

KÜRESEL BAKIŞ AÇILARI VE ANLAYIŞLAR

Uygunluktan Azime:
İç Denetim Azim Modelinin Uygulanması



The Institute of
Internal Auditors

Danışma Konseyi

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

Önceki Yayınlar

Küresel Bakış Açıları ve Anlayışlar
broşürünün önceki sayılarına
erişim için şu adresi ziyaret
edebilirsiniz: www.theiia.org/GPI.

Okuyucu Geribildirim

Soru ve yorumlarınızı şu adrese
yollayabilirsiniz:
globalperspectives@theiia.org.

IIA Hakkında

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA), iç denetim mesleğinin en tanınmış savunucusu, eğiticisi ve ayrıca, standart, kılavuz bilgi ve sertifikasyon sağlayıcısıdır. 1941 yılında kurulan IIA, bugün 170'ten fazla ülke ve bölgeden 200.000'den fazla üyeye hizmet vermektedir. Enstitünün dünya genel merkezi Lake Mary, Fla., Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunur. Daha fazla bilgi almak için, şu adresi ziyaret ediniz: www.globaliia.org.

Sorumluluğun Reddi Beyanı

'Küresel Bakış Açıları ve Anlayışlar' isimli belgede ifade edilen fikirler, münferit katılımcılara ya da katılımcıların personeline ait değildir.

Telif Hakkı Uyarısı

Copyright © 2020 İç Denetçiler Enstitüsü, Inc. Tüm hakları saklıdır.

İçindekiler Tablosu

Giriş.....	1
Modelin Amaçları.....	2
Ön Bilgiler	3
Çevrim-içi Aracın ve Gösterge Tablosunun Geliştirilmesi	3
Son Gelişmeler	3
Azım Modelinin Yapısı.....	4
Temalar	4
Seviyeler	5
Nasıl Çalışır?	6
Girdi	6
Çıktı	7
Kıyaslama	8
Temalarla İlgili 2017'de Yapılan Gözlemler	9
İDY'ler Bu Model İle Deneyimlerini Paylaşıyor.....	10
Uygunluğun Ötesinde Performans.....	10
İletişim: En Tepeye Ulaşmak için Kolaylaştırma	10
Fikir Birliği Sağlamak ve Güvence Koordinasyonu.....	11
Yetenek İstihdam Etmek ve Geliştirmek	11
Amaçları ve Öncelikleri Bir Örnek Hale Getirmek	12
Geleceği Hedeflemek	12
Küresel Ölçekte Uygulanabilirlik ve Kıyaslama.....	12
Dış Değerlendirmeye Koordinasyon.....	13
İlham Veren Azım.....	13
Modelin Desteklenmesi	13
Momentuma Dayanmak	14
Ek A. Temalar, Alt-temalar, Başlıklar.....	15

Giriş

Günümüzde var olan eşi benzeri görülmemiş ve değişken iş ortamında, kurumlar yaratıcılık ve inovasyona açık olduğu kadar tahmin edilmesi zor bir gelecekle karşı karşıyadır. İç denetim faaliyeti kurumların risk ve fırsatları öngörmesine, değerlendirmesine ve onlara cevap vermesine yardımcı olma konusunda hayati bir rol oynayabilir. Ayrıca, İDY'ler bu değeri etkin bir biçimde göstermek zorundadırlar.

İDY'ler iç denetim faaliyetinin yönetime ve yönetim kuruluna sağladığı değeri sürekli artıracak sağlam araçlara ihtiyaç duyarlar. Doğru aracın iç denetimin potansiyelini açıkça ifade edebilme becerisini zenginleştirilmesi de eşit düzeyde önemli olabilir. İç Denetim Azim Modeli, bu hedeflere ulaşmaları için İDY'lere yardımcı olmaya çalışır.

İç Denetim Azim Modeli, iç denetim faaliyetinin:

- (“Ulaştığı”) güncel kaliteye ilişkin öz-değerlendirmeler yapmak için ortak bir yaklaşım ve tutarlı kriterler benimsemesine,
- IIA'nın Uluslararası Mesleki Uygulamalar Çerçevesi'ne uygunluğunu yönlendirmeye yardımcı olmasına,¹
- Kendisini karşılaştırırken kullanacağı bir akran kıyaslama ölçütü oluşturmasına,
- Önemli süreç alanlarında elde ettiği başarıların görselleştirilmesini sağlamasına,
- Arzu ettiği “azim” seviyesini tanımlamasına,
- Arzu edilen azim seviyesine ulaşmak için giderilmesi gereken eksiklikleri tanımlamasına ve
- Hem ulaştığı kalite seviyesini, hem de azim seviyesini üst yönetim ve yönetim kuruluna iletmesine

yardımcı olabilir.

Model'in yazarlarına göre, “azim” kelimesi bu modeli olgunluk modellerinden ayırır, çünkü İDY'nin liderlik ettiği iç denetim faaliyetinin arzu etmesi gereken seviyeye ilişkin tercihini gösterir. Bu tercih kurumun karmaşıklığı, iç denetim faaliyetinin büyüklüğü ve kurumun faaliyet gösterdiği sektör gibi faktörler ışığında üst yönetim ve yönetim kurulunun girdisini hesaba katar. “Azim” kelimesi, iç denetim faaliyetinin sadece şartları karşılamaya değil, bilinçli olarak tercih edilen iyileştirmelere ilham vermeye odaklanmasını sağlar.

Bu Global Perspektif ve Anlayışlar, İç Denetim Azim Modelini bu modeli uygulamış olan birden fazla İDY'nin perspektifinden tanımlar. Potansiyel uygulamalarını ele alan rapor modelin iç denetim faaliyetinin kalite güvence ve geliştirme programının (KGGP) bir parçası olarak nasıl kullanılabileceğini hesaba katar.

Modelin Amaçları

Standart 1300 gereğince, bir KGGP İDY'lerin iç denetim faaliyetinin etkinliği ve verimliliğini ölçmek ve iyileşme fırsatlarını tanımlamak amaçlarıyla kullanabileceği yöntemlerden biridir. Bazı İDY'ler bir KGGP belirdikten ve programlarını birkaç yıl arka arkaya başarılı olarak tekrar ettikten sonra, onu iç denetim ekiplerini zorlayabilecek ve onların gelişmesine yardımcı olacak yeni anlayışlar sağlayabilecek farklı bir şey olacak şekilde genişletmek istediklerini hissetmişlerdir.

Şüphesiz UMUÇ rehberi, uygunluğun da ötesinde iyileştirmeler yapmaya yönelik olarak var olmakla birlikte, birçok İDY iç denetim faaliyetinin potansiyelini ve arzularını üst yönetime ve yönetim kuruluna iletmek için basit ancak pozitif ve hatta ikna edici bir yöntem aramıştır.

Son dönemlerde, dünya genelinde İDY'ler IIA Hollanda tarafından geliştirilen İç Denetim Azim Modelini kullanmaya başlamışlardır. Bu model, Standart 1311 – İç Değerlendirmeler'in şartlarını karşılamak için bir öz-değerlendirme aracı olarak kullanılacak şekilde tasarlanır. Bu model ve araç birlikte iç denetim faaliyeti ve paydaşlarının güncel yönetim, performans ve UMUÇ'un Zorunlu Rehberine uygunluk seviyesini ve ayrıca, potansiyel ve arzu edilen (azim) seviyelerini anlamalarına yardımcı olur.

