TONE at the TOP

Üst yönetime, yönetim kurullarına ve denetim komitelerine yönetişim konularında özlü bilgiler sunar.

Sayı 136 | Ağustos 2026

Entegre Güvence Neden Gerekli?

Riskler birbirinden bağımsız ortaya çıkmaz; kurumlar da onları öyle ele almamalıdır.

Kurumlar, tehditleri belirlemek ve etkilerini değerlendirmek için her gün bilgi toplar. Bu bilgiler silolarda kaldığında, özellikle fonksiyonlar arası iletişimin parçalı olduğu karmaşık yapılarda, kurum genelindeki riskleri görmek ve yönetmek zorlaşır.

Çözüm; fonksiyonların risk güvencesine entegre biçimde yaklaşmasıdır. Fonksiyonlar bilinçli olarak iletişim kurduğunda, raporlamayı koordine ettiğinde ve hizmetlerle süreçleri bütünleştirdiğinde ortak bir risk anlayışı oluşur; risk yönetimi daha etkili hale gelir.

Entegre Güvenceyi Anlamak

Entegre güvence, denetim komitesi ve yönetim kuruluna yönetişim, risk ve uyum konularında kapsamlı raporlama sunmaktan daha fazlasıdır. Bu çerçevede iç denetim, risk yönetimi ve uyum dahil birçok fonksiyon, tanımlı rolleri içinde risk yönetimi amacıyla birlikte çalışır. Böylece riskler ile kontrollerin etkinliğine ilişkin bütüncül bir görünüm sağlanır.

- Kurum genelinde bilgi aktarımını destekler.
- Mükerrer çalışmaları ortadan kaldırarak kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlar.
- Yüksek riskli alanların ve kritik risklerdeki güvence boşluklarının belirlenmesini kolaylaştırır.
- Sorunlar bulunduğunda azaltım ve iyileştirme çalışmalarının takibini güçlendirir.
- Yönetime ve paydaşlara değerli bilgi ve içgörülerin kapsamlı, sentezlenmiş bir görünümünü sunar.

Bu faydalara rağmen entegre güvencenin kullanımı henüz yaygın değildir. Wolters Kluwer'ın 2026'da yaklaşık 2.000 risk, denetim ve uyum uzmanıyla yaptığı araştırmaya göre kurumların %60'ı entegre güvence çerçevesine ya hiç başlamamış ya da başlangıç aşamasındadır. Yalnızca %9'u olgun bir uygulamaya sahip olduğunu belirtmiştir.

Doğru Uygulama

Etkili bir entegre güvence planı bir gecede hayata geçirilemez; dikkatli planlama gerekir. PwC'nin 2026 tarihli Siloların Ötesine Geçmek raporu şu unsurları öne çıkarır:

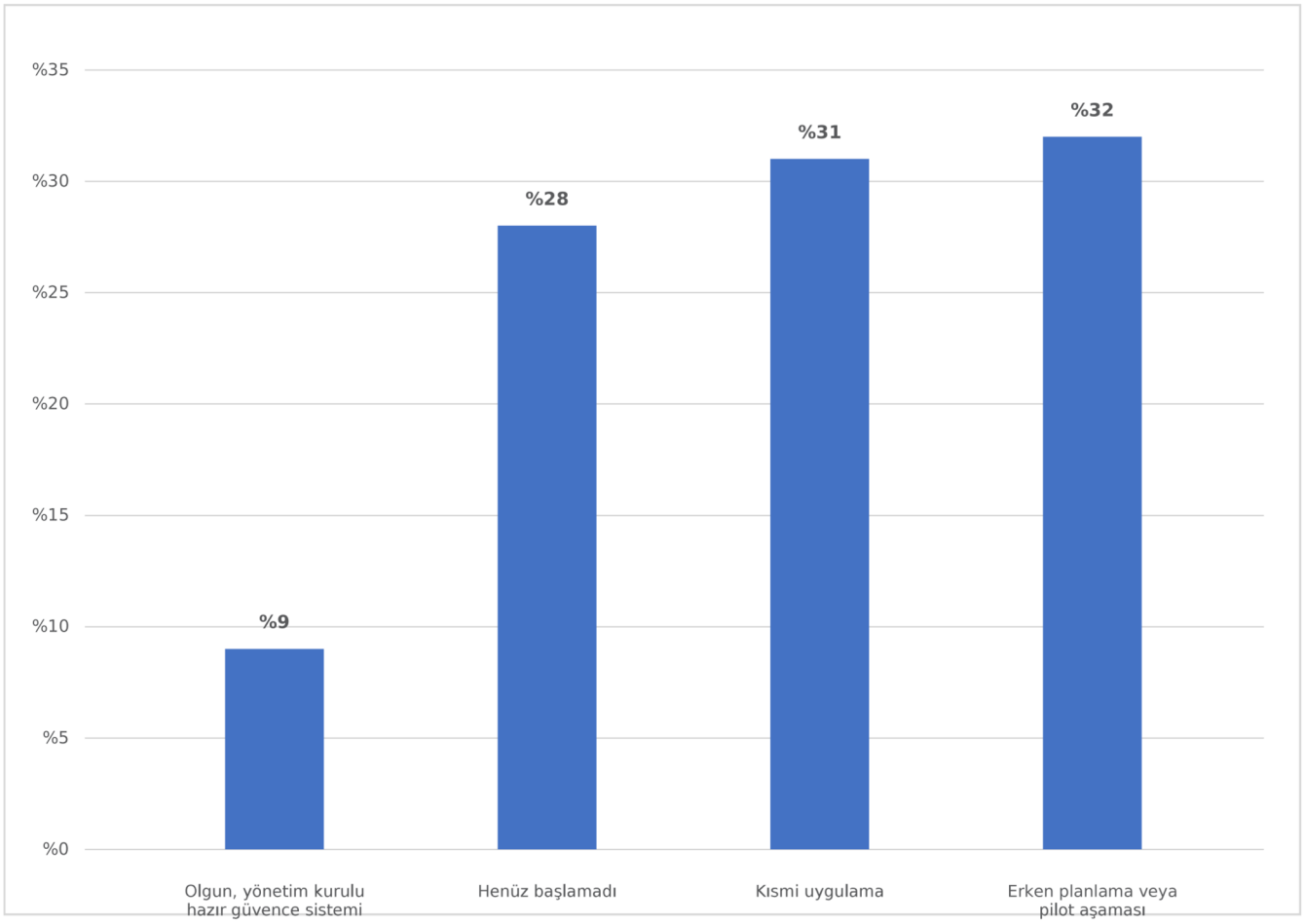
- Fonksiyon olgunluğu. Güvence sağlayıcıların koordineli modelde çalışacak yetkinlik, süreç ve yönetişime sahip olması.
- Beceri ve yetkinlikler. Gerekli teknik, analitik ve kişiler arası becerilere sahip uzmanlara erişim.
- İlişkiler ve güven. İş birliği yapma, içgörüleri paylaşma ve birbirinin çalışmalarına dayanma isteği.
- Liderlik taahhüdü. Değişimi yönlendirecek ve gerilimleri çözecek görünür üst yönetim ve yönetim kurulu desteği.
- Sürdürülebilir yatırım. Entegre güvencenin maliyet azaltma girişimi değil, uzun vadeli bir kabiliyet olduğunun kabulü.

Üç Hat Arasında Güven

Yapısal bir zorunluluk olmasa da entegre güvence, riskler karmaşıklaşıp birbirine bağlandıkça değerli olabilecek daha olgun bir koordinasyon biçimidir. Tasarımı; kurumun bağlamını, risk profilini ve yönetişim beklentilerini yansıtmalıdır.

- Üç Hat Modeli Görüş Bildirisi

Kurumların Entegre Güvence İlerlemesi



Kaynak: Wolters Kluwer, Entegre Güvence Araştırması, 2026

IIA Hakkında

İç Denetçiler Enstitüsü (IIA), dünya genelinde 265.000'den fazla üyeye hizmet veren ve 200.000'den fazla Sertifikalı İç Denetçi (CIA) unvanı vermiş uluslararası, kâr amacı gütmeyen bir meslek kuruluşudur. 1941'de kurulan IIA; standartlar, sertifikasyon, eğitim, araştırma ve teknik rehberlik alanlarında iç denetim mesleğinin küresel lideridir. Daha fazla bilgi: theiia.org.

