



Nazif BURCA*:

“Denetim planımızı hazırlarken ve önceliklerimizi belirlerken üst yönetimin isteklerini, iç denetimden beklentilerini alıyor ve riskli gördükleri alanlara öncelik veriyoruz. Üst yönetimle sürekli ve yapıcı ilişkiler kurmaya çalışıyoruz, tespitlerimizi ve önerilerimizi üst yönetimle paylaşmadan kesinlikle denetim komitesine raporlamıyoruz”

*İç Denetim Başkanı
Türk Telekomunikasyon A.Ş.

DENETİŞİM: Dr. Nazif Burca kimdir? Bize kendinizi kısaca tanıtır mısınız?

Nazif Burca (NB): Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesinden mezun oldum. Çalışma hayatına Maliye Bakanlığında Stajyer Muhasebat Kontrolörü olarak başladım. Daha sonra aynı Bakanlıkta Muhasebat Kontrolörlüğü ve Başkanlıkta Muhasebat Kontrolörlüğü ve Başkanlıkta Muhasebat Kontrolörlüğü görevlerinde bulundum. 2003 yılında Türk Telekomunikasyon A.Ş.’de Genel Müdür Yardımcısı olarak görevlendirildim. 2006 yılında Genel Müdür Danışmanı ve sonrasında da İç Denetim Başkanı olarak görevimi sürdürmekteyim.

DENETİŞİM: Türk Telekom İç Denetim Birimi neden ve nasıl kuruldu? Biriminiz kurum içinde nerede konumlanıyor?

NB: Bildiğiniz gibi 2005 yılı Kasım ayında Türk Telekom’un % 55 hissesi blok satış yöntemiyle özelleştirildi. Özelleştirme sonrasında şirketin bünyesinde önemli değişimler oldu. Şirketimizin hazineye ait olan yüzde % 15 hissesi Mayıs 2008’de halka arz edildi ve bu paylar İMKB’de işlem görmeye başladı. Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemelerine göre halka açık şirketlerde denetim komiteleri kurulması zorunlu. Türk Telekom’da daha önce Teftiş Kurulu vardı, 2007 yılında Teftiş Kurulu lağvedilerek İç Denetim Başkanlığı kuruldu.

Yönetim Kurulumuz tarafından onaylanan İç Denetim Başkanlığı Çalışma Usul ve Esasları çerçevesinde Başkanlığımız, Yönetim Kuruluna ve Denetim Komitesine bağlı olarak görev yapıyor. Denetim Komitemiz, SPK düzenlemeleri çerçevesinde Yönetim Kurulu üyeleri arasında seçilen bir Başkan ve iki üye olmak üzere üç kişiden oluşuyor. Çalışmalarımızı doğrudan Denetim Komitesine raporluyoruz.

DENETİŞİM: Biriminizin yapısı ve çalışan sayısı hakkında bilgi verebilir misiniz?

NB: Başkanlığımızda Başkana bağlı **Finans ve Operasyonel** süreçler, **IT** ve **Uyum** olmak üzere üç adet Başkan Yardımcılığı var. Başkan yardımcılarının altında Baş denetçi, Kıdemli Denetçi ve Denetçiler görev yapmaktadır. Halen 40 adet denetçi görev yapmaktadır ancak ihtiyaçlarımız doğrultusunda bu sayıyı artırmayı planlıyoruz. Denetçilerimizi büyük kurumsal firmalarda denetim görevi yapmış denetçiler veya bağımsız denetim firmalarında görev yapan denetçiler arasından alıyoruz.

DENETİŞİM: İç denetçiler soruşturma ve incelemelere ilişkin herhangi bir rol üstleniyorlar mı?

