

**IIA Görüş Açıklamaları:
ETKİLİ RİSK YÖNETİMİ VE
KONTROLÜNDE
ÜÇ SAVUNMA HATTI
Ocak 2013**

ULUSLARARASI İÇ DENETÇİLER ENSTİTÜSÜ / Global

İçindekiler

| | |
|--|---|
| Giriş | 1 |
| Üç Hattan Önce: Risk Yönetimi Nezareti ve Strateji Oluşturma | 2 |
| Birinci Savunma Hattı: Operasyonel Yönetim | 3 |
| İkinci Savunma Hattı: Risk Yönetimi ve Uyum Birimleri | 3 |
| Üçüncü Savunma Hattı: İç Denetim | 4 |
| Dış Denetçiler, Düzenleyici Otoriteler ve Diğer Dış Organlar | 5 |
| Üç Savunma Hattı Arası Eşgüdümü Sağlamak | 5 |

IIA GÖRÜŞ AÇIKLAMALARI:

ETKİLİ RİSK YÖNETİMİ VE KONTROLÜNDE ÜÇ SAVUNMA HATTI

GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyıl işletmelerinde, kurumların riskleri yönetmelerinde yardımcı olmak üzere onlarla birlikte çalışan iç denetçiler, kurumsal risk yönetimi uzmanları, uyum yöneticileri, iç kontrol uzmanları, kalite müfettişleri, suiistimal soruşturmacıları ve diğer risk ve kontrol uzmanlarından oluşan farklı ekiplerle karşılaşmak mümkündür. Bu uzmanların her biri çalıştıkları kurumlar için paha biçilemez olan özgün bir bakış açısına ve uzmanlık alanlarıyla ilgili becerilere sahiptir, ancak risk yönetimi ve kontrolüyle ilgili görevleri birden fazla departman ve bölüm arasında dağıtma yaklaşımı giderek daha başat bir konuma yerleştiği için, bu ilgili görevler arası eşgüdüm dikkatle sağlanmalı ve risk ve kontrol süreçlerinin amaçlarına uygun ilerledikleri güvence altına alınmalıdır.

Çeşitli farklı risk ve kontrol işlevlerinin bulunması yeterli değildir. Konuyla ilgili temel güçlük, spesifik görevlerin atamasını yapmak ve bu gruplar arasında etkili ve etkin bir eşgüdüm sağlamak suretiyle kontrollerde “boşluk” olmasını veya kapsam dahilinde gereksiz tekrarlar bulunmasını önlemekte yatmaktadır. Risk ve kontrol uzmanlarından oluşan grupların sorumlulukları açıkça tanımlanmalı ve böylece bu uzmanların sorumluluklarının sınırlarını anlamaları ve pozisyonlarının kurumun genel risk ve kontrol yapısı içerisinde nerede ve nasıl yer aldığını kavramaları sağlanmalıdır.

Bu çok önemli ve dikkat edilmesi gereken bir konudur. Birleştirici ve eşgüdümlü bir yaklaşım izlenmeden, sınırlı risk ve kontrol kaynakları verimli kullanılamayabilirler ve önemli riskler gereğine uygun tayin edilemeyebilir veya yönetilemeyebilirler. En kötü senaryolarda, çeşitli risk ve kontrol grupları arasında sürdürülen iletişim, bir süre sonra, belirli görevleri kimin veya hangi birimin yerine getirmesi gerektiği üzerinde dönen ve süreklilik arz eden bir tartışmadan biraz daha ötesine taşınabilir.

Bir resmi kurumsal risk yönetimi çerçevesi kullanılsın ya da kullanılsın, her kurum veya şirkette bu gibi sorunlarla karşılaşılabilir. Modern işletmelerin kontrol altında tutmaları gereken risk tipleri risk yönetimi çerçeveleri sayesinde etkili düzeyde belirlenebilecek olsalar da, bu çerçeveler, belirli görevlerin kurum içerisinde nasıl atanmaları ve koordine edilmeleri gerektiği konusunda genelde bir çözüm sağlayamazlar.

