap verebilirliğe karşı tutumunu şekillendirdiğini söylüyor Kuveyt'teki

Knowbility Consultancy firmasının yönetici ortağı Mary Ann Khalil. Örneğin, tereddütsüz sadakat ve güvene aşırı değer veren şirket veya fonksiyonlarda kültürle ilişkili riskler olabileceğini çünkü bu zihniyetin sorunları görmezden gelmeyi normalleştirebileceğini belirtiyor Khalil. Bununla birlikte, liderlik seviyelerinde veya spesifik bir departman bünyesinde gözetimin sağlanmaması, çalışanların suiistimal faaliyetlerinde bulunmasını veya başka etik olmayan davranışlar sergilemesini kolaylaştırabilir. Khalil'in dikkat çektiği kültürle ilgili diğer riskler arasında şunlar yer almaktadır

- **Değerler ve uygulamalar arasında uyumsuzluk.** İş-yaşam dengesini vurgularken çalışanları fazla çalıştırmak, etik uygunsuz davranışlara izin vermek, ödüller ile sonuçlar arasında bağlantı kurmayı yine de yüksek performans beklemek ve çalışanlara agresif hedefler için ödüller sunmak gibi örnekler, onları kolayca kaçmaları için baskı altına sokarak uyum başarısızlıklarına veya suiistimale yol açabilir.
- **Hesap verebilirlik ve güven sorunları.** Örnekler arasında suçu başkasına atma, bilgi istifleme, işbirliğinin/ortak çalışmanın olmaması, son teslim tarihlerinin tutarlı bir şekilde kaçırılması ama bunun herhangi bir sonucunun olmaması, sorumluluğu azaltmak için kararları üstlere veya komitelere devretme ve seslerini çıkardıkları için çalışanları cezalandırma yer almaktadır.
- **İletişim ve karar alma süreçlerinde tutarsızlıklar.** Örnekler arasında önemli bilgilerin kurum genelinde veya yukarı veya aşağı doğru aktarılmaması, kurum genelinde uygulanan farklı standartlar ve gücün tek elde toplanması sayılabilir.
- **Değişime karşı direnç ve inovasyon olmaması.** Örnekler arasında yeni girişimlerin sürekli olarak reddedilmesi, yeni fikirlerin kabul görmemesi ve riskten ısrarla kaçınması yer almaktadır.
- **Yüksek işgücü devri, stres ve uyum sorunları.** Örnekler arasında çok fazla hastalık izni, tükenmişlik, işgücü devri, uyum konusunda ihlaller, müşteri şikayetleri ve toksik veya istismara açık bir çalışma ortamı yer almaktadır.

Denetim Odağı

Kültür Denetimi hakkında IIA Küresel Çalışma Rehberi, kurumsal kültürü ve o kültür bünyesinde gerçekleşen davranışı şu şekilde tanımlamaktadır:

“Kültür, bir kurumu oluşturan kişilerin görünmez inanç sistemlerini, değerlerini, normlarını ve tercihlerini temsil etmektedir. Davranış ise, bu kişilerin eylemleri, davranışları ve kararları yoluyla kültürün somut tezahürünü temsil etmektedir.”



Lamp, kurumların bu tür kültürle ilgili sorunlar nedeniyle üst düzey yönetici yeteneklerini çekmekte başarısız olabileceğini ifade etmektedir. Lamp, şirketlerin istihdam edecekleri muhtemel adayları değerlendirmelerine benzer şekilde, İDY adaylarının da şirket hakkında sadece finansal sağlığı değil, aynı zamanda kültürü değerlendirmek de dâhil olmak üzere kendi durum tespitlerini yaptıklarını tespit etmiştir.

Potansiyel liderler, içgüdülerinin şirket hakkında kendilerine söylediklerini dikkate almanın yanı sıra, kendi mesleki ağlarından gelen bilgileri, kurumun piyasadaki itibarına ilişkin detayları ve denetim komitesi ile dış denetim ortağının görüşlerini de değerlendirebilirler. Bunlara ilave olarak, “İDY adaylarının, denetime ne kadar açık olduklarını ve iç denetimin bir ortak olarak sayılıp sayılmadığını değerlendirmek amacıyla operasyon liderleriyle görüşme talepleri giderek artmaktadır,” diye açıklıyor Lamp. Bu aday işi kabul ederse, ilk izlenimlerin İDY'nin gelecekteki kültür denetimlerini nasıl tasarlayacağını ve bu denetimlere nasıl yaklaşacağını şekillendirmesi gerekir.

