



İç Denetim Faaliyetlerinin Organizasyonu

Bölüm 5

İyileştirme için Tavsiyelerin Hazırlanması



İç Denetim nedir?



- **İç denetim**, kurumların faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir.
- İç denetim, kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak amacıyla, kurumun **risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini ve yeterliliğini** sistemli ve disiplinli bir yaklaşımla **değerlendirir, geliştirmek için önerilerde bulunur.**

Bir Denetim Bulgusunun Beş Özniteliği



- Durum (Ne Olmuş?)
- Kriterler/Kıstaslar (Ne Olmalıydı?)
- Etki (Olmazsa/Olursa ne olur?)
- Sebep (Neden Olmuş?)
- Tavsiye (Ne Yapılabilir?)



Aşağıdaki önermeleri bir denetim bulgusunun unsurlarına eşleyiniz. Bu beş önermenin (cümlelerin) hepsi bağlantılıdır.

1. Şef ve yöneticiler, hataları bulmak için personelin işlerini gözden geçirmiyor ve incelemiyorlar.
2. Şef ve yöneticiler personelin işlerini incelemedikleri için, toplam 18.000 \$ tutarında ıskontodan yararlanılamamıştır.
3. İç denetçinin incelediği 400 makbuzdan 250 tanesi, ıskonto süresi dolduktan sonra ödenmiştir.
4. Tüm faturaların ıskonto süresi içinde ödenmesi gerekmektedir.
5. Yararlanılabilecek tüm ıskontolardan yararlanmak için bir "borç ve vadeleri gösteren" dosyanın oluşturulmasını ve bu dosyanın etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak için yönetimin personelin işlerini periyodik olarak gözden geçirmesini ve incelemesini tavsiye ediyoruz.

Tavsiyelerin Hazırlanması: Ön-Sıra Çalışanlar



Hedefler:

- Bilgi toplamak
- Bilgileri birlikte yorumlamak
- Zayıf yönleri birlikte tanımlamak
- Birlikte geçici çözüm önerileri geliştirmek

Yaklaşım:

- Sorular sormak. Örneğin:
 - ◆ "Bu yanıtı tam anlayamadım. Bunun nasıl olacağını bana gösterebilir misiniz?"
 - ◆ "..... olsa ne olur?"

Tavsiyelerin Hazırlanması: Ön-Sıra Çalışanlar



Hedefler:

- Bilgi toplamak
- Bilgileri birlikte yorumlamak
- Zayıf yönleri birlikte tanımlamak
- Birlikte geçici çözüm önerileri geliştirmek

Yaklaşım:

- Sorular sormak. Örneğin:
 - ◆ "Bu yanıtı tam anlayamadım. Bunun nasıl olacağını bana gösterebilir misiniz?"
 - ◆ "..... olsa ne olur?"

Tavsiyelerin Hazırlanması: Şef



Hedefler:

- Bu noktaya kadar düşünce sürecinin gelişimini sunmak
- Çalışanların katkılarına önem ve değer vermek
- Şefi de düşünce sürecine davet etmek
- Olayları teyit etmek; yorumu ve çözüm önerisini geliştirmek

Yaklaşım:

- Mütevazı ve empatik
- Denetlenenin de katılımını sağlamak
- Columbo Yaklaşımı

Tavsiyelerin Hazırlanması: Müdür



Hedefler:

- Bu noktaya kadar düşünce sürecinin gelişimini sunmak
- Şefin katkılarına önem ve değer vermek
- Müdür de bunu isterse:
 - ◆ Müdürü de düşünce sürecine davet etmek
 - ◆ Olayları teyit etmek, yorumu ve çözüm önerisini geliştirmek

Yaklaşım:

- Müdürün kişiliğine göre uyarlamak suretiyle:
 - ◆ Columbo yaklaşımı ya da profesyonel sunum
 - ◆ Tam ve doğru detay seviyesinde
 - ◆ Müdür açısından neyin önemli olduğunu vurgulamak (örneğin, mantık, alt sıra sonuçları, insanlar üzerindeki etkiler, pozitif değişim)



