

KAMUDA İ DENETİM FAALİYETİNİN PAZARLANMASI

MARKETING OF INTERNAL AUDIT IN THE PUBLIC SECTOR

Dr. Murat GÖRMEN

Milli Savunma Bakanlığı

İ Denetçi

murat.gormen.2014@hotmail.com

ORCID: 0000-0002-8120-1562

Öz

Kamuda, iç denetim faaliyetinin öneminin ya da işlevinin doğru bir şekilde algılanmamasının altında yeterince tanınmaması yatmaktadır. İç denetim birimleri ile diğerkurum içi departmanlar arasında kopukluklar mevcuttur ve bu durum iç denetim işlevinin farklı anlaşılmasına, yersiz ya da yetersiz kullanılmasına ve dolayısıyla da görmesi gereken değeri görememesine neden olmaktadır. Bu makalenin amacı, iç denetim faaliyetinin pazarlanmasını kavramsallaştırarak onun değeryaratıcı yönünü ön plana çıkarmak için neler yapılabileceğini tartışmaktır. Makalede etkili bir i denetim hizmetinin pazarlanması için stratejik ilişkilerin yaratılmasının önemi de ortaya konmuş ve pazarlamayla ilgili doğru ve yanlışların neler olabileceği ifade edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Pazarlama Kamu, İç Denetim, Stratejik İlişkiler.

Abstract

Because of internal audit activity is not recognized adequately in the public sector, the importance or function of the internal audit activity is not well understand. The gap between internal audit departments and other departments, which leads to a different understanding of the internal audit function or inadequate and inappropriate use of the internal audit function and it causes not to see the value that must need to see. The purpose of this article is to discuss what can be done to put forward its creative aspect by conceptualizing the marketing of the internal audit activity. In the article, it has also been emphasized the importance of establishing strategic relationships for the marketing of an effective internal audit service, and pointed out what can be trues and falses about marketing internal audit function.

Keywords: Marketing, Public, Internal Auditing, Strategic Relations.

1. GİRİŐ

Avrupa Birliği uyum süreci çerçevesinde, uluslararası kabul görmüş uygulamalara paralel olarak çıkartılan 5018 sayılı Kanunla ölkemizde, kamuda denetime yeni bir boyut kazandırılmıştır. Kanunda kamu kurumlarında denetimin yapısı, iç ve dış denetim olmak üzere düzenlenmiş ve bunların kimlerce yerine getirileceği belirlenmiştir. Kanunda iç denetim, kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyeti şeklinde tanımlanmıştır.

İç denetim kavramı, akademisyenlerce ilgi çekici bir konu olarak yıllar boyunca incelenmiş, işlevi özel sektörde uzun yıllardır biliniyor ve bundan derinlemesine faydalanılıyor olursa da, kamu sektöründe yaptığı katkılardan dolayı yeni yeni ilgi çekmeyi başarmıştır.(Enofe vd., 2013: 164) Bu, kamuda iç denetimin iş geliştirme ve güvence verme hususlarında etkin bir yatırım olduğu görüşünü desteklemektedir (Avustralya Ulusal Denetim Bürosu, 2007). Ancak Türkiye’de İç denetim birimleri tüm kamu örgüt yapılarının bir bileşeni olsa da onlara sadece kurallara uyulması gerektiği için tahammül edildiği hissedilmekte ve kamu yöneticileri iç denetim fonksiyonunu kullanmamayı tercih edebilmektedirler. Örneğin Bakanlıklar bünyesindeki iç denetim birimlerinden istenilen denetim ya da danışmanlık taleplerine bakıldığında bu çok sınırlı seviyededir. Bu durum, denetim etkinliği açısından hayati önem taşıyan iç denetim biriminin tanınma eksikliği anlamına gelmektedir (Sawyer, 1995: 50). Tanınma eksikliği ise, denetimin etkililiği ile oldukça ilgili olan denetim bulgularının kabul edilirliğini ve uygulanmasını sekteye uğratmaktadır (Van Gansberghe, 2005: 71).