Daha derine inme

Richards, kurumların kültür denetimlerini benimsedikleri durumda bile, birçoğunun kültürel davranışsal işaretlere odaklanmaya devam ettiklerini ve iç denetçilerin bunları operasyon ve uyum ile ilgili gözden geçirme çalışmalarına eklemlediklerini ifade etmektedir. Bu da kurumların temel nedenleri ve eğilimleri tam olarak anlayamamasına yol açabilmektedir.

“Tüm araçlar zaten elimizde, sadece hepsini bir araya getirecek bir çerçevemiz yok,” diyor Richards. [Kültür Denetimi](#) hakkında IIA Küresel Çalışma Rehberinin kısa süre önce yayınlanan ikinci baskısının nasıl daha derine inileceği konusunda değerli bir rehberlik sağladığını da ekliyor Richards. Diğer konuların yanı sıra, iç denetimin rolünü tanımlamakta, bir kültür denetimi görevinin planlanması ve gerçekleştirilmesine ilişkin adım adım genel bakış ortaya koymakta ve örnek kültür izleme ve raporlama formatları sunmaktadır.

Bir çerçeve, iç denetime kültürün olumlu veya olumsuz etki yarattığı alanları belirlerken izleyeceği bir yol haritası sağlamaktadır. Çalışma rehberini başlangıç noktası olarak alan iç denetim, sonrasında şirketin kendine özgü çerçevesini anlamak için çalışabilir. “Kültür konusunda ciddi olan her kurumun kültür lideri olması gerekir,” diyor Richards; kültürden sorumlu genel müdür yardımcısı veya insan kaynakları başkan yardımcısı böyle bir lidere örnek verilebilir. Bu liderler, kurum için önemli olan kültür unsurları hakkında iç denetimlere bilgi verebilmelidir. İç denetçiler de, tıpkı herhangi bir risk değerlendirmesinde olduğu gibi, riskleri belirlemek için bu unsurları kullanabilirler.

Kurumların kültürlerini henüz incelememiş veya tanımlamamış ya da süreç veya operasyonlar ile ilgili gözden geçirme çalışmalarında kullanılanlar gibi bir kültürel çerçeve geliştirmede durumlarda, iç denetçiler zorluklarla karşılaşacaklardır. Richards, böyle bir durumun iç denetimi son derece dezavantajlı bir duruma soktuğunu, çünkü denetçilerin kurumun yerleşik standartlarına veya beklentilerine dayanarak kültür hakkında rapor vermek yerine, bu standartları kendilerinin önermesi gerektiğini düşünebileceklerini belirtmektedir.

Kurum içi çerçevenin olmadığı durumlarda, iç denetim bir kurumun kültürel mekanizmalarını anlamak için, tipik olarak, insanların nasıl işe alındığı veya eğitildiği ve performanslarının nasıl yönetildiği de dâhil olmak üzere insan kaynakları süreciyle başlayacaktır. Richards'a göre “Her kurum bu alanlarda önemli düzeyde resmîyet gösterme eğilimindedir ve bu alanların etkisi büyüktür.”

Bir sonraki adım, kültürel mekanizmaları şekillendiren ancak hemen göze çarpmayan unsurları incelemektir. Örneğin, Bir soruna yol açmış olabilecek korkular veya yanlış anlamalar da dâhil olmak üzere, soruna yol açan adımları ve bu adımların neden gerçekleştiğini araştırmayı tavsiye ediyor Richards. Richards bu konuda daha fazla anlayış kazanmak için, ortaya koyduğu Buzdağı Modeli kültürü üç katmana (eserler, benimsenen değerler ve alta yatan inançlar) ayıran Massachusetts Teknoloji Enstitüsü profesörü Edgar Schein'in *Kurumsal Kültür ve Liderlik (Organizational Culture and Leadership)* yayınına işaret ediyor. Richards, *Internal Auditor* dergisinde yayınlanan “[Yüzeyin Altında \(Under the Surface\)](#)” makalesinde bu modele atıf yapar.