Buna ek olarak, bu model bir iletişim aracı olarak kullanılabilir ve iç denetim ekibi bünyesinde ve üst yönetim ve yönetim kurulu/denetim komitesiyle iç denetimin rolü, kapsamı ve azim seviyesi hakkında yapılan tartışmalara rehberlik eder. Modelin tartışılması, paydaşların etkili iç denetimin unsurları ve iç denetim faaliyetinin kapasitesi hakkındaki farkındalıklarını artırır.

İç Denetim Azim Modeli, ayrıca, İDY'lerin potansiyel eksiklikleri ve daha fazla geliştirme, iyileştirme veya profesyonelleşmeye ihtiyaç duyan alanları tanımlamasına yardımcı olabilir ve özellikle de, İDY'lere iç denetim faaliyetini seçilen azim seviyesine doğru götüren bir yol haritası sağlar. Azim Modeli UMUÇ'un şartlarıyla aynı doğrultuda olduğundan dolayı, İDY, Standart 1311 - İç Değerlendirmeler gereğince iç denetimin Etik Kurallarına ve *Standartlar'a* uygunluğuna ilişkin periyodik öz-değerlendirme yaparken bu modeli kullanabilir.²

Bu öz-düşünüm Standart 1312 - Dış Değerlendirmeler'in gerektirdiği zorunlu dış kalite değerlendirmeleri için başlangıç noktası işlevi görmekle birlikte, *Standartlar'da*, KGGP'nin sonuçlarıyla desteklenmedikçe uygunluk iddiasında bulunulamayacağına ilişkin bir sınırlama mevcuttur. Bu sınırlama vasıflı bir dış gözden geçircinin uyumu en azından beş yılda bir kez doğrulamasını da içerir.

UMUÇ Odağı

Standart 1300 — Kalite Güvence ve Geliştirme Programı

İç denetim yöneticisi, iç denetim faaliyetinin tüm yönlerini kapsayan bir kalite güvence ve geliştirme programı hazırlamak ve bunu sürdürmek zorundadır.

Yorum:

Bir kalite güvence ve geliştirme programı, iç denetim faaliyetinin Standartlar'a uygun olarak değerlendirilmesini ve iç denetçilerin Etik Kurallarını uygulayıp uygulamadığının değerlendirilmesini mümkün kılmak amacıyla tasarlanır. Program ayrıca, iç denetim faaliyetinin verimliliğini ve etkinliğini değerlendirir ve geliştirme için fırsatları belirler. İç denetim yöneticisi kalite güvence ve geliştirme programının yönetim kurulu tarafından gözetimini teşvik etmelidir.

Ön Bilgiler

Haziran 2016'nın başında IIA Hollanda, [Kamu Sektörü için İç Denetim Kapasite Modeli](#)'ne dayanan (İç Denetim Kurumu tarafından 2009'da yayınlanmıştır ve revize edilmiş versiyonu 2017'de yayınlanmıştır) İç Denetim Azim Modelini tanıtmıştır.³ Bu modeller, 1986 yılında Carnegie Mellon Üniversitesi'nde geliştirilen ve o zamandan beri birçok kez revize edilmiş olan bir süreç-seviye iyileştirme eğitim ve değerlendirme programı olan Yazılım Kapasite Olgunluk Modeline dayanır. Orijinal İç Denetim Kapasite Modeli kamu sektörü için geliştirilmiş olsa da, özel sektör için de faydalı olduğu kısa süre içinde fark edilmiştir. IIA Hollanda, temel modeli burada tarif edilen modelin kapsamında olacak şekilde geliştirebilmek için Hollanda Kraliyet Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü'nün (NBA) İç Denetçiler ve Kamu Denetçileri Üyelerinden oluşan Gruplarla (LIO)⁴ işbirliği yapmıştır. Önceki modeli geliştirmek için, bu gruplar ilgili standart organlarını modele uydurmaya çaba göstermiştir.

Çevrim-içi Aracın ve Gösterge Tablosunun Geliştirilmesi

Haziran 2019'da, IIA Hollanda çevrim-içi Azim Modeli uygulamasını geliştirmiştir; bu uygulama, veri girişini basitleştirmiş ve İç Denetim Azim Modeli anketlerinde elde edilen sonuçlara örümcek veya radar grafik formunda bir genel bakış sağlayan "Gösterge Tablosu" raporlama aracını iyileştirmiştir. Bu iki boyutlu grafik, birden fazla değişkenin aynı merkez noktadan başlayan eksenlerde temsil edilmesini ve radyal olarak düzenlenmesini sağlar.

IIA Hollanda, kıyaslama aracı üretmek amacıyla modelin ilk kullanıcıları tarafından girilen verileri de toplamaya başlamıştır. 2017'de üretilen ilk kıyaslama aracı katı bir şekilde sadece Hollanda'daki katılımcıları içeriyordu. O zamandan beri, 48 ülkede 354 İDY modele ve çevrim-içi veri tabanına katılmak için kaydolmuştur ve bu da, veri analizi ve kıyaslamalar yapmaya olanak tanımıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu Hollanda'da ve Avrupa'nın geri kalanında olsa da, Afrika, Asya ve Pasifik, Orta Asya, Kuzey Amerika ve Güney Amerika'dan katılımcılarla birlikte şu anda dünyanın çoğu bölgesi temsil edilmektedir.

Son Gelişmeler

2020'de, çevrim-içi Azim Modeli aracı İngilizce, Fransızca, Almanca ve İspanyolca dillerinde kullanıma hazır hale gelmiştir. Çevrim-içi araç, katılımcıların bizzat raporladıkları verilere dayanarak gerçek zamanlı kıyaslama yapmaya olanak tanır. Çevrim-içi araç bir kıyaslama için gerçek zamanlı güncellemeler de sağlar ve bu da, katılımcı İDY'lerin kendi performans ve azimlerini seçtikleri akranlarıyla hemen karşılaştırmalarına olanak tanır.

Mayıs 2020'ye kadar, çevrim-içi Azim Modeli aracına aktif katılan IIA iştirakleri Avusturya, Belçika, Fransa, Almanya, İtalya, Hollanda, İspanya, İsveç, İsviçre, Birleşik Krallık ve İrlanda'yı temsil eden iştirakleri içeriyordu. Buna ek olarak, IIA Hollanda, tüm katılımcı Hollanda şirketlerini iki yılda bir analiz etmeyi ve sonuçları 2020'nin dördüncü çeyreğinde yayınlamayı planladığını ifade etmiştir. Kıyaslama ölçütü sektöre, büyüklüğe ve ülkeye göre aranabilir.

Kullanıcılar raporlar hazırlayabilir ve dış kalite değerlendirme hizmeti sağlayıcıları için o raporları yazdırabilirler. IIA Hollanda, dış hizmet sağlayıcıların bu araçtan kendi çalışma kağıtlarına salt okunur biçimde veri almalarına izin verecek yeni bir işlevsellik geliştirmektedir. IIA Hollanda sistemi test etmeyi ve 2020'nin dördüncü çeyreğinde piyasaya sürmek için hazır hale getirmeyi ümit etmektedir.