Hâlihazırda kamuda iç denetimin, tanınmadığı, anlaşılamadığı, yanlış anlaşıldığı, yeterince kullanılmadığı veya iç denetime az değer verildiği gibi bir durum söz konusudur. İlgili kamu idarelerinin üst yöneticileri ya da bakanları bu durumda denetim ile ilgili odaklarını iç denetim birimlerinden ziyade teftiş kurullarına yönlendirebilmekte, bu sebeple sistemde iç denetimin geleceği ile ilgili şüpheler oluşmakta ve iç denetçiler umutsuz bir gelecek ile karşı karşıya, karmaşanın hüküm sürdüğü bir okyanusta yüzmektedirler. İç denetim birimleri bugün itibariyle bir yol ayrımıyla karşı karşıyadır. Bir yol izolasyona, ilgisizliğe ve güvensizliğe diğer yol hak ettiği değeri görmesine gitmektedir. Bu da tamamen kendisini iyi anlatmasına bağlı bir durumdur. İç denetim birimlerinin kamuda karşılaştığı zorluklar, iç denetim talep edecek olan ‘müşteri’lerin (müşteri ifadesi pazarlamada geçen bir kavram olduğundan bu makalede de ‘denetlenen taraf’ anlamında kullanılacaktır) bilgisizliğinden veya olumsuz algılardan kaynaklanmaktadır. Malesef iç denetçiler çoğu zaman, bu algıyı kırmaya yönelik yetersiz kalmaktadır. Kamuda iç denetimin potansiyelini kabul ettirmeye, onu pazarlamaya yönelik adımların atılmasına ihtiyaç vardır.

Amerikan Pazarlama Birliği(AMA) pazarlamayı "Müşteriler, alıcılar, paydaşlar ve toplumun bütünü için değer ifade eden önerilerin geliştirilmesi, iletişimi, ulaştırılması ve değişimi için bir dizi kurum ve süreçten meydana gelen, örgütler ve bireyler tarafından yürütölen bir faaliyettir" olarak tanımlarken((Hunt, 2007: 281) pazarlamanın en büyük dahisi olarak kabul edilen Philip Kotler ise pazarlamayı; "kişi ve grupların ürün ve değer yaratarak ve bunları birbiri ile değiştirerek elde ettikleri sosyal ve yönetsel bir süreç" olarak tanımlamaktadır. (Kotler, 2000: 3) Bu tanımlardaki ortak noktalar değer yaratmak ve bunun iletilmesi olarak göze çarpmaktadır ki bu da iç denetçilerin kurumlarının başarısı ile ilgili süreçlere değer katma işlevlerinin daha iyi duyurulmasını ve kendilerini daha iyi lanse etmelerini gerektirir. Bu alışma, kamuda iç denetimin pazarlanmasını etkili olarak destekleyen durumsal bir yaklaşımı ayrıntılı olarak açıklamaya yöneliktir. Amaç, iç denetim fonksiyonunun etkili pazarlanması yoluyla kurumlar içindeki iç denetçilerin standart kontrolcü olarak değil değer katıcı olarak algılanmaları hususunda bir yol haritası çizmektir.

2. İÇ DENETİM HİZMET YELPAZESİ VE PAZARLANMASI

ABD İç Denetçiler Enstitüsü’nün 2013 yılında yenilediği iç denetim tanımına göre: “İç denetim; bir kuruluşun faaliyetlerini geliştirmek ve değer katmak üzere tasarlanmış bağımsız güvence ve danışmanlık faaliyetidir. Bu fonksiyon risk yönetimi, kontrol ve yönetişim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve iyileştirmek üzere sistemli ve bilimsel disiplini olan bir yaklaşım geliştirmek

suretiyle, bir kuruluşun hedeflerini gerçekleştirmesine katkıda bulunur". (Institute of Internal Auditors, 2013a).Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere İç denetimin rolü, verimsiz süreçleri ve prosedürleri tespit, düzeltme veya iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapma, faaliyet gösterilen alanlarda gelişimi sağlama ve risk yönetimine daha fazla odaklanma olarak belirlenmiştir.

Modern iç denetim vizyonunda değer katma ve süreçlerin iyileştirilmesi ana temalardır. İç denetim yöneticileri kurumlarında, iç denetçilerin klasik standart teftiş yapmadığını ve bunun aksine departmanların daha çok talep etmesi gereken değer katıcı, müzakereci ve esnek bir role sahip olduklarını anlatmak yükümlülüğündedir. Bu rol, iç denetçilere sistemde daha çok görev almaya yönelik sayısız fırsatlar sunarken, mevzuata uyum ya da finansal risklerin kontrolü gibi klasik görevlerinden kurtulup sistemsel güvence veya danışmanlık hizmetlerine odaklanmaya doğru paradigma kaymasını gerektiren sorumluluklar getirir. (Institute of Internal Auditors, 2013b). Sonuçta iç denetim yaklaşımı riskleri önlemeyi ve çözüm mekanizmaları(kontrol) geliştirmeyi içerecek şekilde evrim geçirmiştir. Bu da iç denetim hizmet yelpazesini zenginleştirmiştir.

