

Değişim Çağında Güvenilir Bir Danışman Olabilme

Ali Kamil UZUN

Yaşadığımız çağ tanımlayan kelimelerin başında değişim geliyor. Değişim, hiçbir dönem olmadığı kadar, dikkat ettiğimiz, konumumuzu belirlerken göz önünde bulundurduğumuz bir unsur haline geldi. İş dünyası aktörleri, en kritik kararlarında dahi bu dinamizmi dikkate alıyor. Değişim her çağda ve her yerde geçerli bir olgu olmasına rağmen, bugün yaşadığımız değişim özelliğinin diğer dönemlerden farkı, bu değişimin son derece hızlı yaşanan, bu nedenle gelecek için iddia sahibi olanlar tarafından dikkate alınması gereken bir zorunluluk haline gelmesidir.

İç denetçiler olarak, kurumlarda, iş süreçlerini değerlendiren, bu süreçlerin gelişmesini amaçlayan bir mesleği icra ediyoruz. Bu süreçler sürekli değişiyor. Bu değişimi yakından takip etmemiz, onu öngörmemiz çalışmalarımıza yansıtmanız gerekiyor. Değişimin hızı, ekonomik belirsizliğin de etkisiyle bu değişimin takibini zorlaştırıyor. Adeta değişime uyum yerine, değişimi öngörmeyi gerekli kılıyor. IIA - Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün yayınları olan *Enhancing Value Through Collaboration: A Call to Action (Global Report-Temmuz 2014)*, ile Internal Auditor Dergisi'nin Ağustos 2014 sayısında yer alan *Mind The Gap* makalesi ve Haziran 2014 sayısında yer alan *The Death of the Tick Mark* makaleleri iç denetçilerin hazırlıklı olması gereken bu değişimin yönünü işaret eden güzel çalışmalar arasında yer alıyor.

İş süreçlerindeki değişimi takip edip, geleceği öngörmeye çalışarak yaptığımız çalışmalar, bizi iç denetçilerin bu değişim sonunda alacağı konumu düşünmeye zorluyor. Denetlediğimiz süreçler değişirken, bunları deneyecek yöntem, kullandığımız teknolojik araçlar ve sahip olmamız gereken nitelikler de değişiyor. İç denetçilerin "değer katma" misyonu bu değişimi zorunlu kılıyor.

Bu değişimi öngören iç denetçiler kurumlarda paydaşlar için güvenilir bir danışman olurken, bu değişimi takip dahi edemeyenler ise güncelliklerini kaybederek piyasa dışına atılma riski ile karşı karşıyalar. Bu değişim, iç denetçilerin güvence veren bir görevli olmaktan öte, kurumlarda güvenilir bir danışman olabilmesi için fırsat sunuyor.

İç denetçilerin kurumlarda güven duyulan bir danışman olabilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekiyor.

Değişimi Öngörebilme

Bir iç denetçi, yaşanan değişimin gerisinde kalmamak, esen rüzgârı kendi lehine çevirmek istiyorsa paydaşların beklentilerini dikkate alarak, değişime odaklanmalı, bu değişime uyumunu "değer yaratan" özelliğini ortaya çıkaran yeni yöntem ve yollar uygulamakla göstermelidir. Bu, iç denetçilerin organizasyonların kurumsal yapıları hakkında bütünsel bir bakış açısına sahip olmasını zorunlu kılıyor. Bu bakış açısı da ancak iddia sahibi, gerekli niteliklere sahip iç denetçilerle mümkün olacaktır.

Değişen ve karmaşıklaşan riskler, bu riskleri tam anlamıyla kavrayan iç denetim insan kaynağının bulunmasını zorunlu kılıyor. İç denetim birimlerinde istihdam edilen iç denetçilerin yeterli sayıda olması, iç denetçilerin değişimin dinamik yapısına ayak uydurabilen, paydaşların isteklerine uyum sağlayabilecek nitelikte olması gerekiyor. İç denetim birimlerinin, iç denetçilere bu bilgi ve becerilerini kazandıracak bir stratejiye sahip olması bekleniyor.

Yeni Risk Alanlarına Karşı Hassas Olma

İç denetçilerin, stratejik riskler konusunda yönetim kurulları, denetim komiteleri ve üst yönetimler için bir danışmanlık işlevi göreceği bekleniyor. Bu öngörü, iç denetçilerin, kurumun risklerini tahmin ederek onlara odaklanmasını, bu konuda yönetim kurulu ve üst yönetim için bir güvence vermenin yanında, onlar için bir güvenli danışman olmasını da zorunlu kılıyor. Bu zorunluluk, iç denetçileri yeni riskleri anlamaya, onlara odaklanmaya zorluyor. Bilgi teknolojileri riskleri, büyük veri riskleri, sosyal medya riskleri, çevreye duyarlı olmaktan kaynaklanan riskler, kurumsal yönetimden kaynaklanan riskler bu yeni risklere örnek gösterilebilir. Bunlarla birlikte büyük bir doğal afet gibi diğer paydaşların her zaman gündeminde yer almayan risklerin de sürekli göz önünde bulundurulması gerekir. Muhtemelen bugün farkına vardığımız riskler yanında, yakın bir dönemde hiç farkına varmadığımız risklerle karşılaşacağız. Yaşadığımız deneyimler bunu gösteriyor. Bu nedenle, iç denetçilerin kurumda bir "risk sensörü" görevi görebilmesi, riskleri önceden algılayabilmesi önem kazanıyor. Bu da iç denetçilerin kurumun faaliyet gösterdiği endüstri hakkında bilgi sahibi olması, bu konuda uluslararası gelişmeleri takip etmesi; bu bilgileri değerlendirirken, kurumu bütüncül bir bakış açısıyla düşünebilmeleriyle mümkün olacaktır.

