



KÜRESEL BAKIŞ AÇILARI VE ANLAYIŞLAR

Yıkıcı Dönüşüm Çağında İç Denetim



The Institute of
Internal Auditors

Danışma Kurulu

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA,
CFSA, CGAP, CRMA –
IIA Üyesi – Malezya

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL – Afrika
Federasyonu IIA

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA, CGAP –
IIA–Hollanda

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA –IIA
Üyesi–Birleşik Arap Emirlikleri

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA –
IIA–Kuzey Amerika

Ana Cristina Zambrano Preciado,
CIA, CCSA, CRMA – IIA–Kolombiya

Eski Sayılar

Küresel Bakış Açıları ve İçgörüler
yayınının eski sayılarına ulaşmak için,
www.theiia.org/gpi.

Okuyucu Geri Bildirimleri

Olası sorularınızı veya görüşlerinizi
aşağıdaki adrese gönderebilirsiniz:
globalperspectives@theiia.org.

İçindekiler Tablosu

Giriş.....	1
İç Denetimin “Kuruma Kattığı Değer”in Tespit Edilmesi.....	3
Dönüşümü Zamanında Yakalayın.....	4
Pratik İpuçları ve Yöntemler	5
Güvenceye Odaklanma	
Paydaşlar ve Konu Uzmanları İle İletişim	
Yıkıcı Dönüşüm Teknolojileri Eğitimlerine Yatırım Yapılması	
Yeni Teknolojilerin Uygulamaya Konması	
Kapanış Düşünceleri.....	7

Giriş

Yıkıcı dönüşüm (“Dönüşüm”) , bazen mevcut iş uygulamalarında kırılma etkisi yaratan kaçınılmaz bir dalga; kimi zaman da kurumun üzerinde yıllarca sağlam kalmayı başardığı istikrarlı zemini alt üst eden bir deprem olarak tanımlanır.

Dönüşüme dair yapılan metaforların hiç biri tam anlamıyla doğru değildir. Dönüşüm daha çok bir at sürüsünün dörtnala koşmasına benzemektedir. Bazen at sürüsünün yaklaştığını fark edersiniz, fakat hiç beklemediğiniz bazı zamanlarda da sizi gafil avlar. Fakat yeterli düzeyde bilgi, beceri ve hazırlıkla, kurum bu sürüyü kontrolü altına alabilir, gücünü kullanabilir ve yeni bir yöne doğru gidebilir.

Ya da hiçbir şey yapmayın ve bu dönüşüm karşısında nakavt olun!

Günümüzde, iç denetim yöneticilerinin üstesinden gelmesi gereken en büyük zorluklardan biri, dönüşümleri her yönüyle ve doğru algılamaktır. Bu kaçınılmaz dönüşümleri fark etmek, tanımak ve idrak etmek ve bu dönüşüm gücünü nasıl kullanabileceği konusunda kuruma bir bakış açısı sunmak ve içyüzünü anlamasını sağlamak gerçekten değerlidir ve kurum için oldukça faydalıdır. Üstelik iç denetim için bu yeni bir şey de değildir. Risk bazlı ve objektif güvence sağlamak ve çeşitli öneriler ve içgörüler getirmek suretiyle örgütsel değeri artırmak ve korumak amacıyla, içgörü ve anlayışlar, İç Denetim Misyonunun tam merkezinde konumlandırılmıştır.

“Yıkıcı dönüşüm, bazen öyle bir hızla gelir ve gelişir ki, hiç beklemediğimiz bir anda hepimizi gafil avlar”, diyor Virginia Üniversitesi İç Denetim Yöneticisi (İDY) Carolyn Saint ve sözlerine şöyle devam ediyor: “Fakat aynı zamanda kendimize karşı dürüst olmalıyız; öyle ki, çoğu zaman bir dönüşümün yaklaştığını millerce öteden görebiliriz. Kurumun dönüşümü ve etkilerini göğüsleyebilmesi ve bir bakıma bu doğrultuda verilebilmesi için, yaklaşan dönüşümün olası sonuçlarının iş dünyası liderlerine nasıl anlatılacağı konusu hakiki ve meşakkatli bir zorlu görevdir”.