İç Denetimin Değerini Ortaya Koyma

Müşterileri Eęitme

Açık konuşan kültürler ile kapalı kültürler kıyaslaması

İç denetçilerin kültürü denetlemek için iyi bir donanımı vardır. “Biz aslında kültürü çok iyi biliyoruz,” diyor Richards. “Olaylardan her zaman örnek alıyoruz.” Kurum hakkında sahip oldukları kapsamlı bilgi sayesinde iç denetçiler zorba bir lideri bulunan grupların ya da insanların uzun süredir geçerli olan ve artık bir anlam ifade etmeyen uygulamaları takip ettikleri alanların farkındadırlar. Hangi kurumların doğası gereği güçlü bir pozitif kültüre ya da çok yüksek personel devir hızına sahip olduğunu bilirler.

İç denetçiler, çalışanlardan gelen geribildirimlere dayanarak, kaç çalışanın patrona kötü haber verme konusunda endişeli olduğunu bildirdiği gibi durumları ölçebilir ve geçmiş veriler veya şirket beklentileri ile karşılaştırılabilecek benzer bilgiler toplayabilir (bakınız: “Kültür Denetiminin Kayıt Altına Alınması”).

Bununla birlikte, iç denetçiler kültürün kendi çalışmalarına karşı verilen tepkiyi ya da bu çalışmaların kabul görüp görmeyeceğini nasıl etkileyeceğinin de farkında olmalıdırlar. Açık veya konuşmaya önem veren bir kültür, potansiyel sorunlar veya riskler hakkında anlayışlara değer verir ve iç denetimin sunabileceği güvence ve tavsiyeleri memnuniyetle karşılar.

Daha kapalı bir kültürde, iç denetim ekibi, diğer ekip veya kişileri hatalarından dolayı cezalandırmak için var olan bir polis gücü olarak algılanabilir. Aynı zamanda, müşteriler iç denetçileri finansal ölçümlerle ilişkilendirdikleri için iç denetimin kültür denetimi yapabilme yeteneğini anlamayabilirler. Çalışanlar sorunları bildirdikleri için cezalandırılmaktan korkabilir ve müşteriler de kültürü ticari sonuçların önemli bir itici gücü olarak görmeyebilir.

Bunun sonucunda, “müşterilerin eğitilmesi kültürel engellerin ve kültür denetimlerine karşı direncin üstesinden gelmek için elzemdir,” diyor Khalil. Khalil yaptığı denetimlerinin en başında, şirket liderlerinden iç denetimi desteklemek ve misilleme yapılmayacağını teyit etmek için denetlenen grupla birlikte açık toplantılara katılmalarını istemektedir. Bu toplantılarda sağlıklı bir kültürün önemini ve kültürel riskler olduğunda bunun doğuracağı sonuçları da tartışmaktadır.



Kültür Denetimin Kayıt Altına Alınması

IIA Küresel Çalışma Rehberi [Kültür Denetimi](#), iç denetim fonksiyonlarının kültür denetiminde gözden geçirebilecekleri belgeleri tanımlamaktadır:

- Kurum tarafından yayınlanan her türlü değer beyanı (misyon veya vizyon beyanları olarak etiketlenebilir veya bu belgelerin içinde yer alabilir). Bunlar çoğu zaman kamuya açıktır ve kurumun internet sitesinde bulunur.
- Üst düzey, iş kolu düzeyinde ve süreç düzeyinde stratejiler, hedefler ve iş planları.
- Risk iştahı beyanları.
- Organizasyon şemaları (üst düzey ve iş birimleri) ve ilişkili raporlama hatları.
- Kontrol fonksiyonlarının (örneğin uyum, risk yönetimi) ve üst yönetimin rolleri, sorumlulukları ve hesap verebilirlikleri.
- Yönetişim çerçevesi.
- Üst yönetimin yaklaşımı ve liderlerin çalışanlarla iletişimi.
- Ürün/hizmet onayları ve satış süreçleri.
- Risk eskalasyon protokolleri. İstisnalar ve yönetimin yetkisini aştığı durumlar.
- Açıkça konuşma, misilleme yapmama ve müşterilere adil davranmaya ilişkin politika ve prosedürler de dâhil olmak üzere davranış/etik kuralları.
- Etik yardım hattı bilgileri ve eğitim materyalleri.
- Kültürle ilgili eğitim ve test programlarının (örneğin cinsel taciz, etik, davranış kuralları) sonuçları.
- Personel anket sonuçları.
- Çıkış görüşmesi verileri.
- Yönetim Kurulu ve ilişkili komite toplantı tutanakları (örneğin yönetim, risk, aday gösterme ve ücretlendirme ve etik komiteleri).
- Yönetimin eylem planları ve bunların durumları da dâhil olmak üzere yönetimin risk ve kontrol öz değerlendirmeleri.
- Teşvikler ve tazminat politikası, gereklilikler, raporlar ve beklentiler de dâhil olmak üzere kültürle ilgili ve risk yönetimi politikaları.
- İşe alma, göreve başlama, performans yönetimi, kurumda tutma ve işten çıkış süreçleri.
- İç denetçiler veya diğer kontrol fonksiyonları, dış hizmet sağlayıcıları ve düzenleyiciler tarafından gündeme getirilen ve kültürle ilgili olabilecek tekrarlanan ve uzun süredir çözülemeyen sorunlar ve kök nedenleri dikkate alan hususların durumu.
- Dış denetçinin denetlenen mali tablolara ilişkin raporu ve temsil mektubu.