Vaka Çalışması

XYZ İDARESİ OTO BAKIM BÖLÜMÜ DENETİMİ TAVSİYELERİN OLUŞTURULMASI



İç Denetim Faaliyetlerinin Organizasyonu

Bölüm 6

Kapanış Toplantısı



Kapanış Toplantısının Planlanması



- Program
- Yer
- Katılacak kişiler
- Format
- Ton



Toplantının Yapılması

- Tam zamanında toplantıya gelin
- Kişileri tanıtarak başlayın
- Denetlenen kişilerin rahatlamasını sağlayın
- Öncelikli pozitif geri besleme yapın
- Geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gereken alan ve birimleri tartışın



Toplantının Yapılması

- Denetlenenlerden geliştirme ve iyileştirme önerilerini alın
- Gerekirse tavsiyelerinizi savunun ve açıklayın
- Denetlenenlerin mutabakatını alın ve öyle devam edin
- Toplantıyı özetleyin
- Toplantıyı pozitif bir şekilde kapatın (teşekkür ederim)



Alıştırma

Kapanış Toplantısı Rol Yapma Egzersizi



İç Denetim Faaliyetlerinin Organizasyonu



Bölüm 7

Denetimin Gözetimi ve Kalite Güvence Değerlendirmesi



Ana Hatlar



- Çalışma kağıtlarının temel unsurlarının gözden geçirilmesi
- Zaman yönetimi
- Denetim çalışmasının etkin izlenmesi için ve hızlı geri besleme için kullanılacak araçların tartışılması.
- Samimi Geri Besleme Yapmak ve Almak – Pozitif performans için yönlendirmek.
- Denetim müşterilerinden dürüst, samimi ve içten geri besleme istemek.
- Denetim performansının iş arkadaşları tarafından gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi



Zaman Yönetimi

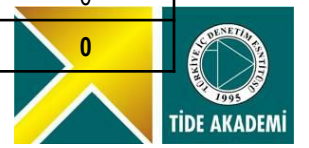
- Bir bütçe yapmak
- İşin kontrolü
- Zaman Bütçesinden Sapmalar

Bütçe ve Fiili Gerçekleşme



BÜTÇE						
	Denetim Direktörü	Denetim Müdürü	Kıdemli Denetçi	Denetim Personeli	İdari Asistan	TOPLAM
PLANLAMA	0	0	0	0	0	0
ÖN HAZIRLIK	0	0	0	0	0	0
SAHA ÇALIŞMASI	0	0	0	0	0	0
TOPARLAMA & RAPORLAMA	0	0	0	0	0	0
İDARİ İŞLER	0	0	0	0	0	0
TOPLAM	0	0	0	0	0	0

FİİLİ GERÇEKLEŞME						
	Denetim Direktörü	Denetim Müdürü	Kıdemli Denetçi	Denetim Personeli	İdari Asistan	TOPLAM
PLANLAMA	0	0	0	0	0	0
ÖN HAZIRLIK	0	0	0	0	0	0
SAHA ÇALIŞMASI	0	0	0	0	0	0
TOPARLAMA & RAPORLAMA	0	0	0	0	0	0
İDARİ İŞLER	0	0	0	0	0	0
TOPLAM	0	0	0	0	0	0



Etkin İzleme ve Geri Besleme



- Standartları Belirlemek
- Periyodik Gözden Geçirme
- Eğitim
- Sapma ve İstisnalar
- Uyum Yöntemleri

Denetim Gözden Geçirme Adımları



- Denetim programına uyuldu mu?
- Çalışma kağıtları doğru ve güvenilir mi?
- Varılan sonuçlar güvenilir mi?
- Planlanan denetim adımlarınının tümü bitirildi mi?
- Tüm ihtilâflar çözümlendi mi?
- Denetim Departmanı prosedürlerine uyuldu mu?