Yavaş yıkıcı dönüşüm örnekleri oldukça fazladır ve genellikle de bir şeyin “yükselişi” beraberinde karşımıza çıkarlar: 1990’lı yıllarda internet, 2000’li yıllarda Çin ekonomisi, 2010’lı yıllarda da bulut bilişimin yükselişi. İç denetim yöneticileri, 2020’li yıllar için olası dönüşümlerden istediklerini seçebilirler: sürücüsüz (otonom) araçlar, yapay zekâ (YZ), Nesnelerin İnterneti (IoT), korumacı ticaret politikaları – ve büyük olasılıkla daha birçok dönüşüm.

Dönüşüm tetikleyen güçler arasında, *teknoloji* (kablolu iletişim, GPS uyduları ve benzeri konulardaki ilerlemeler); *politika* (İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra serbest ticaret politikasının ortaya çıkması; bugünlerde ise bu ekonomi politikasının geri çekilme olasılığı); *demografi* (politik iklimleri değiştiren doğum oranındaki ani artışlar ya da ekonomik dinamizmi etkileyen yaşlanan nüfus) kavramlarından söz edebiliriz. Ayrıca, kimi zaman rastgele olaylar da standart iş çevrelerini temelinden sarsar niteliktedir (2001 yılındaki 11 Eylül saldırıları,

“Asıl gerçek ve zorlu görev, yaklaşan yıkıcı dönüşümün olası sonuçlarının ve Kurum’un bu sonuçlara nasıl cevap vereceğinin, iş dünyası liderlerine nasıl anlatılacağıdır.

Carolyn Saint,
IIA–Kuzey Amerika

“Dönüşümün kaçınılmaz olması sebebiyle, öngörülü bir İç Denetim Yöneticisi, yıkıcı dönüşüm gücünün yarattığı fırsatları ve riskleri önceden görmeli ve yönetim kurulunun bu dönüşüm gücü hakkında yaptığı stratejik seçimin olası sonuçlarını anlamasına yardımcı olmalıdır”.

Lesedi Lesetedi,
IIA – Afrika Federasyonu

2008 yılında yaşanan ekonomik kriz, 1918 yılında ortaya çıkan ve İspanyol gribi olarak adlandırılan salgın gibi olaylar).

İş dünyası dönüşümü hakkındaki kilit nokta, dönüşümü hiçbir zaman tam anlamıyla kontrol edemeyeceğinizdir” diyor Strateji & Kurumsal Hizmetler, Botswana Uzaktan Eğitim & Açık Öğretim Koleji (BOCODOL) Genel Müdür Yardımcısı (CEO yardımcısı) Lesedi Lesetedi ve sözlerine şöyle devam ediyor: “Hiçbir şirket dijital dönüşümü ‘durduramaz’ veya dünyadaki diğer herkesin benimsediği bazı yeni iş modellerinin önüne geçemez. Bu sebeple, ferasetli bir İç Denetim Yöneticisi, bir dönüşüm gücünün yarattığı fırsatları ve riskleri önceden görmeli ve yönetim kurulunun söz konusu dönüşüm gücü hakkında yaptığı stratejik seçimin olası sonuçlarını anlamasına yardımcı olmalıdır”.

Örneğin, uzun yıllardır zirai aletler imal eden ve Nesnelerin İnternetini (IoT) benimsemek isteyen bir imalatçı firmayı düşünün. IoT vasıtasıyla, tüm hasat makinelerini, traktörleri ve sulama sistemlerini internet sensörleriyle donatmak kolay olacaktır. Ayrıca, bunları kablosuz ağa bağlamak ve toplanan tüm verilerin bir merkezi bilgisayar sistemine iletilmesi de bir o kadar kolay olacaktır.

Peki ya sonra?

Bu üreticinin, kısa süre sonra, verileri analiz etmelerine yardımcı olmak için müşterilerine yazılım uygulamaları sunması gerekecektir. Dolayısıyla, tarımsal müşterilerin ekipmanlarından maksimum verim elde etmelerini sağlayacak Yapay Zekâ uygulamalarını da benimsemesi gerekecektir. Ayrıca, veri güvenliğine ilişkin riskleri ele almalı ve akabinde siber güvenliği direncini artırarak siber dirençli hale gelmelidir. Buna ek olarak, bir müşterinin kendi sensörünü ekipmanının ayrı bir parçasına ve daha sonra da, sistemin geri kalanına entegre etmek istemesi halinde, birlikte işlerlik konuları hakkında düşünmesi ve bu unsurları dikkate alması gerekecektir.