Varılan Sonuçlar

Kültürel barometre

Son on yılda, iç denetçiler kültür riski ve kültür denetimlerinin değeri konusundaki anlayışlarını geliştirmeye devam ettiler ancak hâlâ yapılması gerekenler var. AuditBoard'un hazırladığı 2023 [Kurumsal Kültür ve Etik Raporu](#) yayınına göre, kurumların yüzde yirmisi kültürü değerlendirmemektedir. Bunu yapan kurumlarda, iç denetim ekipleri münferit denetimlerde kök neden analizi (%41) ve davranışsal gözlem (%40) yöntemlerini kullanmaktadır ancak çok azı bağımsız kültür denetimleri (%10) ve etik ve uyum federal ceza rehberlerine göre denetimler (%8) gibi daha karmaşık yöntemler kullanmaktadır.

IIA'nın çalışma rehberine göre, bazı endüstri veya ülkelerde iç denetim fonksiyonlarının çalıştıkları kurumun kültürünü ve davranış risk yönetimi faaliyetlerinin etkinliğini değerlendirmeleri ve bu konuda düzenli olarak rapor hazırlamaları gerekmektedir. "Bununla birlikte, iç denetçiler, düzenleyici rehberler olmadığında bile kurumsal kültürü ve davranış risk yönetimini objektif olarak değerlendirip raporlayarak değer katabilirler," diyor bu rehber.

Düzenlemelere tâbi olmayan kurumlar kültür denetimi sıklığı konusunda kendileri karar alabilirler. Richards, değişimin yüksek hızına bağlı olarak, ideal bir gelecekte daha fazla kurumun kültür konusunda yıllık risk değerlendirmeleri yapacağını söylüyor. Şirketler, kültürün çeşitli alanlarda nasıl bir ilerleme kaydettiğine dair üç aylık ısı haritaları da oluşturabilir. İç denetimin kurum genelinde departmanlarla olan derin etkileşimi nedeniyle "Biz zaten tam anlamıyla kültürel barometreleriz," diyor Richards. "Bunu yapabiliriz ve iyi yapabiliriz."



KISIM 3

Geleceğin İç Denetçileri

Günümüz dünyasında değişmeyen tek şey değişimdir. Etrafımızdaki her şey yapay zekadan sürdürülebilirliğe ve kültürel normlara kadar o kadar çok cephede hızla geliyor ki gelişmemeyi seçen iç denetçiler kendilerini rollerinin temel ilkelerini yerine getiremez halde bulacaklardır. Buna ayak uydurmak amacıyla, iç denetim liderleri sadece kurumsal güvence sağlamak için değil, aynı zamanda kendi fonksiyonlarını başarıya ulaştıracak doğru beceri, bilgi ve eğitimle donatmak için de uzun vadeli bir stratejiye sahip olmak zorundadırlar.

Değişimi Kucaklamak için Yol Haritası

Mesleğin Geleceğini Destekleme

Günümüz iç denetçileri için gereken beceriler

Bu yılın başında, IIA iç denetim fonksiyonlarının günümüzde ve gelecekte karşılaşılabilecek zorlukları göğüsleyecek şekilde uzun vadeli gelişimine rehberlik etmek üzere tasarlanan bir araştırma raporu olan [Internal Audit: Vision 2035](#)'i yayınlamıştır. IIA Başkanı ve CEO'su Anthony Pugliese'nin de belirttiği gibi, "tüm sektör ve coğrafyalarda her seviyedeki iç denetçiler, yeni ve ortaya çıkan riskleri ele almak için gerekli becerilere sahip olmak ve bu zorluklarla etkili bir şekilde yüzleşmek için paydaşlara güvenilirlik olduklarını göstermek zorundadır." Bu beceriler çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır.