Samimi Geri Besleme Yapmak ve Almak



- İç Denetim Departmanı için Performans Kriterlerini Tanımlamak
- Her İç Denetim pozisyonu için Performans Kriterlerini tanımlamak
- Her yetkinlik için Sorular oluşturmak
- Kantitatif ve kalitatif veriler toplamak
- Anketi test etmek
- İletişim kurmak
- Zamanında geri besleme yapmak
- Sonuçları açıklamak ve bildirmek
- Takip



Denetim Müşterilerinden Dürüst, Samimi ve İçten Geri Besleme İstemek

- Üst yönetim
- Denetim müşterileri
- Denetim personeli

KEY PERFORMANCE MEASURES - 2010

		2008	2009	2010
HR	Volunteer Turnover	20%	0%	0%
	Percentage Of Staff Certified	50%	40%	50%
	Hours of Training per Auditor	110	96	91
	Percentage of Training Plan Achieved	122%	106%	101%
Productivity	Number of Auditors per 1000 employee	1,7	1,4	1,6
	Million UC per Auditor	53	49	47
	Number of Auditors per Billion YTL of Assets	4,7	4,4	4,7
	Completed vs Planned Audits	97%	100%	92%(*)
	Staff Utilization (Direct vs Indirect Time)	86%	85%	86%
Effectiveness (*)	Number of Total Findings	171	256	350
	Number of Major Findings (Critical Concern/High Risk)	56	103	90
	Percent Recommendations accepted	99%	100%	100%
	Number of Process Improvements	22	44	48



SATISFACTION SURVEY RESULTS

Evaluation Scale: Strongly Agree:4 Agree:3 Disagree:2 Strongly Disagree:1

Section/Item Evaluated	Average Evaluation	
	2010	2009
Operational Effectiveness		
There was no unnecessary disruption to my operation's daily activities, and our work environment was respected, e.g. safeguarding of documents, access to facilities.	3,12	2,95
The stated objectives of the audit were met.	3,13	3,05
It was given the opportunity to provide input on the findings and conclusions and on the recommendations made to address them.	3,24	2,84
My staff and I were given the opportunity to provide input (our concerns and perspectives) to the planning process, including identification of significant issues and risks, the final audit objectives and scope, and the criteria.	2,55	2,72
Communication		
It was informed, or became aware, on a timely basis that an internal audit had been scheduled.	3,47	3,46
Sufficient notification was provided for work required of my staff or me.	2,88	2,83
I was notified formally on a timely basis of the commencement of the audit, and the initial objectives and scope were clearly described.	3,06	3,08
The internal auditor(s) kept me informed throughout the process on a timely basis.	2,75	2,78
The approach to be taken by the internal audit team was clearly described.	2,40	2,86
Reporting		
The timing of the audit was appropriate.	3,69	3,11
The draft audit report was issued on a timely basis following the completion of the fieldwork.	3,25	3,08
Conclusions reached and audit opinions were adequately supported by facts.	3,00	2,92
Recommendations were useful, realistic, and cost-effective.	2,81	2,95
Audit findings were balanced and constructive and included both positive findings and opportunities for improvement.	2,60	2,72
Communication of audit findings and results was timely, clear, and complete.	2,40	2,72
The audit was completed on a timely basis, commensurate with its complexity.	2,10	3,03
I was given sufficient time and guidance to prepare a management response and action plan.	1,75	2,86
Skills and Experiences		
The internal auditor(s) demonstrated professionalism, competence, objectivity, knowledge of the subject matter, and a constructive and positive approach.	2,89	3,08
Overall Average	2,84	2,95



RESULTS OF CCI IAD QAR 2009

IIA Standards Scorecard Summary



- Generally conforms to the relevant structures, policies, and procedures of the activity, as well as the processes by which they are applied, complies with the requirements of the individual Standard.
- ▲ Partially conforms to the activity and is making good-faith efforts to comply with the requirements of the individual Standard.
- Does not conform to the activity and is not aware of, is not making good-faith efforts to comply with, or failing to achieve many/all of the objectives of the individual Standard.