Kısaca özetlemek gerekirse, zirai aletler üreticisinin bir noktada seçim yapması gerekecektir: ekipman üretimini sürdürmek ya da “tarımsal veri yönetimi” veya Nesnelerin İnternetiyle etkin hale getirilen bazı yeni alanlarda faaliyet göstermek. Sonuncuyu yani daha kârlı ve verimli yolu seçmesi halinde, tüm ekipman üretim operasyonlarını niçin dış kaynaklara yaptırmaz? (Ekonomik güç merkezi olarak yükselen ve yukarıda belirtilen Çin örneğine bakınız).

Bu, kesinlikle olası bir dönüşümdür ve doğal bir süreçtir; IBM'nin tam 25 yıl evvel yaptığı aynı seçimin modern zaman versiyonudur: terminal üretimini sürdürmek ya da BT servislerini benimsemek? IBM, servisleri benimsemeyi seçti.

En nihayetinde, IoT'la bağlantılı stratejik soruya imalatçının yönetim kurulu cevap verecektir. İDY'nin buradaki ilk görevi, yönetim kurulunun bu tip soruların ortaya çıkabileceği gerçeğini görmesine yardımcı olmak ve şirketin bu

dönüşümü benimsediği (ya da bu dönüşüme adım attığı) andan itibaren, bununla bağlantılı risk ve fırsatları öngörmek ve anlamaktır.

İç Denetimin “Kuruma Kattığı Değer”in Tespit Edilmesi

İç Denetim Yöneticileri, güvenilir bir danışman olarak kuruma hizmet etmek isterler. Aynı şekilde, yönetim kurulları ve üst yöneticiler de bunu istediklerini ifade ederler. Asıl soru, İç Denetim Yöneticilerinin – özellikle de iş dünyasının daha fazla dönüşümle karşı karşıya kaldığı durumlarda - bu görevi gerçekten etkili bir şekilde ifa edip etmedikleri ve kurumun beklentilerini karşılayıp karşılamadıklarıdır.

Örneğin, PwC'nin 2017 İç Denetimin Durumu başlıklı anketine göre ([PwC's 2017 State of Internal Audit survey](#)), yönetim kurulu üyelerinin yüzde 68'i ve yönetimin yüzde 77'si, iç denetim biriminin dönüşümü yönetmek adına yeterince katkı sağlayamadığını düşünüyor. Yarısından çoğu ise, dönüşümü yönetmek için iç denetim biriminin konuyla ilgili yeterli düzeyde uzmanlığı olmadığına inanıyor; bunların %38'i de yararlı olabilecek yeterli kaynaklara sahip olmadığını söylüyor.

“Bu tavuk mu yumurtadan çıkar yumurta mı tavuktan çıkar durumudur” (yani, hangi eylemin diğerine yol açtığı belirsiz ve bunu saptamanın neredeyse imkânsız olduğu durumlar) diyor Kolombiya – IIA başkanı Ana Cristina Zambrano Preciado ve sözlerine şöyle devam ediyor: iç denetim fonksiyonunun acil uyum meseleleriyle çıkmaza girmesi halinde, İç Denetim Yöneticisi, dönüşüm hakkında düşünmeye ve güvenilir bir danışman olarak kuruma hizmet etmeye yeterli zaman ayıramaz. Fakat yönetim kurulu, kendi bakış açısıyla, strateji ve dönüşüm hakkında müzakere ederken kuruma yeterli düzeyde değer katamadığınız takdirde, neden masadaki bir kişilik yeri boşuna işgal etmenize müsaade etsinler?”

Doğrusunu söylemek gerekirse, bu tuzaktan kaçınmanın tek yolu iç denetim biriminin çalışmalarını iyileştirmektir. Örneğin, bir iç denetim departmanı, veri analitikleri ve robotiklerle daha akıllıca çalışarak inovasyonu yakalayabilir. Robotik proses otomasyonu sistemini kullanmak suretiyle, iç denetim birimi, birinci savunma hatlarının küçük veri numunesi yerine tüm veri evrenini analiz etmesine olanak sağlayan yazılım araçları geliştirebilir. Bu yolla, iç denetim birimi, birinci savunma hattına, risk yönetimi faaliyetlerini otomatize etmesi için bir yöntem sunan bir dönüşüm kaynağı haline gelir. En azından böylece İDY, iş riskleri hakkında stratejik düşünmek için daha çok zaman ayırabilir.