İç denetçilerin iç denetimin anlamını bilmeyenlere bu konuyu izah etmekten sıkıldığı ve bazen 'teftiş gibi bir şey' diyip geçiştirdiği zamanlar ve hatta iç denetimin 'pazarlamasını yapmak gerekir' denildiğinde 'bu araba mı ki pazarlaması olsun' cevabını verdiği durumlar olmuştur. Hâlbuki kurum çalışanlarının ve özellikle üst düzey yöneticilerin iç denetim stratejisini anlaması ve hizmetlerin "yelpazesini" bilmesi ve desteklemesi gerekir. Bu desteğin kazanılması için, iç denetçi yeteneklerinin ve kuruma katılacak değer farkındalığını artırıcı bir strateji geliştirilmesi gerekir. Başka bir deyişle, 'müşterilerin' iç denetçileri ne zaman aramaları gerektiğini ve ne bekleyebileceğini bilmeleri için pazarlama yapılması ihtiyacı vardır. Bu sayede, iç denetimle ilgili önemli mesajlar daha etkili bir şekilde iletilir.

Pazarlama becerileri iç denetimin kurum içinde güçlü bir pozisyon oluşturması ve sürdürmesine, süreçleri iyileştirmesine, uygulanabilir tavsiyeler sunmasına, iç denetimin rolü hakkında departmanların farkındalığının artmasına ve kurumdaki aksaklıkların çözümüyle ilgili iç denetimin görüşünün alınması konusunda departmanları cesaretlendirmeye yardımcı olur. Joel Kramer(2011)'e göre, iç denetimin pazarlanması "paydaşları sağlanabilecek hizmetler konusunda eğitmek ve bu hizmetlerin yakın zamanda organizasyona nasıl katkı sağladığını gösteren örnekler vermek ve daha sonra onları iç denetim hizmetlerini kullanmaya ikna veya teşvik etmek"tir.

İç denetim birimleri, sundukları güvence ve danışmanlık hizmetleri yardımıyla kurumun amaçlarını gerçekleştirme, faaliyetleri geliştirme, riske maruz kalma düzeylerini azaltmaya yönelik öneriler ile üst yöneticilere yardımcı olurlar. Bunu etkili olarak başarmak için de kurum içi 'müşterilere' hizmet yelpazesinin pazarlanması gerekir. Trotman (2013)'a göre, iç denetim fonksiyonunun ana belirleyicileri; girdi faktörleri (sözel beceriler, teknik beceriler, kişilik özellikleri, tecrübe ve tarafsızlık), süreç faktörleri (güçlü ilişkiler, etkili müzakerecilik, sistematik denetim yaklaşımı ve ilgili kurum anlayışı ile denetleme) çıktı faktörleri (etkili iletişim ve raporlama, ilgili ve pratik bulgular ile tavsiyeler), bağlamsal faktörler (işletme kültürü ve personeli çekme yeteneği) olarak ifade edilmiştir. Farklı bileşenleriyle her bir faktör pazarlanmalıdır.

İç denetimin pazarlanması stratejisiyle ilgili kullanılabilir bir takım taktikler vardır.

(Chambers,2014). Bunlar:

- Kurumdaki müşterilerle birebir görüşmeler yapılması.
- İç denetime ait profesyonel bir sunum geliştirilmesi.
- İç denetimin performansı ile ilgili periyodik raporlar hazırlanması ve bunun kurumda ilgili yöneticilere sunulması.
- İç denetim broşürünün hazırlanıp dağıtılması.
- Kuruma ait özel ağ üzerinden kurum yöneticileri ve çalışanları tarafından erişilebilir ve ilgi çekici bir sitenin oluşturulması ve bunun sürekli güncellenmesi.

Pazarlama Enstitüsü pazarlamayı şöyle tanımlamaktadır (The Chartered Institute of Marketing, 2009): " Bir işlev olarak pazarlama, mal ve hizmetlerin yaratılması ve sunulması, iletişiminin (reklam) ve teslimatının yapılmasıdır. Bu eylemler müşteriler ve geniş ölçüde toplum için değere sahiptir. Öte

yandan pazarlama, müşteriiler için değer yaratma, müşteriilerden karşılığında değer elde etme amacı olan müşteri ilişkileri tesis etme sürecidir.” Pazarlamanın temel amacı müşteriilerin ihtiyaçları ve tercihleri ile ilgili bilgileri, kuruluşun kapasite ve değer yaratma becerileri ile bütünleştirerek müşteri ihtiyaçları ve memnuniyeti açısından iş üzerinde düşünmektir.