NB: Uyum başkan yardımcılığına bağlı denetçilerimizden bir kısmı inceleme ve soruşturma işlemlerini de yürütüyorlar. Mümkün olduğunca inceleme ve soruşturma işlemlerinde



süreç denetimi yapan denetçilerden farklı arkadaşları görevlendiriyoruz. Çünkü iç denetim yapan denetçi aynı yere soruşturma amacıyla gittiği zaman personelin denetçi ile iletişimi istenilen düzeyde olmuyor. Personelin süreç denetimi yapan iç denetçi ile çekinmeden diyalog kurabilmesi için bir hile veya usulsüzlük aramaya gelmediğini amacının kendilerine yardımcı olmak olduğunu bilmesi önemli. Gördüğüm kadarıyla özel sektörde birçok kurumda inceleme ve soruşturma işleri iç denetim birimleri tarafından yürütülüyor. Çünkü bu alanda en fazla uzmanlık sahibi olanlar onlar ve bu ihtiyacı karşılayacak başka bir kaynak da olmadığı için iç denetçiler bu işlemleri yapıyorlar. Ayrıca inceleme ve soruşturmaların bağımsız ve objektif bir şekilde yapılması gereği de iç denetçilerin bu alanda kullanılmasında önemli bir gerekçe olduğunu düşünüyorum.

DENETİŞİM: Şirket yöneticilerinin ve denetlenen birimlerin iç denetime bakış açıları nasıl?

NB: Şirket üst yönetimimizin iç denetime bakışı gayet olumlu. Bizlerin kaynak eksiklikleri olduğu zaman her zaman destek oluyorlar. Onlarla görüşmek istediğimizde yerince zaman ayırıyorlar. Ayrıca zaman zaman bizden özel bir takım danışmanlık, denetim istekleri oluyor. Biz de iç denetim olarak onları bir müşterimiz olarak görüyoruz ve müşteri odaklı çalışıyoruz. Üst yönetimi risk değerlendirme sürecine dahil ediyoruz.

"Personelin süreç denetimi yapan iç denetçi ile çekinmeden diyalog kurabilmesi için bir hile veya usulsüzlük aramaya gelmediğini, amacının kendilerine yardımcı olmak olduğunu bilmesi önemli"

Denetim planımızı hazırlarken ve önceliklerimizi belirlerken onların isteklerini, iç denetimden beklentilerini alıyor ve riskli gördükleri alanlara öncelik veriyoruz. Onlarla sürekli ve yapıcı ilişkiler kurmaya çalışıyoruz, tespitlerimizi ve önerilerimizi üst yönetimle paylaşmadan kesinlikle denetim komitesine raporlamıyoruz.

İç kontrollerin önemi ve iç denetim konularında, üst yönetimimizin farkındalığını artırmaya çalışıyoruz. Onlarla hedeflerimizin ortak olduğunu ve bizim esas amacımızın kendilerinin hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek riskleri azaltma yönünde iş süreçlerindeki kontrolleri güçlendirmek ve tasarlama konusunda yardımcı olmak olduğunu belirtiyoruz. Çünkü bildiğiniz gibi biz, icrai bir birim değiliz

ve Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün tanımlamasına göre, iç denetim kurumun faaliyetlerini geliştirmek, onlara değer katmak amacını güden ve kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan bir fonksiyon.

Süreç sahipleri ile de ilişkilerimizin olumlu olduğunu düşünüyorum. İlk kurulduğumuzda bazı personelde şüpheli bir bakış açısı vardı. Acaba hata ve eksikliklerimizi mi aramaya geliyorlar, bir şirket polisi gibi mi çalışacaklar şeklinde. Ancak biz bu konuda proaktif davrandık, bir iletişim planı hazırlayarak personel veya üst yönetime her fırsatta kendimizi, amacımızı anlatmaya çalıştık. Bu nedenle halen denetlenen birimlerin iç denetime bakış açısında oldukça iyi mesafe aldığımızı söyleyebilirim.

DENETİŞİM: Gruba bağlı birçok şirket bulunuyor. Söz konusu şirketlerin kendi denetim birimleri var mı, yoksa onlar da mı sizin denetiminiz kapsamına giriyor?

NB: Bir şirketimiz dışında, grup şirketlerimizde ayrı bir iç denetim birimi bulunmadığı için, iç denetim faaliyetleri Başkanlığımızca yürütülüyor.