“Zaman sizin en önemli ve değerli kaynağınızdır. Acil ihtiyaçların yapmak istediğiniz stratejik analizlerden sizi alıkoyması halinde, tam anlamıyla batmışsınız demektir” diyor IIA-Hollanda CEO'su Hans Nieuwlands ve sözlerine şöyle devam ediyor: “Dolayısıyla, ilk önce iç denetim biriminizin örneğin daha iyi analitik metotlar ve teknolojiyi daha akıllıca kullanmak gibi stratejik biçimde

“İç denetim biriminin acil mevzuatsal uyum meseleleriyle çıkmaza girmesi halinde, İç Denetim Yöneticisi, yıkıcı dönüşüm hakkında düşünmeye ve güvenilir bir danışman olarak kuruma hizmet etmeye yeterli zaman ayıramaz”.

Anna Cristina Zambrano,
IIA–Colombia

“İlk önce iç denetim biriminizin örneğin daha iyi analitik metotlar ve teknolojiyi daha akıllıca kullanmak gibi stratejik biçimde çalışmasını sağlamalısınız. Ancak bundan sonra kafanızı ufuğa doğru kaldırabilir ve ne tür yıkıcı dönüşümlerin yaklaştığını görebilirsiniz”.

Hans Nieuwlands,
IIA–Netherlands

çalışmasını sağlamalısınız. Ancak bundan sonra kafanızı ufuğa doğru kaldırabilir ve ne tür dönüşümlerin yaklaştığını görebilirsiniz”.

Dönüşümü Zamanında Yakalayın

Bugünkü dönüşümle ilgili temel zorluk – önceki jenerasyonlarda kati surette var olmayan – hızlı ve kolay bir şekilde ortaya çıkmasıdır. Bunun için dijital teknolojideki ilerlemeleri sorumlu tutun.

Başka bir deyişle, 100 yıl önce otomotiv sektörü demiryolu sektörü için başlı başına gerçek bir dönüşümdü. Fakat otomotiv sektörü çok yüksek miktarda sermaye, işgücü ve bütünüyle kurulması için de daha çok zaman gerektiren bir sektör olarak karşımıza çıkmıştı.

Dijital dönüşüm ise bundan tamamen farklıdır. Stanford İşletme Fakültesi öğretim üyesi ve çok yakın bir zamanda *Harvard Business Review*'da bir yazı kaleme alan ve risk sermayesi şirketi SAP.iO'nun genel müdürü olan Max Wessell'in bu konu hakkındaki tespitlerine bir göz atalım:

Günümüz dünyasında, en keskin dönüşüm tehditleri bile farklı görünüyor. Bunlar varlıklar açısından ağır değildir; tam aksine varlıklar açısından hafiftir. Bu, bilgisiz pasif seyircilere cazip gelmesine rağmen, yeni dönüşümlerle karşı karşıya gelen bir CEO için ölüm öpücüğü anlamına gelebilir.

Niçin? Çünkü varlıklar açısından hafif olan işletmeler borçla finanse edilmezler. Aksine, özsermaye ile finanse edilirler. Tüm dünyada kredibilitesi olan yerleşik işletmelere kıyasla, herhangi bir geçmiş performansı ve kaydı olmayan yeni işletmeler için çok daha ucuz bir kaynaktır.

Wessell, ufuğa doğru hızla ilerleyen zeki ve çevik rakipleri konusunda endişe duyan CEO ve CFO'lar için bu yazıyı kaleme almıştır fakat yaptığı tespitler İç Denetim Yöneticileri için de pek tabii geçerlidir. *Dönüşüm, günümüzde çok daha hızlı ortaya çıkmakta ve gelişmektedir çünkü dönüşüm hiç bugünkü kadar kolay ve ucuz olmamıştı.*

Bu durum göz önünde bulundurulacak olursa, İç Denetim Yöneticileri için başka bir en iyi uygulama açığa çıkıyor: birincil dönüşüm kaynağı olduklarından ötürü, iş birimleriyle yakından çalışmak. Mümkün olduğunda, dönüşümün ortaya çıkış anında orada bulunmaya gayret edin.