Kritik Roller

Etkili bir entegre güvence çalışmasında iç denetim, daha güçlü güvence sağlayacak açık ve tarafsız liderliği sunabilecek konumdadır. Üç Hat Modeli, iç denetimin engel ve önyargıyı önlemek üzere yönetimden bağımsız olmasını öngörür; ancak bağımsızlık tam izolasyon anlamına gelmez.

Internal Audit Foundation ve Baker Tilly'nin Ödün Vermeden İş Birliği raporunda, denetim ve risk uzmanlarının %80'i ikinci ve üçüncü hatlar arasında ortak sorumluluk bulunmamasını iç denetimin bağımsızlığı açısından bir risk olarak görmemiştir. Aksine risk yönetiminde iş birliği ve bilgi paylaşımı; yeni sorunları öngörmeye, iyi uygulamalarla uyuma ve paydaşlar nezdinde güvenilirliği güçlendirmeye yardımcı olur.

İç denetim entegre güvence programının hayati bir parçasıdır; ancak tek parçası değildir. Denetim komiteleri ve yönetim kurulları da önemli roller üstlenir. IIA ve IFAC'a göre:

- Denetim komiteleri, CEO, finans ekipleri ve iç denetimin desteğiyle entegre raporlama sürecini gözetmelidir.
- Yönetim kurulları, üç hat genelindeki raporlama ve iç güvence çalışmalarını koordine etmek için entegre güvence ve iç kontrol çerçevesinin kullanılmasını yönlendirmelidir.

IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suite 401
Lake Mary, FL 32746 ABD

Ücretsiz Abonelik

Ücretsiz abonelik için theiia.org/Tone adresini ziyaret edin.

Okuyucu Görüşleri

Soru ve yorumlarınızı Tone@theiia.org adresine iletebilirsiniz.

Standart 9.5 Koordinasyon ve Güven

İç denetim yöneticisi, iç ve dış güvence hizmeti sağlayıcılarıyla koordinasyon sağlamalı ve onların çalışmalarına güvenmeyi değerlendirmelidir. Koordinasyon; mükerrerliği azaltır, kilit risklerdeki kapsam boşluklarını görünür kılar ve güvence sağlayıcıların kattığı toplam değeri artırır.

- IIA Global İç Denetim Standartları

Yapay Zekâ ve Entegre Güvence

Teknoloji, entegre güvence kültürü oluşturmayı kolaylaştırabilir. Internal Auditor'daki 'Birlikte Daha İyi' makalesine göre yapay zekâ (YZ):

- İç kontrol kapsamını izleyen ve gözetilmeyen risklerde uyarı üreten sistemlerle sürekli zekâ sağlar.
- Ortak bir taksonomi oluşturmak için risk tanımlarını, önem seviyelerini ve etki değerlendirmelerini inceler.
- Güvence kalitesini değerlendirmek, kanıtların denetim sonuçlarını destekleyip desteklemediğini belirlemek ve kapsam boşluklarını saptamak üzere iç denetim kanıtlarını analiz eder.
- Üç hattın bulgularını bir araya getiren güvence gösterge panoları üretir.

İç denetim, YZ'den yararlanarak kararları gerçek zamanlı içgörülerle destekleyen sürekli bir yönetişim zekâsı fonksiyonuna dönüşebilir.

Kapsamlı Bir Görünüm

İç denetim fonksiyonu; uyumu teşvik ederek, mükerrerliği azaltarak ve yönetim kurulu ile üst yönetime yönetişim, risk yönetimi, uyum ve kontrol etkinliği hakkında tutarlı bir görünüm sunarak entegre güvenceyi destekler.

- İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetimindeki Rolü

Güçlenen Güven

İç denetimin genel rolü, bağımsız ve objektif güvence ile danışmanlık hizmetleri sunmaktır. Yönetim kurulunun iç denetimden aldığı bilgi ve içgörülere duyduğu güven arttıkça; yönetişim, risk ve iç kontrolleri etkili biçimde gözetme kapasitesi de güçlenir. Doğru tasarlanıp uygulanan bir entegre güvence planı, bu ilişkinin kritik bir unsuru olabilir ve yönetim kurulunun karar alma süreçlerine güvenini artırabilir.