Vision 2035 anketi katılımcıları teknoloji tabanlı becerileri listenin başına koyuyor:

- **%96'sı** deneyimli iç denetçilerin sektörde kalabilmek için **teknoloji becerilerini artırmalarının** gerekeceğini söylüyor.
- **%81'i** giriş seviyesindeki iç denetçilerin başarılı olabilmek için **yüksek bir beceri setine sahip olmaları gerekeceğine** katılıyor.
- **%92'si** iç denetimde meydana gelen teknoloji odaklı değişimlerin kurumlarına değer katabileceğini söylüyor.
- **%93'ü** teknolojinin daha iyi anlayışlar ve tavsiyeler geliştirmede **iç denetime yardımcı olabileceğini** söylüyor.

Danışmanlık çalışması. Vision 2035'e göre, iç denetim mesleğini icra edenler ve paydaşlar, güvence hizmetlerine harcanan zamanın önümüzdeki 10 yıl içinde azalmasını ve bugün denetçilerin zamanının %76'sına karşılık gelen bu oranın %59'a düşmesini ve danışmanlık işlerine harcanan zamanın ise bugün %24 iken %41'e yükselmesini beklemektedirler. Bu tür danışmanlık çalışmalarının değerli olabileceği alanlar arasında operasyonlar, uyum ve risk yönetimi yer almaktadır ve bunların hepsi de hem teknolojinin hem de geleneksel güvence becerilerinin ötesine geçen iş süreçlerinin anlaşılmasını gerektirmektedir.

Bu raporda "Sadece finansal raporlama üzerinde uyum ve iç kontrol testleri yapmaya alışkın olan denetçilerin de iş dünyası konusunda bilgili olması gerekmektedir," diyor Warner Bros. Discovery kurumunda denetim ve riskten sorumlu genel müdür yardımcısı olan Sandy Pundmann. "Nasıl daha derine ineceklerini gerçekten anlamaları, meraklı olmaları ve gördükleri şeyi anlamaları gerekiyor. Teknik beceriler önemli olacaktır ancak bunların iş zekasıyla harmanlanması gerekir."



Bu tür değişimler mesleğin geleceği açısından olumlu olmakla birlikte iç denetim liderlerinin bu gerçeklere uyum sağlamak için atmaları gereken adımlar konusunda da soru işaretleri yaratmaktadır. Neyse ki, iç denetim fonksiyonlarını sadece yeni rollerle başa çıkarak için daha iyi donatmakla kalmayacak, aynı zamanda üretkenliklerini ve verimliliklerini de artıracak birkaç strateji bulunmaktadır.

Liderlerin ve paydaşların kabulünü ve katılımını sağlama. Bazen işi iyi yapmak yeterli olmaz. Mümkün olan en ayrıntılı ve doğru bulgular, bu tür bulguların değerini anlamayan veya bu değere saygı duymayan lider ve paydaşlara sunulduğunda pek bir işe yaramaz. İç denetçiler, rollerinin teknik yönlerine ilave olarak, kendilerini en iyi şekilde savunabilmek için sosyal becerilerini de geliştirmeli ve mesleğin sunduklarının kurum çapında benimsenmesi için çalışmalıdırlar.

Vision 2035'ten elde edilen bulgular kabul ve katılımın önemini destekler:

- Katılımcıların **%50'si iç denetimin yanlış anlaşıldığını veya yeterince değer görmediğini** söylüyor. Katılımcıların %23'ünün bu konuyu iç denetimin karşılaştığı en önemli zorluk olarak vurgulaması dikkat çekicidir.
- **%45'i lider ve paydaşlardan yeterli destek görmediklerini** söylüyor. %22'si bunun iç denetimin karşılaştığı en önemli zorluk olduğunu belirtiyor.

Gelişme Stratejileri

Her iç denetim fonksiyonunun yolculuğu, kendi benzersiz bağlamına göre farklı olacaktır. Bir fonksiyonun uygulayabileceği ve başarabileceği şeyler, bir diğerinin gerçekçi bütçe veya kaynak kısıtlamalarının dışında kalabilir. Bununla birlikte, tüm iç denetim liderleri, fonksiyonlarını geliştirmek için gereken uzun vadeli hedefleri akılda tutmaya devam etmelidir.