Malezya-IIA üyesi Nur Hayati Baharuddin, iş birimleriyle yakın temas kurmanın İDY'nin görevinin kritik ve önemli bir parçası olduğunu söylüyor.

“Yönetim kurulunun asla istemeyeceği tek şey, kontrolünün ötesine geçen ve kontrolü dışında gelişen iş süreçleridir” diye ekliyor Nur Hayati Baharuddin ve sözlerine şöyle devam ediyor: “Peki iç denetim birimi gerçekleşmeyen iş

süreçleri için nasıl güvence sağlar? İlgili iş süreçleriyle bağlantılı riskleri değerlendirmek ve kontrollerin uygun tasarlanıp tasarlanmadığını ve doğru işleyip işlemediğini belirlemek suretiyle güvence sağlamak mümkün olabilir. İşte biz de tam bunu yapıyoruz. Pekala, zekice yönettiğiniz takdirde, dönüşüm sadece bir başka iş süreci *olabilir* ve işte tam da bu noktada İDY duruma müdahil olur”.

İş dünyasındaki dönüşümlerde ise, bunu yapmak pek de kolay olmayabilir. Fakat şunu mutlak surette hatırlayın: dönüşüm, başka yeni uygulamaların bir dizi yerleşik iş uygulamalarının yerine geçmesine yol açar. Başta her ne kadar şaşırtıcı olsa da, bu yeni uygulamalar bir iş modeli haline *gelecektir*. Peki bu durumda ne tür iş modelleri ortaya çıkabilir? Ne gibi – operasyonel, finansal, uyum, itibar – riskleri beraberinde getirir? İşte, İDY’lerin açık uçlu risk değerlendirme formu niteliğinde olan bu soruları yöneltmeleri gerekir.

“Bu soruların cevaplarına bağlı olarak, bir yönetim kurulu bu risklerle ilgili bir risk iştahı çerçevesi (veya risk iştahsızlığı) oluşturmaya başlayabilir” diyor Tawazun İç Denetim Yöneticisi Karem Toufic Obeid ve ekliyor: “Akabinde, bir İDY, bunu iş birimine taşıyabilir ve yeni iş modelleri için yeni denetim ve izleme mekanizmaları inşa edebilir”.

“Bu bir bakıma, 17 yaşında iken fakat 45 yaşındaki algınızla araba kullanmayı öğrenmeye benzer” diye ifade ediyor Obeid ve şunları ekliyor: “Temel sürüş tekniklerini öğrendikten sonra, 17 yaşındaki herkes yeni bir potansiyel dünya görür fakat getirdiği riskleri güç bela kavrayabilirler. Dönüşüm de aslında buna oldukça benzer özellikler taşımaktadır; iş birimlerinin harika fikirleri olabilir ancak bu fikirleri hayata geçirirken serbest bırakabilecekleri güçleri anlayamazlar. İç denetim biriminin faaliyetleri, bu güçleri hali hazırda heyecan verici fakat pervasız olmayacak şekilde kanalize etmeye yardımcı olabilir”.

Netice itibarıyla, tüm yönetim kurullarının gerçekten istediği şey: dönüşüm fakat dönüşüm gücünün *zekice kullanıldığı (kurumun istifade edebileceği) bir dönüşüm*. Daha sonra, işletme sürüyle beraber yol alabilir: içinden geçebilir ve hatta yükselerek kurum adına en iyi olacak bir konumda yer alır.

Pratik İpuçları ve Yöntemler

Edmon Oklahoma’da kurulu BKD LLP Şirketi Kurumsal Risk Hizmetleri Departmanı Müdürü Charlie Wright’ın Aralık 2017 *İç Denetim* dergisinde yayımlanan *Risk Watch* “Yarının KRY’si Bugünden” başlıklı makalesinde de vurguladığı gibi, iç denetçilerin dönüşüm teknolojilerinin kurumları üzerindeki etkilerini yönetmeye yardımcı olmak için birtakım yollar vardır.