Copyright © 2009 Deloitte. All rights reserved.

9

AUDIT SCORE CARD SINCE LAST MEETING

CCI Audit Engagement	CR	HR	Audit Score	Audit Results Assessment	#
Corporate Affairs		1	13	Generally confirms to expected standards	●
Kyrgyzstan		9	65	Needs significant improvement	●
CCBPL Supply-Chain		8	57	Needs significant improvement	●
CCBPL RGB Follow up			18	Generally confirms to expected standards	●
Azerbaijan		2	74	Needs significant improvement	●

CATEGORIES
CR : Critical Risk
HR : High Risk
PR : Potential Risk
HPI : High Potential For Improvement
PFI : Potential For Improvement

AUDIT RESULTS ASSESMENT				
Criteria	Critical risk		High risk	Total Audit Score
Needs significant improvement	1 finding and over	or	5 findings and over	70 and over
Needs moderate improvement	-	or	2 findings and over	40 and over
Generally confirms to expected standards	-	or	1 finding	Below 40

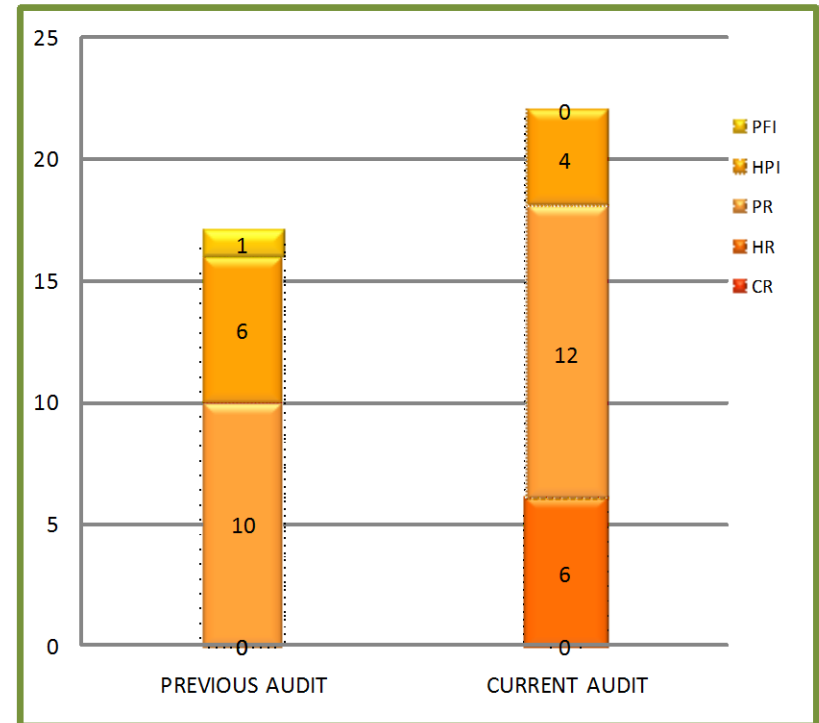
AUDIT SCORECARD LEGAL

CCI, Legal Audit, 09 Agust-03 Sept. 2010

Findings Per Category	CR	HR	PR	HPI	PFI	Total
Previous Audit	0	0	5	3	1	9
Equivalent Score *	0	0	10	6	1	17
Current Audit	0	2	6	2	0	10
Equivalent Score *	0	6	12	4	0	22