Azim Modelinin Yapısı

Azim Modeli altı “temadan” oluşur. Her tema alt-temalara, başlıklara ve gerekli faaliyetlere ayrılır (Ek A). Bu modelde beş “azim seviyesi” vardır. Her başlık için, ulaşılan seviyeler ve azim seviyeleri 1-5 puanlık bir ölçekte (en yüksek seviye 5’tir) puanlanır. Temaların, alt temaların, başlıkların ve gerekli faaliyetlerin uygulanma şekli her seviyeyi karakterize eder.

Temalar

Altı tema, iç denetim faaliyetinin UMUÇ’un Zorunlu Rehberinde tanımlanan temel yönlerini kategorize eder. Aşağıdaki genel bakış tema ve alt-temaları detaylı başlıklar ve gerekli faaliyetler olmadan sunmaktadır.

İç Denetimin Sunduğu Hizmetler ve Rolü

Bu tema, kurumun ihtiyaçları ve iç denetim faaliyetinin yetkisi, kapsamı ve kapasitesi esas alınarak güvence ve danışmanlık hizmetleri sunulmasını ifade eder. Alt-temalar: güvence hizmetleri, danışmanlık hizmetleri.

Mesleki Uygulamalar

Bu tema mesleki yeterlilik, azami mesleki özen ve dikkat, kalite ve sürekli iyileşme yoluyla iç denetimin etkili şekilde yapılmasını sağlayan politika, süreç ve uygulamaları içerir. Alt-temalar: iç denetim planı, KGGP.

Performans Yönetimi ve Hesap Verebilirlik

Bu tema, iç denetim faaliyetinin yönetilmesini sağlayan bilgileri araştırır (örneğin iç denetim planı ve temel performans ölçütleri). Alt-temalar: iç denetim iş planı, raporlama.

İnsan Yönetimi

Bu tema bireysel olarak iç denetçilerin ve etkili iç denetim ekiplerinin oluşturulması, eğitilmesi ve geliştirilmesini kapsar. Alt-temalar: mesleki gelişim, insan kaynakları (İK) planlaması.

Kurumsal İlişkiler

Bu tema, etkili kurumsal yapıları ve iç denetim faaliyeti ve önemli paydaşlar arasındaki ilişkileri hesaba katar. Alt-temalar: kurumsal ilişkiler, kültür.

Yönetişim Yapıları

Bu tema iç denetimin bağımsızlığını destekleyen politikaları, süreçleri, kaynak sağlama faaliyetlerini ve hiyerarşik ilişkileri ele alır. Alt-temalar: iç denetim faaliyetinin yönetimi ve gözetimi, erişim ve farkındalık.

Seviyeler

Beş seviyeye yönelik bu genel bakış, her seviyeyi tanımlayan karakteristik özelliklerden bazılarını listeler. Modelin tamamı her seviyedeki temaların, alt-temaların, başlıkların ve gerekli faaliyetlerin anlatımını ayrıntılarıyla belirtir.

1 Başlangıç

- İç denetim hizmetleri öncelikli olarak uyum temellidir; süreçler *ad hoc*, yapılandırılmamış, tutarsızdır ve koordine edilmemiştir.
- Mesleki uygulamalar tutarlı şekilde uygulanmaz ve takip edilmez.

2 Altyapı

- Temel denetim uygulamaları ve süreçlerinin düzenli ve tekrar edilebilir şekilde ifa edilmesini sağlamak için iç denetim yönetmeliği, politikaları ve disiplin altına alınmış süreçler belirlenir.
- İç denetim faaliyeti UMUÇ'un Zorunlu Rehberine yalnızca kısmi uygunluk sağlamayı başarabilir.

3 Entegre Edilmiş

- İç denetim yönetimi ve mesleki uygulamalar iyi belirlenir ve tekdüze şekilde uygulanır.
- UMUÇ'un Zorunlu Rehberine uygunluk sağlanır.
- Tüm ilgili politika, süreç ve prosedürler tanımlanır, kayıt altına alınır ve entegre edilir.
- İç denetim faaliyeti, diğer iç ve dış hizmet sağlayıcılarla koordinasyon halinde faaliyet gösteren bağımsız bir güvence ve danışmanlık hizmeti sağlayıcısı olarak sağlam tesis edilir.
- İç denetimin kurumdaki rolü ve konumu iç denetim yönetmeliğinde kararlaştırılır.
- İDY hem bir bütün olarak iç denetim faaliyetinin operasyonlarını yönetir, hem de bu operasyonlar ve iç denetim personelinin eğitimi ve gelişimi hakkında raporlama yapar.
- İç denetçiler veri analiz araçlarını anlar ve kullanır.

İç denetim faaliyeti, NV COS 610 sayılı Hollanda Denetim Standartlarının (başlangıçta "Denetim Hakkındaki Uluslararası Standartlar (610), İç Denetçilere Ait İşin Kullanılması" olarak adlandırılmıştır) şartlarını karşılar ve bu da dış denetçilerin iç denetim faaliyetinin işine itimat edebilmesini sağlar.

4 Yönetilmiş

- İç denetim faaliyeti, stratejik danışmanlık ve koordinasyon da dâhil olmak üzere kurumun yönetim ve risk yönetiminin ayrılmaz bir parçasını oluşturur.
- İç denetim görev planı ve kurum-genelinde risk yönetimi arasındaki uyum üst yönetim ve yönetim kuruluna raporlanır ve onlar açısından belirgindir.
- İDY iç denetim işini planlamak, yapmak, izlemek, gözden geçirmek ve raporlamak için bir denetim yönetimi sistemi uygulamıştır.
- İç denetim faaliyeti, kurumsal amaçlarla aynı doğrultuda olan ve açıkça ifade edilen bir vizyona ve plana sahiptir.

- İç denetim faaliyeti, stratejik amaçlarına ulaşmak ve performansını sürekli iyileştirmek amaçlarıyla kantitatif ve kalitatif verileri entegre eder.
- Denetim hizmetleri yeterli düzeyde koordine edilir ve kapsamlıdır; bu da, kurum-genelinde güvence sağlar.
- Denetim komitesi, iç denetim faaliyetini harici muhasebecilerin değerlendirilme sürecine aktif olarak dâhil eder.