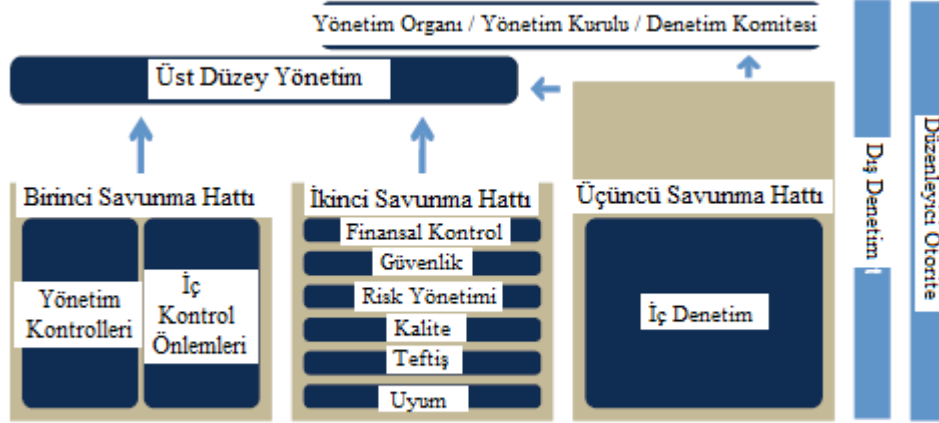
Ne var ki, kurumların asli risk yönetimi görevlerini sistematik bir yaklaşımla atamalarına ve koordine etmelerine yardımcı olabilecek en iyi uygulamalar ortaya çıkmaktadır. Üç Savunma Hattı modeli, asli rolleri ve görevleri açığa çıkararak risk yönetimi ve kontrolüyle ilgili haberleşme ve iletişimlerini arttırmak için izlenebilecek basit ve etkili bir yol sunar. Büyüklüğünden ya da kompleksliğinden bağımsız olarak her çeşit kurum için uygun olan bu yaklaşım, risk yönetimi inisiyatiflerinin devam eden başarısının güvence altına alınmasına yardımcı olarak, kurumsal faaliyetlere yeni bir gözle bakılmasını sağlar. Üç Savunma Hattı modeli, bir resmi risk yönetimi çerçevesi veya sisteminin bulunmadığı kurumlarda dahi,

risklerin ve kontrollerin anlaşılabilirliğini artırabilir ve risk yönetimi sistemlerinin etkinliğini geliştirmeye yardımcı olabilir.

ÜÇ HATTAN ÖNCE: RİSK YÖNETİMİ NEZARETİ VE STRATEJİ OLUŞTURMA

Üç Hat Savunma modelinde, yönetim kontrolü, risk yönetiminin ilk savunma hattını oluşturur; kurum yönetiminin tesis ettiği çeşitli risk kontrolü ve uyum nezaret birimleri ikinci savunma hattını teşkil eder ve nihayetinde bağımsız güvence, üçüncü savunma hattıdır. Bu üç “hattın” her biri, kurumun yönetim çerçevesi içerisinde ayrı birer rol oynar.

Üç Savunma Hattı Modeli



ECIIA ve FERMA işbirliğiyle hazırlanan, "AB Şirketler Hukuku 8. Yönergesi (Madde 41) için Kılavuz" dokümanından alınmıştır.

Ne yönetim organları ne de üst düzey yönetim bu modelde yer alan üç savunma “hattı” arasında değerlendiriliyor olsa da, risk yönetimi sistemleri hakkında yürütülen herhangi bir tartışmayı nihayete erdirmek için, öncelikle yönetim organları (yani, yönetim kurulları ya da muadili organlar) ve üst düzey yönetimin oynadığı asli roller dikkate alınmalıdır. Yönetim organları ve üst düzey yönetim, “hatların” hizmet ettiği ana paydaşlardır ve kurumun risk yönetimi ve kontrol süreçleri kapsamında vücut bulan Üç Savunma Hattı modelinin yürütülmesine yardımcı olmak için en uygun pozisyonda bulunan taraflara tekabül ederler.