DENETİŞİM: İç denetimin kurumsallaşması adına Türk Telekom'da birçok çalışmalar yaptığınızı biliyoruz. Bu kapsamda, biriminizde yürütülen projelerden ve eğitim faaliyetlerinden bahsedebilir misiniz?

NB: İç denetimde de kurumsallaşma önemli. Bu nedenle öncelikle iç denetim rehberimizi hazırladık. Halen geliştirmeye devam ediyoruz. Denetimlerimizde sistem olarak Paisley'in GRC platformunu kullanıyoruz. Departmanımızın kurulumu aşamasında çeşitli alternatifleri değerlendirmek suretiyle bu sistemi seçtik. Bu platform; kurumsal yönetim, risk ve uyum ihtiyaçlarını entegre eden kapsamlı bir denetim. Finansal kontrol yönetimi, kurumsal risk yönetimi, operasyonel risk yönetimi, IT, yönetim ve uyum platformu. Halen sadece denetim modülünü kullanıyoruz, ancak ileriki aşamalarda ihtiyaç duyulan diğer modülleri de değerlendirmeyi planlıyoruz. Sistemin Türkiye distribütörlüğü de kendi iştiraklerimizden olan bir firma tarafından yapılmaktadır. Bu sistem risk değerlendirmesi, planlama, saha çalışmalarının yönetilmesi, gözden geçirme ve onay gibi denetim süreçlerini destekleyerek denetim süreçlerinde standardizasyon ve otomasyon sağlıyor. Denetim veri tabanının oluşturulması ve saklanmasında yardımcı oluyor.

Denetimlerimizde kullandığımız bir diğer sistem ise sürekli denetim sistemi. IT denetimleri çerçevesinde eş zamanlı denetimi sağlayacak bir sürekli denetim sistemi kurduk. Sistem belirlediğimiz kurumsal veri kaynaklarından neredeyse gerçek zamanlı olarak denetim veri tabanına aktarıyor. Denetim veri tabanına aktarılan veriler, bilgisayar



destekli denetim araçları ile analiz edilmek suretiyle denetim kütüphanesine aktarılıyor.

Denetim kütüphanesinde yer alan bilgiler ihtiyaçlara göre raporlanıyor. Sistem sayesinde örnek veriler yerine, bütün veriler üzerinde çalışabiliyoruz, denetime esas riskli alanların ve riske maruz değerlerin matematiksel büyüklüğünün tespitinde yardımcı oluyor, denetimler de erken uyarı sistemi olarak kullanılabilir, potansiyel yolsuzluk alanlarının tespitinde yardımcı oluyor, denetimlerin kalitesini artırıyor, denetimler sonucunda alınan aksiyonların proaktif bir şekilde takibini sağlıyor. Bu sistemi kurup kullanmaya başladık, ancak henüz belirli sistemlerden alınan verileri, belirli alanlardaki denetimlerde kullanıyoruz. Sistemin kullanım alanlarını yaygınlaştırmaya devam ediyoruz.

Denetçilerimizin eğitimlerine çok özen gösteriyoruz. Gerek kurum içi eğitimleri, gerekse kişisel ve mesleki gelişim eğitimlerini mutlaka tamamıyoruz. Gerektiğinde yurt içi ve yurt dışı eğitimlerden arkadaşlarımızı faydalandırıyoruz. Sertifikalı denetçileri tercih ediyoruz. TİDE'nin sağladığı CIA, CISA, CFE gibi sertifikalar ile SMMM sertifikalarının eğitim, sınav gibi her türlü masraflarını şirket olarak karşılıyor. **Biz iç denetimi yönetim için bir okul gibi düşünüyoruz.** Yönetimin ihtiyaç duyduğu çeşitli alanlara denetçilerimizi transfer ediyoruz. Arkadaşlarımızı gerek kurum içi gerekse kurum dışında aranan personel niteliklerine kavuşturmak için gerekli her türlü desteği sağlıyoruz.