5 Optimize Edici

- İç denetim faaliyetinin yönetim yapısı optimize edilmiştir ve faaliyet kapsamını belirleme, işini ifa etme ve sonuçları raporlama konusunda asla ödün vermediği bir bağımsızlığa, güce ve otoriteye sahiptir.
- İç denetim faaliyeti, gelecekte izlenecek istikametlere ve hem kendini, hem de kurumu sürekli iyileştirmeye odaklanma konusunda stabil ve bağımsızdır.
- İDY, iç denetim faaliyetinin etkinliği ve verimliliğini sürekli değerlendirir ve iyileştirir ve ayrıca, denetim süreçleri ve iletişimlerini dönüştürür.
- Yumuşak kontroller denetim planında ve iş programlarında ele alınır. Yumuşak kontroller, yapılandırılmış bir yöntemle periyodik olarak haritalanır ve sert kontrollerle birlikte etkinlik açısından değerlendirilir.
- İç denetim faaliyeti, öngörü sağlamak ve kurumda olumlu değişiklikler yapılmasına yardımcı olmak için bir katalist işlevi görmek amaçlarıyla uzmanlanmış becerilere sahip üst-düzye profesyonellerden oluşur ve liderlik kapasitesini yeterli düzeyde geliştirmiştir.
- İç denetim faaliyeti hem kurumun stratejik istikametini, hem de ortaya çıkan sorun ve riskleri anlar.
- İç denetim faaliyeti kurumun gelecekteki potansiyel ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kendi iş gereksinimlerini, iş gücü gelişim ihtiyaçlarını (kaynaklar ve beceri setleri de dâhil), risk değerlendirme stratejilerini ve süreçlerini geliştirir.
- İç denetim faaliyeti, görüşlerini kurumun yönetişiminin, risk yönetiminin ve kontrol süreçlerinin genel yeterliliği ve etkinliğine dayanarak desteklemek için yeterli iş ve çalışmaları gerçekleştirir.

Nasıl Çalışır?

Girdi

Girdi verileri, İDY veya kalifiye bir iç denetim müdürü veya gözetmeni iç denetim faaliyetini bu altı temayla ilgili olarak puanladığı zaman elde edilir. Her soru iki farklı perspektiften cevaplanır; ilk olarak, zaten ulaşılan seviye ve ikinci olarak, arzu edilen seviye veya azim seviyesi. Ulaşılan ve arzu edilen (azim) seviyelerin toplamı 38 “başlığa” göre değerlendirilir.

Bu değerlendirme birden fazla kaynaktan girdileri içerebilir. Ulaşılan duruma ilişkin puan, kayıt altına alınan politika ve prosedürleri dikkate almak ve detayları iç denetim faaliyeti üyeleri arasında tartışmak yoluyla tespit edilebilir. Azim seviyesi, örneğin üst yönetim ve denetim komitesi gibi önemli paydaşların girdilerini

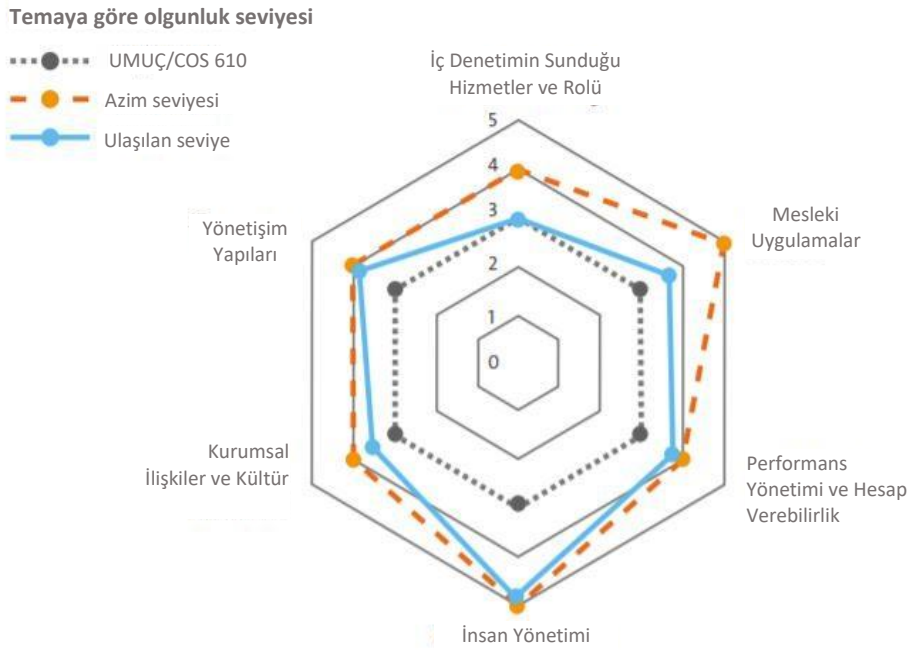
içermelidir. Modelin tartışılması, paydaşların etkili iç denetimin unsurları ve iç denetim faaliyetinin kapasitesi hakkındaki farkındalıklarını artırır.

Çıktı

İç Denetim Azim Modeline özgü unsurlardan biri ortaya koyduğu “gösterge tablosu” olarak adlandırılan grafikdir. Gösterge tablosundaki her tema kendi eksenini boyunca temsil edilir. Bu altı eksen aynı merkez noktadan (sıfır) başlar ve radyal olarak düzenlenir; dolayısıyla, köşeleri bir altıgen oluşturur. İç denetim faaliyetinin kendi raporladığı ulaşılmış seviyeler ve azim seviyelerinin grafiği merkezden uzakta noktalar halinde hazırlanır. Bu çizilmiş noktalar, birbiriyle birleştirildikten sonra, bir örümcek ağının iki ayrı, altıgen şeklinde ipliği olarak tarif edilebilir. Elde edilen sonuçlar, iç denetimin kendi puanladığı güncel durumun arzu ettiği durum ile görsel olarak karşılaştırılmasını sağlar. Üçüncü seviye referans olarak çizilir, çünkü UMUÇ’un Zorunlu Rehberine uyumun ve NV COS 610’a uygunluğun sağlanması gereken seviye üçünü seviyedir.

Gösterge tablosu hem üst yönetim ve yönetim kuruluyla, hem de diğer paydaşlarla iç denetim faaliyeti konusunda kurulan üst-düzye iletişimi geliştirir. Bu altı temayı tanımlamak basittir ve alt-temalar, başlıklar ve gerekli faaliyetler ulaşılan seviye ve arzu edilen azim seviyesi arasındaki farka ışık tutan ilave tartışma noktaları sağlar. Şekil 1’de bir örnek gösterilmektedir. İlave raporlama opsiyonları, başlıklardan her biri için çubuk diyagramları ve ayrıca, her standart ve başlık arasında bağlantı kuran bir raporu içerir.

Şekil 1. İç Denetim Azim Modeli Örümcek Diyagramı



Kaynak: Els Heesakkers, Joko Tenthof van Noorden, Maureen Vermeij-de Vries, and Marieta Vermulm, “Internal Audit Ambition Model” (Amsterdam: IIA Netherlands, 2016), p. 17. <https://bit.ly/2CoQfIF> (PDF).