Üst düzey yönetim ve yönetim organları, birlikte, kurumun hedeflerini belirleme, bu hedeflere ulaşmak için kullanılacak stratejileri tanımlama ve bu hedeflere giden yolda açığa çıkan riskleri en iyi şekilde yönetmek için gereken yönetim yapılarını ve süreçlerini tesis etme yükümlülüğüne ve bu konularda hesap verme sorumluluğuna sahiptirler. Üç Savunma Hattı modeli, en iyi, kurumun yönetim organları ve üst düzey yönetiminin fiili desteği ve rehberliği doğrultusunda hayata geçirilebilir.

BİRİNCİ SAVUNMA HATTI: OPERASYONEL YÖNETİM

Üç Savunma Hattı modeli, etkili risk yönetiminde rol oynayan üç grup (veya hat) arasında ayrılır:

- Riski üstlenen ve yöneten birimler.
- Risklere nezaret eden birimler.
- Bağımsız güvence sağlayan birimler.

Birinci savunma hattını teşkil eden operasyon müdürleri riskleri üstlenir ve yönetirler. Öte yandan, süreç ve kontrol eksikliklerini karşılamak üzere düzeltici adımları atmaktan da sorumludurlar.

Operasyonel yönetim, etkili iç kontrolleri muhafaza etmekten ve risk ve kontrol prosedürlerini her gün uygulamaktan sorumludur. Operasyonel yönetim, iç politika ve prosedürlerin geliştirilip uygulamaya konmasına rehberlik ederek ve bu yönde gerçekleştirilen faaliyetlerin kurumsal hedef ve amaçlara uygun olmasını sağlayarak riskleri belirler, değerlendirir, kontrol eder ve hafifletir. Orta seviye müdürler, basamaklı bir sorumluluk yapısı kapsamında, kontrol olarak işlev gösteren ayrıntılı prosedürler tasarlayıp uygulamaya koymanın yanı sıra, bu prosedürlerin personel tarafından nasıl uygulandıklarını gözetirler.

Operasyonel yönetim, tabiatı gereği birinci savunma hattı olarak işlev gösterir, zira sistemler ve süreçler içerisindeki kontroller, operasyonel yönetimin rehberliği doğrultusunda tasarlanırlar. Uyumu sağlamak ve kontrol aksaklıklarını, süreç yetersizliklerini ve beklenmedik olayları açığa çıkarıp aydınlatmak için yeterli yönetimsel ve gözetimsel kontrollerin bulunması gerekir.

İKİNCİ SAVUNMA HATTI: RİSK YÖNETİMİ VE UYUM BİRİMLERİ

Mükemmel bir dünyada, etkili işleyen bir risk yönetimi sağlamak için belki tek bir savunma hattı yeterli olabilirdi. Gelgelim gerçek dünyada, tek bir savunma hattı genelde yetersiz kalır. Yönetim, birinci savunma hattı kontrollerinin oluşturulmasına ve/veya izlenmesine yardımcı olmak için çeşitli risk yönetimi ve uyum birimleri tesis eder. Kuruma ve sektöre göre bu birimlerin nitelikleri ve adları değişebilir, ancak bu ikinci savunma hattında yer alan tipik birimlere örnek vermek gerekirse aşağıdakilere bakılabilir:

- Operasyonel yönetimin etkili risk yönetimi pratiklerini hayata geçirmesini kolaylaştıran ve operasyonel yönetimi bu yönde izleyen ve hedef risk maruziyetini saptamalarında ve kurum içerisinde riskle ilgili yeterli düzeyde bilgi rapor etmelerinde risk sahiplerine yardımcı olan bir risk yönetimi birimidir (ve/veya komite).
- Cari kanunlar ve mevzuata uyumsuzluktan doğan riskler gibi çeşitli belirli riskleri izleyen bir uyum birimidir. Bu çerçevede, ayrı bir birim doğrudan doğruya üst yönetime, bazı iş sektörlerinde ise doğrudan doğruya yönetim organına rapor verir. Tek bir kurum içerisinde, genelde, sağlık ve güvenlik, tedarik zinciri, çevre izleme veya kalite izleme gibi belirli farklı uyum izleme tiplerinin sorumluluklarının atanmış olduğu birden fazla uyum birimi bulunur.
- Finansal riskleri ve finansal raporlama meselelerini izleyen bir denetleme birimi.

Yönetim, bu birimleri, birinci savunma hattının gereğine uygun tasarlanmış olduğundan, faal olduğundan ve hedeflendiği gibi faaliyet gösterdiğinden emin olmak üzere oluşturur. Bu birimlerin her biri belirli bir düzeye kadar birinci savunma hattından bağımsız faaliyet gösterir, ancak yine de unutulmamalıdır ki, ikinci savunma hattı birimleri tabiatı gereği yönetim birimlerini teşkil ederler. Yönetim birimleri olarak, iç kontrol ve risk sistemlerinin modifikasyonunda ve geliştirilmesinde doğrudan doğruya rol oynayabilirler. Dolayısıyla, ikinci savunma hattı hayati bir amaca hizmet eder, ancak yönetim organları için risk yönetimi ve iç kontrollerle ilgili tamamen bağımsız analizler sağlayamazlar.

Bu birimlerin sorumlulukları, tek tek kendilerine özgü niteliklerine göre farklılaşırlar, ancak yine de aşağıda sayılanların bunlar arasında yer aldığı söylenebilir:

- Yönetim politikalarını desteklemek, rolleri ve sorumlulukları tanımlamak ve hayata geçirilecek amaçları belirlemek.
- Risk yönetimi çerçeveleri sağlamak.
- Bilinen ve yeni açığa çıkan meseleleri belirlemek.
- Kurumun zımni risk iştahındaki kaymaları belirlemek.
- Riskleri ve meseleleri yönetmek amacıyla süreç ve kontrol geliştirme konusunda yönetime yardımcı olmak.
- Risk yönetim süreçleri hakkında rehberlik ve eğitim sunmak.
- Operasyonel yönetimin etkili risk yönetimi pratiklerinin hayata geçirilmesini kolaylaştırmak ve bu süreci izlemek.
- Yeni açığa çıkan meseleler ve değişen düzenleyici ortam senaryoları ve risk senaryoları hakkında operasyonel yönetimi uyararak.
- İç kontrolün yeterliliğini ve etkinliğini, raporların doğruluğunu ve eksiksizliğini, kanunlara ve mevzuata uyumu ve eksikliklerin zamanında düzeltilip düzeltilmediklerini izlemek.

ÜÇÜNCÜ SAVUNMA HATTI: İÇ DENETİM

Kurum içerisinde en fazla bağımsız ve nesnel hareket etme imkânına sahip olan unsur olarak iç denetçiler, yönetim organı ve üst düzey yönetim için kapsamlı bir güvence sağlarlar. İkinci savunma hattı, bu yüksek düzey bağımsızlığa sahip değildir. İç denetim, birinci ve ikinci savunma hatlarının risk yönetimi ve kontrolü hedeflerine ulaşmış olmaları, ulaşılmazlarsa nasıl ulaştıkları gibi konular da dahil olmak üzere, yönetişim, risk yönetimi ve iç kontrollerin etkinliği ve verimliliği hakkında güvence sağlar. Üst düzey yönetim ve yönetim organına rapor edilen bu güvencenin kapsamına genelde aşağıda sayılan unsurlar girer:

- Faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği; varlıkların korunması; raporlama süreçlerinin güvenilirliği ve sağlamlığı ve kanunlar, mevzuat, politikalar, prosedürler ve sözleşmelere uyum dahil, geniş bir hedef aralığı.
- İç kontrol ortamı; bir kurumun risk yönetimi çerçevesinin tüm unsurları (yani, risk tanıma, risk değerlendirme ve cevap); bilgi ve iletişim ve izleme dahil, risk yönetimi ve iç kontrol çerçevesinin tüm unsurları.
- Satış, üretim, pazarlama, güvenlik, müşteri birimleri ve operasyonlar gibi operasyon birimleri ve işlevleri ve öte yandan destekleyici birimler (örneğin, gelir ve gider muhasebesi, insan kaynakları, satınalma, bordro, bütçeleme, altyapı ve varlık yönetimi, envanter ve bilgi teknolojisi).

Bir mesleki iç denetim birimi kurmak, tüm kurumlar için bir yönetim gerekliliği sayılmalıdır. Bu sadece büyük- ve orta-ölçekli kurumlar için değil, aynı zamanda küçük-ölçekli işletmeler için de eşit düzeyde önem arz edebilecek bir konudur, zira yönetim ve risk yönetimi süreçlerinin etkinliğini sağlamak üzere oluşturulmuş daha az resmi ve daha az dayanıklı kurumsal yapılarına rağmen küçük-ölçekli işletmeler de eşit ölçüde karmaşık ortamlarla karşı karşıya gelebilirler.

İç denetim birimi, bağımsızlığını ve profesyonelliğini teşvik edici belirli koşulları yerine getirmek suretiyle, etkili bir kurumsal yönetim ortamı oluşturulmasına fiili olarak katkıda bulunur. Bu bakımdan, aşağıdaki işlevleri yerine getiren ve yeterli ve yetenekli personelden oluşan bağımsız bir iç denetim birimi kurmak ve bu birimi muhafaza etmek yapılabilecek en iyi şeydir:

- İç denetimin tatbikinde uluslararası alanda tanınan standartlara göre hareket etmek.
- Görevlerini bağımsız bir çerçevede yerine getirebilmek için, kurum içerisinde yeteri kadar yüksek bir seviyeye rapor vermek.
- Yönetim organına varan, aktif ve etkili bir raporlama hattına sahip olmak.

DIŞ DENETÇİLER, DÜZENLEYİCİ OTORİTELER VE DİĞER DIŞ ORGANLAR

Dış denetçiler, düzenleyici otoriteler ve diğer dış organlar kurumun yapısı dışında kalmalarına rağmen, kurumun genel yönetim ve kontrol yapısında önemli bir rol oynayabilirler. Özellikle finans hizmetleri ve sigorta gibi devlet denetimi altındaki sektörlerde bu durum geçerlidir. Düzenleyici otoriteler bazen bir kurum içerisindeki kontrolleri güçlendirmek hedefiyle çeşitli gereklilikleri ortaya koyarlar; diğer zamanlarda ise, kurumun birinci, ikinci veya üçüncü savunma hattının tamamını veya bir kısmını bu gereklilikler açısından değerlendirmek maksadıyla bağımsız ve nesnel yürütülen bir işlevi yerine getirirler. Kurum dışında kalan dış denetçiler, düzenleyici otoriteler ve diğer gruplar arasında etkili ve verimli bir eşgüdüm sağlandığında, bu unsurlar, yönetim organı ve üst düzey yönetim dahil kurumun tüm hissedarlarına güvence veren ilave savunma hatları sıfatıyla değerlendirilebilirler. Gelgelelim, bu gibi kurum ve kuruluşların edindikleri misyonları bağlayan spesifik kapsam ve hedefler göz önünde tutulduğunda, bir kurumun dahili savunma hatları çerçevesinde toplanabilecek riskle ilgili bilgiler genelde bu gibi kurum ve kuruluşlar yoluyla toplanabilecek riskle ilgili bilgilerden daha kapsamlı olurlar.