İç denetim olarak kuruma en önemli katkımızın iç kontrol sistemlerinin güçlendirilmesi amacıyla iş süreçlerindeki kurumun stratejik hedeflerini gerçekleştirmesine engel olabilecek risklerin ve bunların bertaraf edilmesine ilişkin kontrol noktalarının belirlenmesi olduğunu düşünüyorum. Bu çerçevede uzmanlaşmaya bağlı olarak operasyonel, finansal, uyum ve IT denetim projeleri gerçekleştiriyoruz. Finansal raporlama, IT ve veri analizi, telekomünikasyon düzenlemeleri, soruşturma ve suiistimal alanında uzmanlaşmış denetçilerimiz var. Veri analizi, özel donanım veya programlar gerektiren IT denetimlerinde ihtiyaç olduğunda dış kaynaklardan da hizmet alıyoruz.

Ayrıca hem Başkanlık olarak hem de denetçilerimiz için KPI dediğimiz performans göstergelerimizi belirledik ve bu çerçevede gerek denetçilerimizin gerekse Başkanlığımızın performansını değerlendiriyoruz. Önümüzdeki dönemde uluslararası iç denetim standartlarında öngörülen şekilde bağımsız bir kuruluşa, iç denetim kalitesine ilişkin dış değerlendirme yaptırmayı planlıyoruz.

DENETİŞİM: Dergimizin bu sayısında risk yönetimine odaklandık. İç denetçiler bu kapsamda kritik bir role sahip. Sizce iç denetçilerin risk yönetimi konusundaki görev ve fonksiyonları neler olmalı?

NB: Bildiğiniz gibi risk yönetimi kurum yönetiminin temel sorumluluklarından biridir. Yönetim, hedeflerine ulaşabil-

mek için kurum içerisinde sağlam risk yönetimi süreçlerinin bulunmasını ve kullanılmasını sağlaması gerekmektedir. İç denetim ise yönetimin uyguladığı risk süreçlerinin yeterliliğini ve etkinliğini inceleyerek, değerlendirerek, rapor ederek ve bu konuda iyileştirici önlemler önererek hem yönetime hem de Denetim Komitesine yardımcı olmalıdır.

İdeal olan, şirketlerde ayrı bir risk yönetim biriminin olmasıdır. Biz de iç denetim olarak uluslararası iç denetim standartları çevresinde kendi denetim komitemize bir risk yönetim birimi kurulmasını tavsiye ettik. Ancak ülkemizde bir kaç şirket dışında ayrı bir risk yönetim biriminin olmadığını görüyoruz. Risk yönetim birimi olmayan kurumlarda iç denetimin görev alanı belirlenirken dikkat edilmesi gerekmektedir. İç denetimin risk yönetim birimi veya yönetim tarafından yapılması gereken işlemleri yapmaması gerekmektedir. Örneğin risk iştahının belirlenmesi, risklerin yönetiminin sorumluluğunun üstlenilmesi, yönetim adına risklere karşı önlemlerin belirlenmesi ve bu önlemlerin uygulanması hususlarının, iç denetim tarafından yapılmaması gerekmektedir. Ancak iç denetim olarak yaptığımız risk değerlendirmeleri belli bir seviyede risk yönetimi aktivitelerinin bir kısmına ilk adım teşkil etmektedir. Risk değerlendirmesi yaparken risklere ilişkin olasılıkları ve etkileri değerlendiriyoruz. İş süreçlerindeki doğal riskleri, bu riskler karşılığında sistem, süreç ve insan kaynağı anlamında azaltıcı faktörleri, son olarak da bu azaltıcı faktörler değerlendirildikten sonra kalan risk seviyesini değerlendiriyoruz. Bu aktiviteleri risk yönetim birimleri de yapmakta ancak risk yönetim birimleri daha ileriye giderek ilgili yönetim birimleriyle birlikte risklerin yönetimi aktivitelerini yapmaktadır. İç denetim ise yaptığı risk değerlendirmesini denetim alanlarının önceliklendirilmesi sırasında kullanmaktadır. Zaten bazı şirketlerde iç denetimin yaptığı risk değerlendirmeleri risk yönetim birimlerinin kuruluşuna ilk adım teşkil ettiği, daha sonra risk yönetim biriminin iç denetimden ayrı bir birim haline geldiği görülmektedir.