* Equivalent Score = Findings x Multiplier

MULTIPLIERS					
	CR	HR	PR	HPI	PFI
Multiplier	5	3	2	2	1

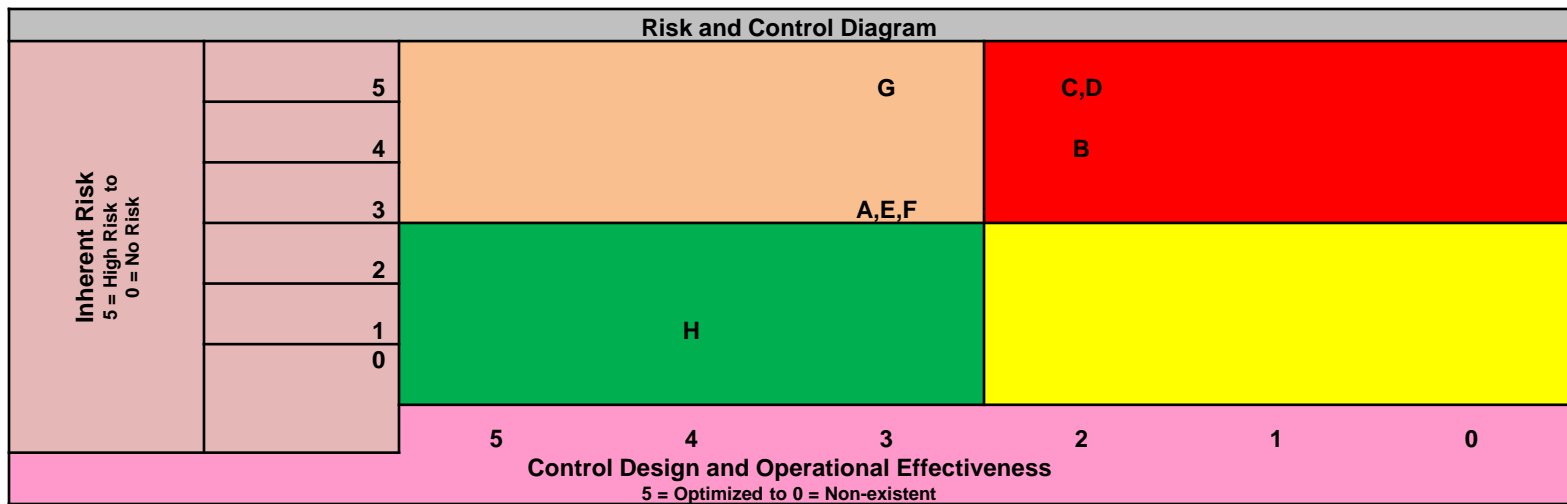


CATEGORIES
CR : Critical Risk
HR : High Risk
PR : Potential Risk
HPI : High Potential For Improvement
PFI : Potential For Improvement



AUDIT RESULTS ASSESSMENT				
Criteria	Critical risk		High risk	Total Audit Score
Needs significant improvement	1 finding and over	or	5 findings and over	70 and over
Needs moderate improvement	-	or	2 findings and over	40 and over
Generally confirms to expected standards	-	or	1 finding	Below 40

