

## İç denetimde katma değeri nasıl ölçeriz?



**Ezgi Kavurmacioğlu**  
**Kıdemli Danışman**  
**KURUMSAL RİSK HİZMETLERİ**

Her gün kolaylıkla geçtiğiniz X-Ray cihazından, çok ciddi bir şekilde çantaların içindeki her nesneyi inceleyen sert bakışlı güvenlik görevlileri nedeniyle dakikalarca geçemediğiniz oldu mu?

Her zaman scan edilmiş avans onay formunu kabul eden Muhasebe Bölümü'nün birden ıslak imzalı form olmadan asla avansınızı onaylayamıyoruz dediği?

Eğer günlük hayatınızda buna benzer durumlarla karşılaşıyorsanız, etrafınıza dikkatli bakın. X-Ray cihazının hemen ilerisinde beyaz gömlekli birinin elinde form doldurarak gezdiğini, muhasebenin ise olağan teftiş kapsamında telefonda bu konuşmaları bir denetçi yanında gerçekleştirdiğini anlayabilirsiniz.

Peki, buradan ne sonuç çıkartabiliriz? Denetimlerin işin olağan akışını gözlemleyemediği ve gözlem sonuçlarının aslında gerçek durumu yansıtmadığını ve sonuçta gerçek bir katma değer yaratılmadığını mı?

Aslında durum hiç de böyle olmayabilir.

Yapılan psikolojik çalışmalarda insanların izlendiğini hissettikleri ya da bildikleri durumlarda, gerçekten izlenmeseler bile daha etik davrandıkları ve kurallara uymaya çalıştıkları gözlemlenmiş.

BBC Dergi 'de yayınlanan "Biri bizi gözetliyorsa neden farklı davranırsınız?" isimli makaleye göre, bu etkiyi görmek üzere 1976'da zekice bir psikoloji deneyi yapılmış. Cadılar Bayramı gecesi çocuklar şeker toplamak için evlerin kapısını çalıyormuş. Psikologlar 18 farklı evde bekliyormuş. Kapıları açıp çocuklarla bir-iki dakika sohbet ettikten sonra şeker kâsesinden sadece bir şeker almalarını istemişler. Daha sonra kapı önünden ayrılıp bazı yerlerde ayna bırakarak içeri geçmişler. Çocuklar aynada yansımalarını gördüklerinde, kostüm giymiş ve tanınmıyor olmalarına rağmen yalnız kaldıklarında avuç dolusu şeker almaya kalkışmamışlar.

Bir diğere deney ise daha da ilginç, İngiltere'deki Newcastle Üniversitesi'nden bazı araştırmacılar ise soruna farklı bir açıdan yaklaşarak gözetlenme durumunun bisiklet hırsızlığını azalttığını görmüşler. Üniversite kampüsünde en fazla hırsızlık olan üç noktaya yerleştirilen levhalar hırsızlık oranında yüzde 62 düşüş sağlamış. Levhada bir çift göz resmi, polis amblemi ve "Bisiklet Hırsızları: Sizi Gözetliyoruz" yazısı varmış. Fakat ne yazık ki hırsızlık başka noktalara kaymış.

Birkaç ay sonra levhalar hala yerindeyken aynı araştırmacılar bu noktalara dönüp aynı levhaların etrafa çöp atma sorununda da etkili olup olmayacağını araştırmış. Çöp atımını teşvik etmek amacıyla bu noktalara önceden daha fazla kâğıt atmış olmalarına ve levhalar sadece bisiklet hırsızlığına karşı uyarı yapıyor olmasına rağmen bu bölgelere fazla çöp atılmadığını görmüşler.

Genel olarak, denetim sonucunda ortaya çıkan bulgu sayıları ya da danışmanlık kapsamında yapılan iyileştirme önerilerinin sayısına göre etkinlikleri değerlendirilen iç denetim çalışmalarına, insan davranışları açısından bakmak iç denetim faaliyetinin gerçek katma değerini ölçmekte daha gerçekçi sonuçlar verebilir.

İç denetim mekanizmasının ilk olarak kurulduğu ya da ilk olarak kurum dışarısından bağımsız denetim hizmeti alan kuruluşlarda, ilk denetim raporları büyük bir ilgiyle karşılanır, kontrol eksiklikleri bulunmuş ve birçok öneri yapılmıştır. Kurum açısından gerçekte iyi olmayan sonuçlar, iç denetim yapılanması ya da hizmetinin faydasının görünürlüğü açısından çok etkilidir. Fakat zaman geçtikçe denetim raporlarındaki önem derecesi yüksek bulgular azalmaya, iyileştirme önerilerinin kapsamı daralmaya başlar. Çalışanlarda iç denetim farkındalığı oluşmuştur. Düzenli olarak gözetlenecekleri (denetlenecekleri) ve gerçekleştirdikleri işlemler ile ilgili dönüş alacak olmaları onları kurallara uygun ve daha etik davranmaya, deney sonuçlarının da belirttiği gibi yönlendirir.

Gerçekte iç denetim çalışmaları, kurumda denetim farkındalığının oluşması, kurallara uyumun sağlanması, dokümantasyon ve onay bilincinin gelişerek kurumsal sürdürülebilirliğin gelişmesi gibi çoğu kurumda yöneticiler tarafından beklenen ve istenen sonuçları sağladığında, bu sonuçlar iç denetim raporlarının içeriğini daraltacağından, yöneticiler tarafında iç denetim çalışmalarının etkinliğini kaybettiği ve katma değer yaratamadığı yorumlarına yol açar. Bu durum, denetim çalışmalarının dışarıdan alınan bir hizmetse sonlandırılması, içerideki bir yapılanma ise daha az kaynak ayrılmasına gibi kararların alınmasına neden olabilir. Denetimin ortadan kalkması veya kurum içerisindeki gücünün azalması ise, çalışanlar üzerindeki "izlenme etkisini" azaltacak ve kurum kuralları ile etik kurallara uyumda yeniden başa dönelebilecektir.

Sonuç olarak, iç denetim çalışmalarının yarattığı değeri, bulgu sayıları ile iyileştirme önerileri arasına sıkıştırmamak, kurum üzerindeki izlenme psikolojisi etkisini görmezden gelmemek gerekir. Çoğu kişi, iç denetimin sadece dokümanlar, sistemler, onaylar ve imzalar ile ilgili olduğunu düşünse de iç denetim insan ve insan davranışları ile düşündüğünüzden çok daha ilgili ve onlar üzerinde düşündüğünüzden çok daha etkili olabilir.

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve her bir üye firma ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL ("Deloitte Global" olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. DTTL ve üye firmalarının yasal yapısının detaylı açıklaması [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) adresinde yer almaktadır.



Deloitte, denetim, vergi, danışmanlık ve kurumsal finansman alanlarında, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine hizmet sunmaktadır. Dünya çapında farklı bölgelerde 150'den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile Deloitte, müşterilerinin iş dünyasında karşılaştıkları zorlukları aşmalarına destek olmak ve başarılarına katkıda bulunmak amacıyla dünya standartlarında yüksek kaliteli hizmetler sunmaktadır. Deloitte, 200.000'i aşan uzman kadrosu ile kendini mükemmelliğin standardı olmaya adanmıştır.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited, onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (bütün olarak Deloitte Network) tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Deloitte Network bünyesinde bulunan hiçbir kuruluş, bu belgede yer alan bilgilerin üçüncü kişiler tarafından kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.

© 2015. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.