Kıyaslama

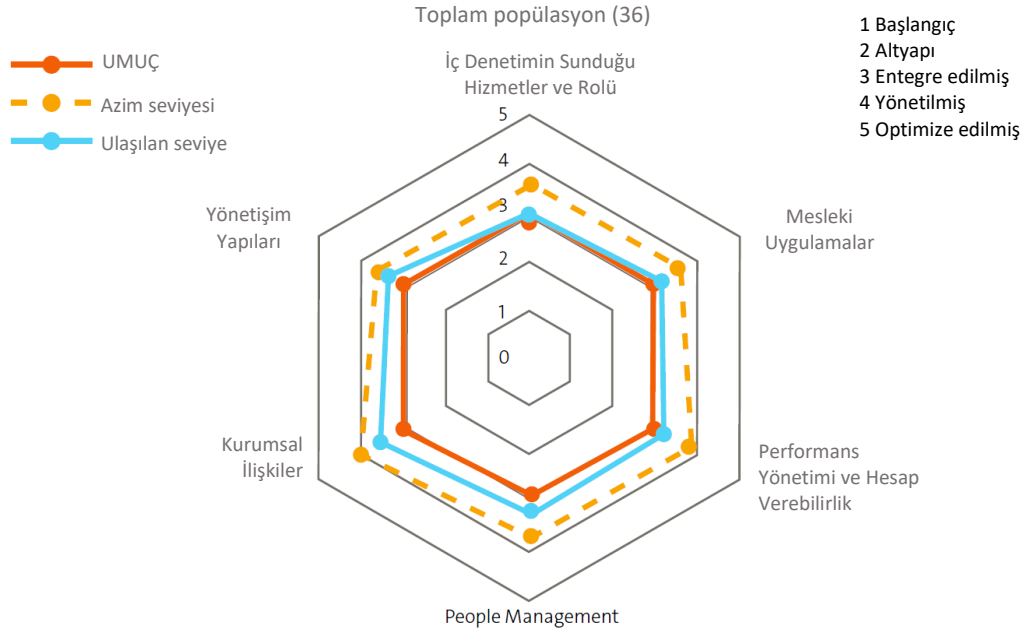
Katılımcılardan öz-değerlendirmelerini tamamladıktan sonra verilerini kıyaslama veri tabanına anonim olarak yüklemeleri istendi. Bu bilgi kullanılarak münferit iç denetim fonksiyonlarının⁵ puanlarını kıyaslama grubuyla karşılaştırmak için çubuk grafikler oluşturulabilir. Tıpkı genel olarak raporlar gibi, bu grafikler de özel bir çıktı üretmek için endüstriye, sektöre, ülkeye ve iç denetim fonksiyonunun büyüklüğüne göre filtrelenebilir. Buna ek olarak, katılımcı enstitülerin her biri kendini genel verilerle karşılaştırabilir.

IIA Hollanda'nın temsilcileri kıyaslama verilerinin sonuçlarını 2017 IIA Uluslararası Konferansı'nda⁶ sunmuştur ve IIA Hollanda 2021'de ikinci sonuç setini yayınlamayı planlamaktadır. İlk kıyaslama, IIA Hollanda'nın ve NBA LIO'nun üyesi olan 36 iç denetim fonksiyonundan elde edilen verileri içeriyordu. Örneklem büyüklüğü sonuca varmak için çok küçük olmasına rağmen, bu sonuçlar Hollanda'daki iç denetim fonksiyonlarının durumuna ve azim seviyelerine ilişkin ilk anlayışları sağlamıştı.

Şekil 2, toplam katılımcı popülasyonunun ortalama puanlarını üç ölçüte dayanarak gösterir:

1. Mavi renkte çizgi, katılımcıların öz-değerlendirmelerine göre ulaşılan seviyeyi temsil eder.
2. Açık turuncu renkte noktalı çizgi, katılımcıların kendi raporladıkları azim seviyesini temsil eder.
3. Koyu turuncu renkte çizgi, UMUÇ'un Zorunlu Rehberine ve NV COS 610 sayılı Hollanda Yeminli Mali Müşavirler standartlarına uyumu temsil eder.

Şekil 2. İç Denetim Azim Modeli 2017 Kıyaslama Sonuçları



Kaynak: Els Heesakkers and Maureen Vermeij-de Vries, "State of Internal Audit in the Netherlands, Internal Audit Ambition Model benchmark 2017," (paper presented at the 2017 IIA Conference, June 15, 2017). <https://bit.ly/3fAMCgQ> (PDF).

Temalarla İlgili 2017’de Yapılan Gözlemler

Bu bölümde, 36 katılımcıdan oluşan grubun tamamı hakkında 2017’de yapılan gözlemlere ilişkin kısa bir genel bakış sunulmaktadır. Örneklem büyüklüğü küçük olduğundan dolayı, bu genel bakış raporun daha küçük alt-gruplar arasında yaptığı ilave karşılaştırmaları derinlemesine ele almamaktadır: finansal sektörlerle karşı finansal olmayan sektörler ve küçük denetim fonksiyonlarına karşı büyük iç denetim fonksiyonları.

İç Denetimin Sunduğu Hizmetler ve Rolü

- İç denetim fonksiyonlarının strateji denetimleri yaptığını raporlayan İDY’ler, başarı seviyelerini bu tür denetimler yapmayanlara kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek puanlamıştı.
- Strateji ve yumuşak kontrol başlıklarında, gerçekten ulaşılan seviye ve azim seviyesi arasındaki fark dikkate değerdi ve bu da, iç denetim fonksiyonlarının bu başlıklarla ilgili azimlerini gerçekleştirebilmelerine yardımcı olmak için rehberlik ve destek sağlama fırsatına işaret etmektedir.

Mesleki Uygulamalar

Ortalama olarak katılımcılar üçüncü seviyeye – Entegre Edilmiş – ulaşmıştı; bu da, risk bazlı denetim planları, bir KGGP, kayıtlı hale getirilmiş iç denetim kitapçığı ve iç denetim derecelendirme puanlarını tespit etmek için kullanılan bir metodolojiye sahip olmak da dâhil olmak üzere kendilerini UMUÇ’un Zorunlu Rehberine uygun olarak değerlendirdiklerine işaret eder.

- Katılımcıların, ortalama olarak, üçüncü seviyenin üzerinde olan azim seviyesinden dikkate değer düzeyde daha düşük olan ikinci seviyeye ulaşmasıyla birlikte verileri görevleri ifa etmenin bir parçası olarak analiz etmek en zorlayıcı alanlardan biri gibi görünüyordu.

Performans Yönetimi

- Ulaşılan seviyeler ve arzu edilen azim seviyeleri 2017 kıyaslamasında ortalama üçüncü seviyedeydi. Bu da, kurumların:
 - Amaç ve hedefleri belirlerken şirketlerin risk profillerini dikkate aldıkları,
 - Denetim planının onaylanması konusunda kurumsal bağımsızlığa sahip oldukları,
 - Kayıtlı hale getirilmiş bir performans yönetim sistemi uyguladıkları ve doğrudan doğruya ilgili yönetime ve denetim komitesine raporlama yaptıkları ve
 - Öncelikli olarak, temel verimlilik ve etkinliğe odaklanan kantitatif performans ölçüleri kullandıkları

anlamına gelir.

İnsan Yönetimi

- 2017 kıyaslama çalışmasında, IIA Hollanda İDY’lerin istihdam hakkında ifade ettikleri azim seviyesi ve ulaştıklarını düşündükleri seviye arasında dikkate değer bir fark olduğunu göstermişti.
 - IIA Hollanda ve diğer meslek örgütleri, bu durumu eğitim ve istihdam çalışmalarını üniversitelere ve diğer yüksek eğitim kurumlarına taşıma fırsatı olarak görmüştü.