ÜÇ SAVUNMA HATTI ARASI EŞGÜDÜMÜ SAĞLAMAK

Her kurum kendi içinde özgün olduğu ve her kurum için geçerli olan şart ve koşullar farklı olduğu için, Üç Savunma Hattı arası eşgüdümü sağlamak için tek bir "doğru" yol yoktur. Ancak belirli görevlerin ataması yapılırken ve risk yönetimi birimleri arası eşgüdüm sağlanırken, risk yönetimi sürecinde yer alan her grubun altta yatan rolünün ne olduğunu akıldan tutmak faydalı olabilir.

| Birinci Savunma Hattı | İkinci Savunma Hattı | Üçüncü Savunma Hattı |
|---|---|--|
| Risk Sahipleri / Riski Yönetenler | Risk Kontrolü ve Uyum | Risk Güvence |
| <ul style="list-style-type: none"> operasyonel yönetim | <ul style="list-style-type: none"> sınırlı bağımsızlık asli olarak yönetime rapor verir | <ul style="list-style-type: none"> iç denetim daha fazla bağımsızlık yönetim organına rapor verir |

Ne büyüklükte olursa olsun ya da ne derece kompleks bir yapıya sahip olursa olsun her çeşit kurumda bu üç savunma hattı bir biçimde bulunmalıdır. Azami düzeyde kuvvetli risk yönetimi, genelde ancak ve sadece açıkça tanımlanmış üç ayrı savunma hattı sayesinde sağlanabilir. Ancak özellikle küçük-ölçekli kurumlarda olmak üzere gelişebilecek istisnai durumlar karşısında belirli savunma hatları birleştirilebilirler. Örneğin, iç denetim biriminden kurumun risk yönetimi veya uyum faaliyetlerini tesis etmesi ve/veya yönetmesi talep edilmiş olabilir. Bu gibi durumlarda, iç denetim, oluşturulan birleşimin yaratacağı etkilerin ne yönde olacağını yönetim organı ve üst düzey yönetime açık ve net bir dille rapor etmelidir. Tek bir kişiye veya departmana iki sorumluluk atanmışsa, üç farklı savunma hattını oluşturmak için daha sonraki bir zamanda bu sorumlulukların ilgili birimler arasında pay edilmesinin dikkate alınması uygun olacaktır.

Üç Savunma Hattı modelinin nasıl uygulandığından bağımsız olarak, üst düzey yönetim ve yönetim organları, paylaşılan bilgilere ve kurumun risklerini ve kontrollerini yönetmekten sorumlu grupların her biri arasında koordine edilen faaliyetlere dair beklentileri konusunda açık ve net olmalıdırlar. *Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları* çerçevesinde, iç denetim yöneticilerinin spesifik olarak “aynı çalışmaların gereksiz yere tekrarlanmasını asgariye indirmek ve işin kapsamını en uygun şekilde belirlemek amacıyla, ilgili güvence ve danışmanlık hizmetlerini yerine getiren diğer iç ve dış sağlayıcılarla, mevcut bilgileri paylaşmaları ve faaliyetleri bunlarla eşgüdüm içinde sürdürmeleri” gerekir.