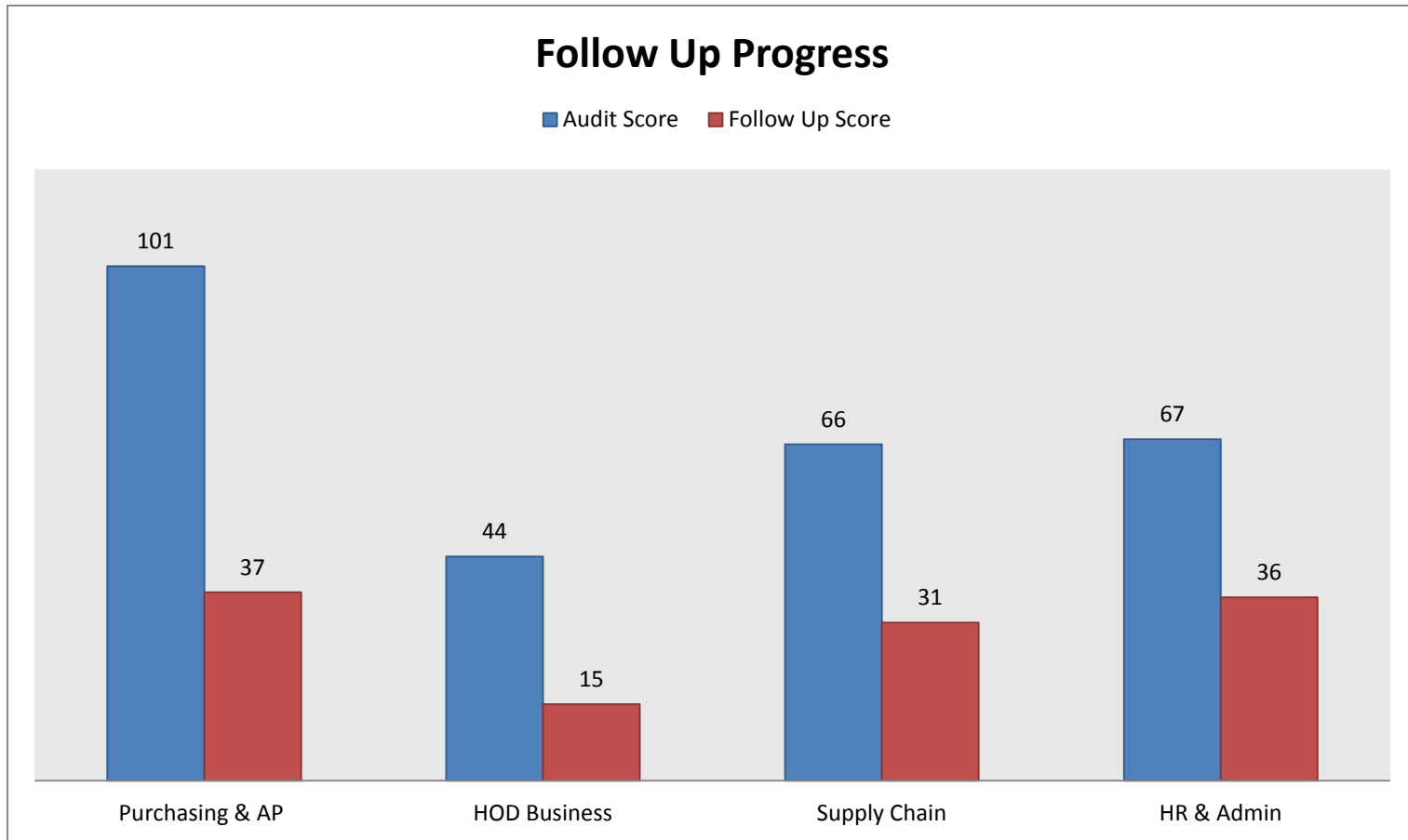
Ref.	Control Objectives
A	Budgeting & Forecast
	<ul style="list-style-type: none"> To make complete and correct assumptions and calculations during budget preparation. To update forecasts promptly, completely and accurately as new information becomes available. To analyze financial statement accounts thoroughly and timely.
B	Marketing Strategy
	<ul style="list-style-type: none"> To effectively identify potential and existing customers and develop marketing strategies to influence those parties to purchase products or services. To effectively design marketing strategies giving consideration to competitive, regulatory, business environment or other factors that may influence the entity's marketing activities, and potential changes in those factors
H	Vendor Management
	To monitor the performance and financial viability of service providers and to gain assurance in their ability to quickly recover from disruption of services.



Color Legend	
	The top right quadrant has high or moderate inherent risk and less than effective/efficient control design and/or non-compliance with controls during execution.
	The top left quadrant has high or moderate inherent risk and well designed and functioning controls.
	The bottom right quadrant has low inherent risks and less than effective/efficient control design and/or non-compliance with controls during execution.
	The bottom left quadrant has low inherent risks and well designed and functioning controls.



FOLLOW UP PROGRESS 2009 - 2010



Katıldığınız için teşekkür ederim!