İDY'ler Bu Modelle Deneyimlerini Paylaşıyor

İç Denetim Azim Modelini aktif olarak kullanan dört İDY ile yapılan görüşmelerde, modelin sağladığı birden fazla fayda rapor edilmiştir. İDY'ler, modeli üst yönetim ve yönetim kuruluyla tartışmanın iç denetimin kapsamı, büyüklüğü ve amaçları ve ayrıca, bu faktörlerin iç denetim faaliyetinin arzu etmesi gereken azim seviyesiyle nasıl ilişkili olduğu da dâhil olmak üzere birtakım konular açtığını belirtmişlerdir. İDY'ler modeli bir şekilde kendi KGGP'lerinin bünyesine dâhil etmiştir. Bazı İDY'ler, modeli kullanmanın istihdam, çapraz-eğitim ve spesifik alanlarda becerilerin geliştirilmesi konularında iyileşmeler sağladığını görmüştür. Diğer İDY'ler, modelin stratejik uyumda ve münferit iç denetçilerin performansında iyileşmelere teşvik ettiğini söylemişlerdir.

Uygunluğun Ötesinde Performans

Jantien Heimel, 12 yıldan uzun süredir, genel merkezi İsveç'te bulunan çok-uluslu elektrik şirketi Vattenfall'ın Hollanda şubesinin denetim müdürüdür. Azim Modelini dört yıl önce kullanmaya başlamıştır; bir çalıştay yapmış ve orada ekibi için ulaşmak istediklerini ve gerçekçi olan hedefleri tartışmışlardır. Katılımcılar düşüncelerini neticelendirmek için telefon yoluyla takip görüşmeleri yapmışlardır.

Heimel "Modeli ekibimizi iyileştirmek ve nereye ulaşacağımızı görmek için kullandık," diyor. "Neyi arzuladığımız, sadece UMUÇ'a uygunluğun ötesindeki bir sonraki seviyenin ne olduğu hakkında düşünmeye teşvik eden fikirler olması güzeldi, çünkü bu uygunluğu yıllar önce zaten sağlamıştık."

"Bu kalite değerlendirmesini kullanarak UMUÇ üzerinden kutuları işaretlemekten daha fazlasını yapmak istedik. Büyüme fırsatlarını gerçekten anlamak istedik."

— Jantien Heimel, İDY,
Hollanda, Vattenfall⁷

Heimel, bu model ve kıyaslamaların diğer iç denetim fonksiyonlarının neler yaptıklarını (örneğin veri analitiğinin ileri düzey kullanımları gibi) düşünmek için bir yol ve yöntem sağladığını belirtmiştir. "Bu, yönetim kuruluyla tartışma konularını artırmayı ve yönetim kurulunun hangi iyileşmeler için fon sağlamaya istekli olduğunu tespit etmeyi kolaylaştırdı," diyor Heimel.

İç denetim gözetmeni CEO, denetim komitesi ve iç denetçilerle ayrı toplantılar yaptıktan sonra notlarını bir araya toplamış ve modeli okunması kolay bir eylem planı olacak şekilde düzenlemiştir. Heimel, kadrodaki çeşitli iç denetçilerin spesifik unsurları uygulamakla görevlendirildiğini söylemiştir. Ekip planı üç ayda bir yeniden değerlendirmiş ve ilerlemelerini planla karşılaştırmak suretiyle her yıl gözden geçirmiştir.

İletişim: En Tepeye Ulaşmak için Kolaylaştırma

2014'te, Hollanda'daki en büyük üçüncü sağlık sigortası şirketi CZ'nin iç denetim yöneticisi olan Maureen Vermeij-de Vries, iç denetim faaliyetinin etkinliğini UMUÇ'a uygunluğun ötesinde değerlendirmek ve iyileştirmek ve ayrıca, kurumun yönetim kuruluyla kurulan iletişimi iyileştirmek için bir yöntem arıyordu. Kamu Sektörü için İç Denetim Kapasite Modelinin uygulanabilir olduğu kapsamı genişletme potansiyeli görmüş ve İç Denetim Azim Modelini yaratmaya başlamıştır. Azim Modelini uyguladığında, bu modelin hem

yönetim kuruluyla, hem de üst yönetimle iletişim kurmasına yardımcı olduğunu görmüştür. Buna ek olarak, Vermeij-de Vries bu modeli dış değerlendirmeleri hazırlamaya yardımcı olması için de kullanmıştır.

CZ şirketinde mesleki uygulamalar konusunda kıdemli denetçi olan Els Heesakkers, Vermeij-de Vries'in iç Denetim Azim Modelini genişletmeye ve iyileştirmeye devam etmesine yardımcı olmuştur. Heesakkers "Bu modeli 'olgunluk' olarak değil 'azim' olarak isimlendirdiğimizi not etmek önemlidir, çünkü iç denetim faaliyetinin kapsamı, büyüklüğü ve stratejik amaçları İDY'nin hangi azim seviyesini arzu etmesi gerektiğini belirler. Olgun bir iç denetim faaliyeti bile üçüncü seviyede kalmayı tercih edebilir," diyerek bu tespitin paydaşların girdisiyle yapıldığını eklemiştir. "Üst yönetimin ve yönetim kurulunun bu modeli anlaması önemlidir," diyerek İDY'lere bu modelin temalarını, alt-temalarını, başlıklarını, faaliyetlerini ve seviyelerini açıklamak için toplantı gündeminde uygun süre ayrılmasını sağlamalarını tavsiye etmiştir.

Fikir Birliği Sağlamak ve Güvence Koordinasyonu

Vermeij-de Vries, yönetimle üç ayda bir toplantı ayarlamıştır. Alt-temalar ve başlıklarla birlikte bu modeli oluşturan altı tema sohbetine yön vermiş ve fırsatları ortaya çıkarmıştır. Modelin yapısı iletişimi basitleştirmiş ve iç denetimin kurumun stratejik amaçlarıyla aynı doğrultuda hareket ettiğini gösterebilme becerisini iyileştirmiştir. Münferit liderler, modeli kendi departmanları için benzer bir öz-değerlendirmeye dönüştürecek şekilde adapte etmekle alakadar görünmüşlerdir.

Vermeij-de Vries "Modeli ilk olarak yönetimin iç denetime desteğini kazanmak için bir egzersiz olarak kullandım," demiştir. "Üçüncü seviyeye uygunluk ilebeşinci seviyedeki en iyi uygulama olma arasındaki farklılıklara göz attık. Yapılması gereken en büyük değişiklikler, yetenek ve kaynakları sadece uyuma ilişkin güvence sağlamaktan daha stratejik denetimler yapmaya doğru kaydırmayı içeriyordu." Bu tartışma ikinci ve üçüncü hatların rollerine açıklık getirme ve işimizi risk yönetimiyle koordine etme fırsatlarını ortaya çıkardı diye açıklıyor Vermeij-de Vries.

Euroclear şirketinde iç denetim yönetici olan John Bendermacher, güvence koordinasyonuna yönelik azminin ekibinin ulaştığı seviyenin üstünde olduğunu görmüştür. Bulut hizmet sağlayıcıları gibi üçüncü şahısları denetleme hakkını kullanmak için kontrol fonksiyonlarıyla işbirliği yapmak için fırsatlar belirlemiştir.