ÖNERİLEN PRATİKLER:

- Risk ve kontrol süreçleri, Üç Savunma Hattı modeline göre yapılandırılmalıdırlar.
- Savunma hatlarının her biri, uygun politikalar ve rol tanımlarıyla desteklenmelidir.
- Etkinliği ve verimliliği arttırmak için, savunma hatları arasında uygun bir eşgüdüm sağlanmalıdır.
- Farklı hatlarda faaliyet gösteren risk ve kontrol birimleri, tüm birimlerin kendi rollerini daha etkili ve verimli bir tarzda yerine getirmelerine yardımcı olmak için, sahip oldukları bilgi ve birikimi diğer birimlerle gerektiği gibi paylaşmalıdırlar.
- Savunma hatları, etkinliklerini tehlike altına sokabilecek bir tarzda birleştirilmemeli ya da koordine edilmemelidirler.
- Farklı hatlarda faaliyet gösteren birimlerin birleştirildikleri durumlarda, yönetim organı, oluşturulan yapı ve bu yapının olası etkileri konusunda bilgilendirilmeli ve uyarılmalıdır. Yerleşik bir iç denetim birimi bulunmayan kurumlarda, yönetim ve/veya yönetim organı, kurumun yönetişim, risk yönetimi ve kontrol yapısının etkililiği üzerine yeterli güvencenin nasıl elde edileceği konusunu nasıl ele aldıklarını paydaşlarına anlatmalı ve açıklamalıdırlar.

Enstitü Hakkında

1941 yılında kurulan The Institute of Internal Auditors (IIA) (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü), genel merkezi Altamonte Springs, Fla., ABD adresinde bulunan bir uluslararası meslek örgütüdür. IIA, iç denetimin global sesi, tanınmış ve kabul edilmiş otoritesi, genel kabul gören lideri, baş savunucusu ve baş eğitmenidir.

Görüş Açıklamaları

Görüş Açıklamaları, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün (IIA) yayımladığı otoriter ve yetkili rehberleri organize eden kavramsal çerçeve olarak IIA Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesinin (UMUÇ) bir parçasıdır. IIA, dünya genelindeki iç denetim çalışanları için, UMUÇ kapsamında zorunlu rehberler ve kuvvetle tavsiye edilen rehberler başlıkları altında organize edilen otoriter ve yetkili rehberlik hizmetleri sağlar. Kuvvetle Tavsiye Edilen rehberler kategorisine giren Görüş Açıklamalarına uyum zorunlu değildir, fakat kuvvetle tavsiye edilir ve bu rehberler, IIA'nın resmi inceleme ve onay sürecinden geçirilerek onaylanmışlardır.

Görüş Açıklamaları, önemli yönetim, risk veya kontrol meselelerini anlamalarında ve iç denetimle ilgili rolleri ve sorumlulukları planlamalarında iç denetim mesleği harici odaklar da dahil ilgili birçok tarafa yardımcı olurlar.

IIA'nın yayımladığı otoriter ve yetkili diğer rehber materyaller için, lütfen www.globaliia.org/standards-guidance adresindeki internet sitemizi ziyaret ediniz.

Sorumluluğun Reddi Beyanı

IIA, bu dokümanı sadece bilgi vermek ve eğitim amacıyla yayımlamaktadır. Bu rehber materyalinin belirli somut münferit durum ve koşullara kesin cevaplar vermek gibi bir işlevi veya amacı yoktur ve dolayısıyla, bu rehber sadece bir rehber ve kılavuz olarak görülmeli ve böyle kullanılmalıdır. IIA, herhangi bir özel durumla karşılaştığınızda daima bağımsız uzman görüşü ve tavsiyesi almanızı tavsiye eder. IIA, sadece bu rehberle dayanarak hareket eden kişiler için herhangi bir sorumluluk kabul etmez.

Telif Hakkı Uyarısı

Telif Hakkı © 2013 Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü. Çoğaltmak için lütfen guidance@theiia.org e-posta adresi üzerinden IIA ile iletişime geçiniz.

IIA

ULUSLARARASI İÇ DENETÇİLER ENSTİTÜSÜ

GLOBAL GENEL MERKEZ

247 Maitland Avenue
Altamonte Springs, FL 32701 ABD

Telefon : +1-407-937-1111

Faks : +1-407-937-1101

Web sitesi : www.theiia.org