- 1. İşgücünün mesleğe ilişkin algısını değiştirmek.** Günümüz iç denetim liderleri işe alım alanındaki tüm oyuncuları iç denetimin ne olduğu konusunda daha iyi eğitecek bir dil kullanmak için kurumsal işe alım uzmanları, üniversite akademisyenleri ve üçüncü taraf işe alım hizmetleri ile ilişkilerin geliştirilmesine öncülük etmek üzere bir adım öne çıkabilirler. Örneğin, iç denetim:
 - Tüm kurumsal departmanlarla işbirliği ve ağ kurma fırsatları sunabilir — ki bu, liderlik hedefleri olanlar için paha biçilmez bir değerdir. LinkedIn tarafından gerçekleştirilen **İşe Alımın Geleceęi 2024 (The Future of Recruiting 2024)** çalışmasına göre, Z kuşağının şirket içinde ilerleme fırsatlarına öncelik verme olasılığı X kuşağına göre %47 daha yüksektir.
 - Güvenilir bir danışman ve değişim temsilcisidir. Denetim liderleri bu mesleği tarif ederken “stratejik,” “bütünsel düşünen” ve “dinamik” gibi terimler kullanmayı düşünmelidir.
 - Mesleki bilgi ve becerilerin kapsamını genişletmek için önemli fırsatlar sunar. LinkedIn çalışmasına göre, Z kuşağının yeni beceriler geliştirme fırsatlarına öncelik verme olasılığı X kuşağına göre %45 daha fazladır. İç denetçiler, kurum genelinde sahip oldukları görüş ve çalışmaları sayesinde, risk ortamından birinci ve ikinci hattaki süreç ve prosedürlerine kadar kuruma ilişkin anlayışlarını geliştirmek için iyi bir konumdadırlar.
- 2. İç denetimi kurum bünyesinde desteklemek.** İç denetimin değerinin tam kapsamının yanlış anlaşılmasından muzdarip olanlar sadece işe alınması muhtemel kişiler değildir. Kurum içinde bile, iç denetime ilişkin olumsuz veya yetersiz algılar diğer departmanlara kıyasla iç denetime transfer olma konusunda ilgisizliğe yol açabilir. Buna karşı koymak için iç denetim liderleri:
 - İç denetçileri fonksiyonel rollere ve fonksiyonel rollerde çalışanları iç denetime kaydırmak için rotasyonel programları teşvik edip destekleyebilirler. Bu sadece iç denetçilerin kendi görevlerine ilişkin operasyonel süreçler hakkındaki anlayışlarını genişletmekle kalmaz, aynı zamanda diğer çalışanlara da iç denetimin sundukları hakkında ilk elden deneyim sunar. İç denetçi rolünü sadece deneyimlemek bile mesleğin en iyi pazarlama stratejisi olabilir.



- Denetim komitesi, yönetim kurulu ve üst yönetim ile ilişkileri iyileştirebilirler. Bu tür iletişim hatları Küresel İç Denetim Standartlarına (Global Internal Audit Standards™) uyum için gereklidir. Eğer iç denetime karşı bakış kurumun tepesinde çarpıksa diğer alanlarına da yansiyacaktır. İç denetim ve onun bulgu ve tavsiyeleri her zaman olumlu bir şekilde ele alınmalı ve düşmanlaştırıcı bir bakış açısıyla değerlendirilmemelidir. Bu tür bir iletişim, iç denetimin güvence sağlamanın ötesinde sunabileceği değerli rehberlik ve danışmanlık hizmetleri gibi hizmetlerin bütün kapsamı hakkında sürekli diyalogu da içermelidir.

3. Teknolojiyi kucaklamak. İç denetim inovasyon ve pozitif değişimin savunucusu olarak görülmelidir. Bu, iç denetimin sadece iletişiminde değil, aynı zamanda eylemlerinde de kendini göstermelidir. Bunu, aşağıdakiler de dâhil olmak üzere yeni araç ve teknolojileri dâhil etmekten daha iyi gösteren çok az eylem vardır:

- **Yapay zeka (AI).** Yapay zekanın iç denetim süreçlerinde içerik oluşturmanın yanı sıra kalıpları analiz etmek ve eğilimleri belirlemek amaçlarıyla kullanımı neredeyse sınırsızdır ve bunların hepsi ciddi bütçe yatırımları gerektirmez. Yapay zeka kullanım örnekleri aşağıda sayılanları içerir:

- Denetim planlaması.
- Rapor yazımı.
- Veri analizi.
- Sürekli izleme.
- Risk değerlendirmelerine entegrasyon.