Risk değerlendirme sürecindeki bu dinamizm, iç denetçilerin çalışmaları sırasında kullandığı risk esaslı iç denetim planlarının da daha esnek olmasını gerekli kılıyor. Risk değerlendirmesine dayanan risk esaslı iç denetim planının, kurumun karşılaştığı yeni riskleri içermesi, planın bu yeni risklere karşı revize edilmesi gerekiyor. Değişimin yaşadığımız hızı karşısında, yıllık risk esaslı iç denetim planlarının güncelliklerini kaybedeceklerini ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Yeni Denetim Alanlarına Odaklanma

Son dönemde yaşanan ekonomik krizler, gelişmiş ülke ekonomilerin yaşadığı bunalımlar, yüzyıllık kurumların kepenk kapatması, ekonomik dünyanın bütün aktörlerini etkiledi. Ekonomik yaşamın amiral gemisi olarak da nitelendirilebilecek yatırımcılar, bu gelişmeler karşısında daha temkinli davranmaya başladı. Bu durum, yönetim kurullarının daha hesap verebilir bir kurum yaratmaya zorlarken, düzenleyici otoriteleri de daha ciddi önlem almaya zorladı. Kurumsal yönetim olarak adlandırılan bu düzenlemelerin firmalarda uygulanması iç denetçilerin odaklanması gereken alanlardan biri oldu.

Sürdürülebilirlik çalışması, kurumsal sosyal sorumluluk, entegre raporlama gibi alanlar da iç denetçilerin takip etmesi, kurumlarında odaklanması gereken alanlara örnek gösterilebilir.

Paydaşlarla Uyumlu Olma

İç denetçilerin ana paydaşları olan yönetim kurulları, denetim komiteleri ve üst yönetimler, stratejik riskler ve yeni gelişen iş risklerinin ele alınması hususlarında iç denetimden bir beklenti içindeler. Bu riskler dışında paydaşların beklentilerinin karşılanması ile iç denetim görevinin yerine getirilmesi arasındaki denge, iç denetçilerin dikkate alması gereken önemli bir konu olacak. İç denetçilerin sadece uyum ve finansal kontrollere odaklanmak yerine operasyonel risklere odaklanması, kritik iş risklerini göz önünde bulundurması, paydaş beklentilerinin karşılanması için dikkate almaları gereken noktalar olacak.

İç denetçilerin, iç denetim paydaşları arasında yer alan denetim komiteleri ile ilişkilerini güçlendirilmesi gerekiyor. İç denetçilerin denetim komitesi başkanına ve üyelerine risk yönetimi, kurumun faaliyet gösterdiği endüstrideki genel gelişmeler gibi alanlarda danışmanlık yapması; kritik iş ve endüstri konularında paydaşlarla uyum içinde olması bekleniyor.

Firma yönetimleri iş süreçlerinin kontrol edilmesi, risklerin yönetimi konularının sorumluluğunu taşıırken, yasal mevzuata uyum konularını da takip etmekle mükelleftir. Yani bir yanda firmanın operasyonel süreçleri, diğer yanda yasal otoritelerin düzenlemeleri bulunuyor. İç denetçiler, şirketlerde bu iki alanın gözetimi için üstlendiği rol ile yönetime güvence vermenin yanında güvenilir bir danışman olabilmelidir. Bu yaklaşımla iç denetçiler iş ve yönetim süreçlerinde boşlukları ve tekrarları önlemek için eşgüdüm sağlayarak değer yaratacaktır.

Sonuç: Geleceği Yönetebilme

İnsanların çoğu akşam ofislerini terk edip evlerinin yolunu tutarken, bir azınlık, dünyanın bir yerlerinde, bilgisayarlarının başında, toplantı odalarında bilgisayar ve projeksiyon ışıklarının altında bütün dikkatleriyle üretmek, rakiplerinin bir adım önüne geçmek, farklı olmak için neler yapılması gerektiği üzerinde çalışıyor. Medeniyet, sıcak yatakları yerine bu laboratuvar ışıklarını tercih eden insanlar sayesinde geliyor. Bu gelişim ve değişim her zaman bütün iş kollarını etkilemiştir. Günümüzde yaşadığımız bu değişim ise diğer çağlardan yaşanan değişimden daha hızlı yaşıyor. İç denetçiler olarak bu değişimin kokusunu en çabuk alması gereken mesleklerden birini icra ediyoruz. Gelecekte iddia sahibi olmak, değişimi yönetebilmek için bu

değişimi takip etmenin yanında, değişimi öngörebilmeliyiz. Kurumlar, bu öngörü doğrultusunda iç denetime gerekli önemi vererek, iç denetçilerin güvenilir bir danışman olmasına imkan vermelidir. İç denetçiler de belirtilen bu alanlarda gerekli bilgi ve becerilerini geliştirerek kurumun geleceğinin yönetilmesine ortak olmalılar. Napoleon'un dediği gibi *"Bir değişimin önünde gidenler; lider, ortasında gidenler; durumu kavramış, sonunda gidenler de sürüklenmiş olurlar ama, karşı çıkanlar mutlaka yok olurlar."*

Ali Kamil UZUN, CPA, CFE, MA, CRMA, CAC
Deloitte Türkiye Yönetim Kurulu Danışmanı
(akuzun@deloitte.com)

Makale, Turcomoney Dergisi Eylül 2014 sayısında yayınlanmıştır.