Güvenceye Odaklanma

İç denetim birimi, en iyi yaptığı faaliyetlere odaklanmaya devam etmelidir. İç denetçiler risk yönetimi, kontrolü ve yönetişimine odaklanmayı sürdürmek kaydıyla, süreçlerin – dönüşümün hızına bakılmaksızın – etkin ve etkili olacak şekilde tasarlanmasını ve işlemlerini sağlamaya yardımcı olur. Kurumun ortaya çıkan riskleri ve teknolojik değişimleri öngörmesine proaktif olarak yardım ederek, iç denetim birimi, bir otorite gibi görev yapabilir ve dönüşüm olaylarına cevap vermek konusunda kurumun hazırlanmasına yardımcı olabilir.

Netice itibarıyla, tüm yönetim kurullarının gerçekten istediği şey: yıkıcı dönüşümler; fakat dönüşüm gücünün zekice kullanıldığı ve kurumun istifade edebileceği dönüşümlerdir.

Paydaşlar ve Konu Uzmanları ile İletişim

İç denetim faaliyetlerini iç denetim biriminin kilit paydaşlarının beklentileriyle uyumlu hale getirin. Dönüşüm teknolojilerini uygulayan ve en ilgili ve önemli sorunlara odaklanan konu uzmanlarıyla yakın işbirliği içerisinde çalışın.

Yıkıcı Dönüşüm Teknolojileri Eğitimlerine Yatırım Yapılması

Kuruma bilgisi verilen yeni teknolojiler, kompleks ve ortaya çıkan riskler hakkında daha çok bilgi edinmek için bu konudaki eğitimleri sürekli takip edin. İç denetim yöneticileri; teknolojik yetkinliği ve yeni araçlar, teknikler ve süreçleri çabucak anlamayı ve geliştirmeyi de içeren yüksek ölçüde uzmanlaşmış bir yetenek havuzundan istifade etmek için uyarlanabilir, esnek ve inovatif bir personel dağılım modeli geliştirmelidir.

Yeni Teknolojilerin Uygulamaya Konması

İç denetim biriminin faaliyetlerini yerine getirirken yeni teknolojiler geliştirin ve bunları benimseyin. İç denetçilerin yapay zekâ, bilişsel programlama ve akıllı robotları kullanmak konusunda liderlik etmesi gerekir. Ayrıca, blok zinciri gibi teknolojilerin nasıl işlediğini ve kurum içerisinde nasıl kullanılabileceklerini de anlamalıdır. Bunların yanı sıra, denetim süreçlerinde makine öğrenimi ve veri analitiklerinden istifade etmelidirler – kurumlar yeni iş süreçlerini uygularken gerçek zamanlı denetimlerin yapılması şart koşulmalıdır.

Kapanış Düşünceleri

Kurumdaki iç denetim birimi ve inovatörler ya da yenilikçi düşünenler arasında sinerji eksikliği olabilir fakat kurumun ortaya çıkardığı ya da karşı tepki verdiği dönüşüm olayları konusunda, iç denetim birimi, dönüşümün başından sonuna kadar faaliyetlerini sürdürmelidir.

Güvenceye odaklanmak, konu uzmanlarıyla ilişki kurmak, eğitimlere ve dönüşüm teknolojilerine yatırım yapmak, yeni teknolojileri uygulamaya koymak ve ortaya çıkan riskler ve fırsatlar hakkında anlayışlar sunmak kaydıyla, iç denetim birimi, kurumun dönüşüm gücünü kullanmasına yardımcı olan ve kuruma değer katan kilit öneme sahip bir birim olarak görülebilir.



IIA Hakkında

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA), iç denetim mesleğinin en tanınmış savunmanı ve eğitmenidir ve mesleğe standartlar, rehberler ve sertifikasyon hizmetleri sağlayarak hizmet etmektedir. 1941 yılında kurulan IIA, günümüzde, 170'den fazla ülke ve bölgeden 190.000'den fazla üyeye hizmet etmektedir. Enstitü'nün global genel merkezi Lake Mary, Fla., ABD'de bulunmaktadır. Enstitü hakkında daha fazla bilgi almak için, www.globaliia.org adresini ziyaret ediniz.

Sorumluluğun Reddi Beyanı

Küresel Bakış Açıları ve Anlayışlar yayınında ifade edilen görüş ve fikirler mutlaka ilgili bireysel katkıda bulunanların veya bu katkıda bulunanların işverenlerinin kişisel görüş ve fikirleri olmayabilir.

Telif Hakkı Uyarısı

Telif Hakkı© 2018, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'ne aittir. Tüm hakları saklıdır.