Yetenek İstihdam Etmek ve Geliştirmek

İnsan yönetimi ve İK geliştirme odaklanılması gereken başka bir alandı. Elde edilen sonuçlar, Vermeij-de Vries'in becerilerde belirli bazı eksiklikler olduğunu fark etmesine yardımcı olmuştur ve Vermeij-de Vries, iç denetçilerin işi öğrenmesine yönelik fırsatların düzenli olarak tartışılmasına zemin hazırlamak için bulguları sonuna kadar kullanmıştır. İç denetçileri risk yönetimi, finans ve veri analitiği becerileri edinmelerine yardımcı olabilecek görevlere atamıştır. Vermeij-de Vries, ayrıca, yeni istihdam edilen iç denetçilerin veri analitiği konusunda daha fazla eğitim ve beceriye ihtiyaç duyduklarını fark etmiş ve dolayısıyla, İK işe alma spesifikasyonlarını o yetenekleri şart koşacak şekilde değiştirmiştir.

Bendermacher da, İnsan Yönetimi temasıyla ilgili eksiklikler olduğunu fark etmiştir. "Yetenek geliştirme, eğitim, beceriler ve ayrıca planlama gibi İK unsurlarından bazıları yüzünden olmak istediğimiz seviyenin altındaydık," diyor. "Gözümüzü açan, bizi aydınlatan noktalar vardı ve birkaç ay içinde ayarlamalar yapabildik."

Amaçları ve Öncelikleri Bir Örnek Hale Getirmek

Hollandalı bir çok-uluslu insan kaynakları danışmanlık firması olan Randstad şirketinde grup iş riski ve denetim müdürü olarak çalışan Daco Daams, Azim Modelini kullanarak iç denetim yöneticilerinden oluşan adem-i merkezi küresel bir ekibin küresel hedefler konusunda uzlaşmaya varmasını sağlamıştır. Yedi bölgesel iç denetim yöneticisinden Azim Modeli anketlerini doldurmalarını ve ardından, elde ettikleri sonuçları birbirlerine sunmak üzere görüşmelerini istemiştir. Yöneticiler, her tema için raporladıkları ulaşılan ve arzu edilen seviyeler çevresinde aynı hizaya getirilmemiştir. Çeşitli alanlarda kaydettikleri ilerlemeyi tartışmış ve karşılıklı yardımlaşmak için en iyi uygulamaları paylaşmışlardır. Bu uygulama faydalı olmasına rağmen, Daams yöneticilere “Eşzamanlı olarak 10 kalem üzerinde çalışamayız,” demiştir. Yöneticilerden her öncelik hakkında beyin fırtınası yapmalarını ve ardından, ilk üç meseleyi oylamalarını istemiştir.

Daams, “azim” kelimesinin iç denetçilerin öğrenme ve başarma hevesi ve arzusuna dokunduğunu görmüştür. Bu yaklaşımın uyumun zorlama ve mecburi olduğu duygusundan ziyade, “vizyon ve stratejinin” yön verdiği bir perspektife teşvik ettiğini söylemiştir. “İç denetim yöneticilerinin ‘Azimim var ve bu yarışta başa geçmek istiyorum. Nasıl daha iyi şeyler başarabiliriz?’ demesiyle birlikte gönüllü işbirliği, açıklık ve heves elde edersiniz,” diye açıklıyor Daams.

Geleceği Hedeflemek

IIA Hollanda, İç Denetim Azim Modelini İDY'nin aşağıdaki amaçlar için kullanabileceği çok yönlü bir araca dönüşecek şekilde geliştirmeye çalışmaktadır:

- İç denetim faaliyetine yönelik iç ve dış değerlendirmeleri desteklemek.
- Diğer iç denetim faaliyetleriyle kıyaslama yapmak.
- Paydaşlarla iletişimi kolaylaştırmak ve onların iç denetim faaliyetinin profesyonelliğine ilişkin algısını yükseltmek.

UMUÇ Odağı

Standart 1310 – Kalite Güvence ve Geliştirme Programının Gereklilikleri

Kalite güvence ve geliştirme programı, hem iç hem de dış değerlendirmeleri ihtiva etmek zorundadır.

Modeli destekleyenler, onun esnek ve küresel olarak uygulanabilir olduğunu ve hem iç denetim faaliyetini, hem de münferit iç denetçileri sürekli iyileşmeye teşvik ettiğini söylemektedir. Modeli geliştirmek amacıyla tüm katılımcı enstitülerdeki kullanıcı gruplarından tavsiyelerini iletmeleri istenecektir.

Küresel Ölçekte Uygulanabilirlik ve Kıyaslama

Hem IIA *Standartları*, hem de İç Denetim Azim Modeli Daams'a çekici gelmektedir, çünkü ikisi de prensiplere dayanmaktadır. Bu özellik, onları bir kurumun faaliyet gösterdiği çeşitli ülkelerin şartlarına (yani kanunlar ve yönetmelikler) bağlı olarak nispeten farklı şekilde uygulamaya ihtiyaç duyabilecek küresel kurumlar için esnek kılmaktadır. Model prensiplere dayandığından dolayı, Daams, Azim Modelinin IIA'nın Zorunlu Rehberini, örneğin mesleki muhasebe kurumları gibi diğer meslek örgütlerinin şartlarıyla uyumlu hale getirebileceğine de inanmaktadır.

Bendermacher, bu çevrim-içi aracın asıl neticesinin veri tabanı büyüdükçe küresel kıyaslama ölçütünün sürekli gelişecek olmasına dikkat çekmiştir. Kıyaslama yapmanın meslektaşların kullandığı iç denetim prosedürlerini benimsemeyi kolaylaştırdığını ve ayrıca, kişinin kendi iç denetim faaliyetinde hızlı ve etkili iyileşme sağladığını belirtmektedir.

Dış Değerlendirmeye Koordinasyon

Azım Modelinin çevrim-içi uygulanması, İDY'lerin iç (öz-) değerlendirmeleri desteklemek için kullanılan dokümanları arşivlemelerini sağlar. İç denetim dokümantasyonu kaydı veya izi, iç değerlendirmelere ilişkin dış doğrulamayı desteklemek için kullanılabilir. Bu dokümantasyon, ayrıca, iç denetim faaliyetinin liderinin değişmesi halinde süreklilik de sağlar. Vermeij-de Vries ve Daams, dış değerlendirmeler yapanlar da dâhil olmak üzere Azım Modeline aşına olan ve onu uygulayabilen kalite güvence sağlayıcılarını tercih edebileceklerini ifade etmişlerdir.

İlham Veren Azım

Daams, Azım Modelinin münferit iç denetçilerin ve diğer paydaşların da dikkatini çektiğine inanmaktadırlar. "Azım" kelimesinin kişinin endorfinlerini, öğrenme arzusunu ve bir şeyler başarma şevkini harekete geçirdiğini ifade eder. Kurallara dayanan bir yaklaşımın, özellikle de belirli bir tatmin edici performans seviyesine ulaştıktan sonra direnç sağladığına inanmaktadır.