DENETİŞİM: Siz de kamuda yıllarca denetim elemanı olarak çalıştınız. Şimdi de bizzat ülkemizin en büyük şirketlerinden birinde denetimde dönüşüme liderlik ediyorsunuz. Bu sürecin içinde birisi olarak sizce kamuda denetimde dönüşümün önündeki engeller nelerdir ve bu kapsamda gerek yöneticilere gerekse kamu iç denetçilerine ne önerirsiniz?

NB: Evet, şirketimizde önemli bir dönüşümü gerçekleştirdik. Elemanlarımızı temin ettik, metodolojimizi belirledik ve uyguladık. Kurumumuzda iç denetim anlamında tek yetkili merci: Başkanlığımız. Bu önemli. Özel bir şirket olarak daha hızlı kararlar alma ve uygulama imkânı bize bu dönüşümü hızlı bir şekilde tamamlamamızı sağladı. Kamuda da çok önemli adımlar atıldı, onlar da rehber, standart vb alt

yapıyı tamamlamış ve denetimlerine başlamış durumdadır. İç denetimin kurum içerisinde başarılı olması ve gerekli katkıyı sağlamasında sizin de biraz önce sorunuzda belirttiğiniz gibi yönetim tarafından benimsenmesi ve destek görmesi çok önemli bir faktör. Bu anlamda kamu iç denetçilerimizin kamu yöneticilerimiz tarafından anlaşılması, kabul edilmesi ve desteklenmesi denetçilerin katma değerlerini ortaya koyabilmeleri açısından çok önemli.

“İç denetim olarak kuruma en önemli katkımızın iç kontrol sistemlerinin güçlendirilmesi amacıyla iş süreçlerindeki kurumun stratejik hedeflerini gerçekleştirmesine engel olabilecek risklerin ve bunların bertaraf edilmesine ilişkin kontrol noktalarının belirlenmesi olduğunu düşünüyorum”

İç denetçilerin sürekli gelişimleri açısından eğitim ihtiyaçlarının istenilen düzeyde sağlanması gerekir. Kaynak sınırlarının olmaması, gerektiğinde dış kaynak kullanarak uzmanlık ihtiyaçlarını rahat bir şekilde karşılamaları uygun olur. Kurum içerisinde bulunan diğer denetim elemanlarıyla aralarında eşgüdümün iyi bir şekilde sağlanması lazım. Özel şirketlerde gerek denetim maliyetlerini azaltmak gerekse istenilen düzeyde görev kapsamının oluşturulması ve gözetimi anlamında dış denetçi ile iç denetçiler arasında eşgüdüm denetim komitesinin görevi olmaktadır. Benzer şekilde kamuda da farklı denetim kurulları arasında koordinasyon ve gözetim görevlerinin bağlı olunan en üst merci ya da İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından sağlanmasının çok önem arz ettiğini düşünüyorum.

Denetçiler olarak doğru iletişim kurabilmeli, yani kendimizi iyi anlatabilmeli, katkılarımızı iyi ifade edebilmeli ve yanlış anlaşılmalara meydan vermemeliyiz. Amacımızın kişilerin hata ve noksanlıklarının bulunmasına yönelik değil, sistem ve süreçlerdeki riskleri azaltma konusunda yönetime yardımcı olmak olduğunu iyi anlatabilmeli ve bu çerçevede sürekli ve yapıcı ilişkiler kurmalıyız.

Teknolojinin imkânlardan faydalanılması gerekir. İç denetim birimlerinde enerjik, çalışkan ve en iyi eğitimleri almış nitelikli denetçiler görevlendirilebilmeli, bu birimler maaşları nedeniyle tercih edilen, enerjisi tükenmiş kişilerin bulunduğu bir birim haline gelmemelidir.

DENETİŞİM: Paylaşımlarınız için teşekkür eder, iş yaşamınızda başarılar dileriz.