Risk değerlendirmesi hakkında bir AI kullanım örneği videosunu buradan görüntüleyebilirsiniz.

- **Otomasyon.** İç denetim, veri analitiğinin itici gücü olmalıdır. Analitik, günümüz kurumlarının ürettiği muazzam veriyi en üst düzeye çıkararak daha büyük örnekleme boyutları da dâhil olmak üzere çeşitli faydalar sağlamaktadır. Büyük oranda iyileştirilmiş kaynak yönetimi, iç denetime rehberlik ve danışmanlık hizmetlerini sürdürmesi için daha fazla zaman bırakır ve iç denetimin en ileri teknolojiye sahip olduğuna dair kurumsal algının iyileşmesini sağlar.
- **Dijitalleşme.** Dünya gün geçtikçe daha da dijital hale gelmektedir ve tüm iç denetim çıktı ve girişimlerinin formatı da bunu yansıtmalıdır.

Teknolojiyi kucaklamak aynı zamanda sürekli öğrenme ve gelişme ortamını da kucaklamak anlamına gelmektedir. Bunu başarmak için girişimler şunları içerebilir:

- Değerlendirmeler sırasında BT odaklı departmanlarla çapraz öğrenme ve etkileşimlerin artması.
- LinkedIn Learning, teknoloji odaklı IIA öğrenme kaynakları, sınıf ve seminerler aracılığıyla kurum dışı eğitim gibi kaynaklar yoluyla denetim fonksiyonu bünyesinde sürekli öğrenme beklentilerinin oluşturulması.

4. İç denetimi yeniden değerlendirmek. Bağımsızlık ve objektiflik her zaman iç denetim mesleğinin temel ilkeleri olacaktır. Bununla birlikte, günümüz kurumlarının karmaşık talepleri (ve aynı zamanda içinde faaliyet gösterdikleri karmaşık risk ortamları) çoğu zaman iç denetim liderlerinin geleneksel görevlerinin ötesinde sorumluluklar üstlenmelerini gerektirmektedir. Denetim liderleri, bağımsızlık ve objektiflik ile ilgili potansiyel endişeler nedeniyle bu görevlerden kaçmak yerine onları benimsemeyi göz önünde bulundurmalıdır.



Bank of London kurumunun yönetici grubu risk ve uyumdan sorumlu genel müdür yardımcısı Stephen Bell, Vision 2035'te bu perspektifi önermektedir: "İç denetimin mutlak surette bağımsız olması gerekir ancak bir fanusun içinde de olmamalıdır. Bir sonraki döneme ilişkin hedefleri belirlerken daha geniş çevresel kurumsal bağlamı göz önünde bulundurarak daha iyi iş çıkarabilir ve bunu yaparken olması gerekenler konusunda çok katı görüşlere sahip olmanın bağımsızlığına zarar vereceğinden endişelenmemelidir."

Neyse ki, iç denetim mesleğinin bu konuda büyük ilerlemeler kaydettiği görülmektedir. Vision 2035'e göre, ankete katılan iç denetim liderlerinin %71'i ilave roller üstlendiklerini bildirmiştir; bu roller arasında ilk üçü suiistimal soruşturması (%43), uyum/düzenleyici konular (%32) ve kurumsal risk yönetimidir (%32).

Denetim Odağı

IIA'nın [All Things Internal Audit](#) podcast serisi, üyelerimize meslekteki bazı en saygıdeğer zihinlerinin bugünün bütün en kayda değer endüstriyel konularına dair kritik içgörülerini sunmaya adanmıştır. Yeni bir bölümde, [Yapay Zeka İle Risk ve Siber Denetim Fırsatları](#) uzmanlar, Yapay Zeka uygulamasının yönetişimi ve gözetiminin önemi ile birlikte hassas bilgilerin kamuya açık Yapay Zeka araçlarında kullanılması riskini azaltacak stratejileri değerlendirmektedir.