Daams, modelin Randstad'ın üst yönetimi ve yönetim kurulunun hassasiyeti ve kavrayışını nasıl artırdığını şu şekilde açıklamıştır:

Her şeyi 'azım' kelimesi yapıyor. Eğer kurumunda CFO veya denetim komitesine gidip "Bu kurala uymadığım için daha fazla paraya ihtiyacım var..." dersem bana "evet, ama kimin umrunda; bu şekilde de gayet iyi işler başarıyorsun," derler. Ancak "Şöyle bir azmimiz var: size daha fazla rahatlık sağlamak istiyoruz ve bunu işi ve şirketin stratejisini daha iyi anlamak için kendimizi geliştirerek yapabiliriz," dersem bana "Evet, tabii ki, bunu zaten neden yapmıyordunuz ki?" derler.

Modelin Desteklenmesi

IIA Hollanda "İnovasyon Platformu" olarak adlandırılan bir girişim başlatmıştır; bu platform IIA Hollanda üyelerinin Azım Modelinin yapısı ve temalarını esas alarak modeli iyileştirmek ve yenilik getirmek için fikir vererek katkıda bulunmalarına izin verir. Bu fikirler, münferit iç denetim faaliyetlerinin ve genel olarak iç denetim mesleğinin gelecekteki istikameti hakkındaki tartışmaları destekler.

IIA Hollanda, ayrıca, iç denetim mesleğini üniversite öğrencilerine açıklamak ve tanıtmak için de bir sunum hazırlamıştır. IIA Hollanda, bu programlarla bir bütün olarak iç denetim mesleğini geliştirmeyi ve İDY'lerin mesleki gelişimlerini hızlandırmalarına ve liderlik ettikleri iç denetim faaliyeti için sahip oldukları azmi gerçekleştirmelerine yardımcı olmayı hedeflemektedir. IIA Hollanda, hizmet sağlayıcıları bu model ve onun dâhili öz-değerlendirme aracı ve dış kalite değerlendirmesi yardımcıları olarak kullanımı konusunda bilgilendirmiştir.

Momentuma Dayanmak

Çevrim-içi aracın daha fazla dilde kullanıma hazır hale gelmesiyle birlikte IIA Hollanda diğer ülkelerden katılımcı sayısının artmasını beklemektedir. İç denetim liderleri katılmak veya daha fazla bilgi almak için şu adrese e-posta atabilirler: ambition@iia.nl.

Ek A. Temalar, Alt-temalar, Başlıklar

Aşağıda, altı tema, onbir alt-tema ve otuz sekiz başlığa yönelik bir genel bakış sunulmaktadır.

Tema	Alt-tema	Başlık
İç Denetimin Sunduğu Hizmetler ve Rolü	Güvence hizmetleri	Rol ve yetki Veri analitiği Yönetişim ve risk yönetimi Strateji Yumuşak kontroller
	Danışmanlık hizmetleri	Kapsam Danışmanlık prosedürleri
Mesleki Uygulamalar	Denetim Planı	Denetim evreni ve kapsamı Planın değerlendirilmesinin periyodikliği Planın önceliklendirilmesi ve onaylanması Takip amaçlı izleme
	Kalite güvence	UMUÇ ve diğer (mesleki) standartlara uyum Denetim prosedürleri Denetimin yapılması – Planlama Denetimin yapılması – Saha çalışması Denetim sonuçlarının raporlanması Kalite yönetimi gözden geçirme çalışmaları
Performans Yönetimi ve Hesap Verebilirlik	İç denetim fonksiyon planı	Amaçlar Bütçe
	Raporlama	Ölçümler Hedef kitle Süreç
İnsan Yönetimi	Mesleki gelişim	Personel eğitimi (hedef bütçe) Ekip oluşturma Meslek örgütleri Performans döngüsü ve ücret politikası
	İK planlaması	Kaynak tahsisi (eş-kaynak veya dış-kaynak kullanımı dâhil) Kaynak planlaması İstihdam
Kurumsal İlişkiler	Kurumsal ilişkiler	İç denetim faaliyetinin (İDF) operasyonları hakkında iletişim İDF'nin işbirlikleri İDF'nin işbirlikleri: dış denetçi
Yönetişim Yapıları	İç denetim faaliyetinin yönetimi ve gözetimi	Raporlama hattı (hiyerarşik ilişkiler) Denetim departmanına fon sağlanması Denetim faaliyetinin gözetimi 3'lü savunma hattı
	Erişim ve farkındalık	Bilgiye, varlıklara ve insanlara erişim İç denetim faaliyetine ilişkin farkındalık

Kaynak: Els Heesakkers et al. "Internal Audit Ambition Model" (Amsterdam: IIA Netherlands, 2016), p. 20.
<https://bit.ly/2CoQfIF> (PDF).

Notlar

1. IIA Global ve Uluslararası İç Denetim Standartları Kurulu, İç Denetim Azim Modeli ve UMUÇ arasındaki ilişkiyi değerlendirmemiştir. Belirli bir azim seviyesine ulaşmak, bir dış değerlendirmede UMUÇ'a uygunluğu garanti etmez. Daha fazla bilgi almak için, iç denetim yöneticileri şunları gözden geçirmelidir: Standart 1321 – “Uluslararası İç Denetim Meslekî Uygulama Standartlarına Uygundur” İbaresinin Kullanılması, *Uluslararası İç Denetim Meslekî Uygulama Standartları* (Lake Mary, FL: İç Denetçiler Enstitüsü, 2016), 8. <https://global.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards.aspx>.
2. “İç denetim fonksiyonunun 3 puan elde etmesi, genelde UMUÇ'a otomatik olarak uygun olduğu anlamına gelmez. Bu bağlamda sonuçları değerlendirmek için mesleki görüş ve UMUÇ ve ISA standartlarını iyi anlamış olmak gerekir.” Els Heesakkers, Joko Tenthof van Noorden, Maureen Vermeij-de Vries ve Marieta de Vos – Vermulm, *İç Denetim Azim Modeli: Genel Bakış ve Uygulama Rehberi* (IIA Hollanda, 2018), 23. <https://bit.ly/ambitionmodel> (PDF).
3. Elizabeth MacRae ve Bruce C. Sloan, *Kamu Sektörü için İç Denetim Kapasite Modeli (IA-CM)* (Lake Mary, FL: Internal Audit Foundation), 2017. <https://bookstore.theiia.org/ia-cm-for-the-public-sector-revised-edition-with-online-assessment-tool>.
4. Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants, yani Hollanda Kraliyet Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü muhasebecilerin Hollanda'daki meslek örgütleridir. NBA olarak kısaltılır.
5. İç Denetim Azim Modeli, “iç denetim fonksiyonu” terimini “iç denetim faaliyeti” terimiyle eşanlamlı kullanır
6. Els Heesakkers ve Maureen Vermeij-de Vries, “İç Denetimin Hollanda'daki Durumu, İç Denetim Azim Modeli kıyaslaması 2017” (2017 IIA Konferansında (Sydney, Avustralya, Temmuz 2017) sunulan belge). <https://bit.ly/3fAMCgQ> (PDF).