Böyle köklü bir değişimin görülmesi, iç denetimin görev kapsamının genişlemesinin, Standartlara uyulduğu takdirde -ki bu da koruyucu önlemlerin uygulanmasını gerektirmektedir- bağımsızlığını ve objektifliğini koruyamayacağı anlamına gelmediği yönündeki inancı desteklemektedir. Bir kurumun kendine özgü bağlamı ve ihtiyaçları içinde, iç denetim liderleri iç denetimin en iyi uyum sağlayabileceği yerleri düşünmelidir. Bu fonksiyon, başlangıçta göz önünde bulundurulmayan alanlarda büyük değer sağlayabilir.

Varılan Sonuçlar

Bu bir hareket

Bu belgede sıralanan tüm girişimleri birbirine bağlayan ortak nokta, harekete geçme ihtiyacıdır. İç denetim liderleri, mesleklerine yönelik algının kendiliğinden değişmesini beklememelidir. Gerçekten de denetim liderlerinin kendilerini en iyi savunacak kişilerin yine kendileri olduğu fikrini benimsemeleri gerekir. Bu, yönetim kurulundan ön saflardaki personele kadar kurum bünyesinde tüm etkileşimlerde mesleği savunmak demektir. Bu da eğitimcilere ulaşmak ve mesleğin akılda kalmasını sağlamak için üniversitelere kaynak temin etmek ve hatta belki de öğrencilere meslekle ilgili sunumlar yapmayı teklif etmek anlamına gelmektedir. Hiçbir sosyal yardım çaba ve çalışması küçük ya da önemsiz değildir. İç denetimin evrimi bir hareket olmalıdır ve bir hareket ancak üyelerinin onu götürdüğü yere kadar gidebilir.



Önceki Sayılar

Küresel Bakış Açıları ve Anlayışlar yayınının önceki sayılarına erişmek için şu adresi ziyaret edin: theiia.org/GPI.

Okuyucu Geribildirim

Sorularınızı veya yorumlarınızı şu adrese gönderin: globalperspectives@theiia.org.

IIA Hakkında

İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) 245.000'den fazla küresel üyeye hizmet veren ve dünya çapında 200.000'den fazla Sertifikalı İç Denetçi® (CIA®) sertifikası vermiş olan uluslararası bir meslek kuruluşudur. 1941 yılında kurulan IIA, dünya çapında iç denetim mesleğinin standartlar, sertifikalar, eğitim, araştırma ve teknik rehberlik alanlarında lideri olarak tanınmaktadır. Daha fazla bilgi için, lütfen theiia.org adresini ziyaret ediniz

Workiva Hakkında

Workiva Inc. daha iyi bir dünya için şeffaf raporlamayı güçlendirme misyonuyla faaliyet göstermektedir. Paydaşların finansal ve finansal olmayan verilere ilişkin eylem, şeffaflık ve saydamlık taleplerini karşılamak üzere güvenceli entegre raporlama için dünyanın lider bulut platformunu inşa ediyor ve sunuyoruz. Workiva, müşterilerin finansal raporlama, Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) ile Yönetişim, Risk ve Uyum (GRC) süreçlerini kontrollü, güvenli ve denetime hazır bir platformda bir araya getiren tek bütünsel, birleştirilmiş SaaS platformunu sunmaktadır. Platformumuz süreçleri düzene sokarak, verileri ve ekipleri birbirine bağlayarak ve tutarlılık sağlayarak en karmaşık raporlama ve açıklama zorluklarını basitleştirmektedir. Daha fazla bilgi için: workiva.com.

Sorumluluğun Reddi Beyanı

IIA bu dokümanı bilgi ve eğitim amaçlı yayımlamaktadır. Bu materyalin spesifik münferit koşullara kesin ve nihai cevaplar vermesi beklenmemelidir ve sadece bir rehber olarak kullanılması amaçlanmıştır. IIA, herhangi bir spesifik durumla doğrudan ilgili konularda daima bağımsız uzman tavsiyesi almanızı önerir. IIA, herhangi bir kimsenin bu rehberi tek referans kaynağı olarak kullanması durumunda hiçbir sorumluluk kabul etmez.

Telif Hakkı

Copyright © 2024 The Institute of Internal Auditors, Inc. Tüm hakları saklıdır. Çoğalma izni almak için lütfen şu adresle iletişime geçiniz: copyright@theiia.org.

Ekim 2024



The Institute of
Internal Auditors

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