Pazarlama, doğru zamanda, doğru mal veya hizmetin müşteriye sunumudur. Pazarlama, hizmet verenlerin müşteri isteklerini, ihtiyaçlarını ve arzularını karşılamak amacıyla bu istekleri yorumlamasını gerektirir. Dolayısıyla pazarlama hizmet kalitesini sürdürmek ve müşteri tatmininde kilit bir faktördür. Kurumların iç denetim hizmetinden tatmin edici bir fayda elde etmesi için de iç denetimin pazarlamanın 7P’si olarak bilinen temel prensipleri kapsayan ürün karmasını doğru oranda uygulaması gerekir. Bunlar; hizmet, bedel, konum, tanıtım, süreç, insanlar ve fiziksel kanıttır. (The Chartered Institute of Marketing,2009)

Hizmet: Kurumda talep edilebilmek için istenilen hizmetler ile verilecek hizmetlerin uyumu yakalanmalıdır. Örneğin, iç denetimin vereceği hizmet, kurum ihtiyaçları ile uyumlu olmalı, ‘müşteri’ ihtiyaçlarına cevap verebilmelidir. Bunun için de denetim programları hazırlanırken ‘müşteri’ ihtiyaçları sorgulanmalı, yönetimin faaliyetlerini geliştirme ve uyumu temin etmek için risk alanlarının tanımlama, değerlendirme, önceliklendirmesi yapılmalıdır. Doğru hizmet, kurum için yüksek riskli alanların denetim evreninde bulunmasını, bunlardan bir kısmının denetim programında yer almasını ve bu konularla ilgili yüksek riskli hususları kuruma önceden haber vermeyi gerekli kılar

Bedel: Fiyat, mal ve hizmetin nasıl algılandığıyla ilgilidir. İç denetim için bu, örgüte sağlanan hizmetin değer kattığı, ölçülebilir ve paydaşlara (müşteri) izah edilebilir olduğu anlamına gelmektedir. İç denetim hizmetinin kuruma maliyeti, elde edilecek faydayı aşmamalıdır. Belirli bir zamanın ayrılması karşılığında, müşteriilere ve dolayısıyla süreçlere sağlanan katkı tüm eleştirileri karşılayacak şekilde olmalıdır. Ölçüm faaliyeti iç denetim faaliyetinin yarattığı etkiyi anlayabilmek ve onu geliştirebilmek için kritik öneme sahiptir. İç denetim biriminin etkili olabilmesi için, paydaş değerine bağlı bir performans ölçüm sisteminin müşteriileri tatmin edebilecek sonuçları vermesi gerekir. Bu, iç denetim fonksiyonunun etkililiğine yönelik tutumlarda değişiklik yaratması için önemlidir. Maalesef herhangi bir kamu kurumunda iç denetim birimlerinin performansını ölçebilecek bir kriterler seti bulunmamaktadır. İç denetim performansı veya süreçlere yapacağı katkı etkili değerlendirme sitemlerinin geliştirilmesi ile ölçülebilir. İç denetim birimlerinin mevcudiyetlerinin sorgulanmaması için katma değerlerinin yüksek olması gerekir.

Konum: Bu prensip iç denetim fonksiyonunun kurumun taşra birimleri dâhil her noktasına ulaşması tabiri yerindeyse kılcal damarlarında çalışmalarını yapması, ihtiyaç duyulan zamanda ve konuda katkı verebilmesi veya doğrudan üst yöneticiye bağlı bir birim olarak etkili olması gibi hususlarla ilgilidir. Üst yöneticiler, sorumluluklarına yönelik makul güvenciyi iç denetçilerin çalışmaları aracılığıyla verebilir. Bu nedenle teşkilat şemalarında iç denetim birimleri üst yöneticiye doğrudan bağlı, tarafsız ve bağımsız bir birim olarak yer alır. Doğru konum, üst yönetimce istenilen alanda ve zamanda denetim ya da danışmanlık verebilmeyi, raporlamanın etkililiğini ve gerçekçiliğini gerekli kılar.

Tanıtım: Tanıtım, müşteriilere ulaşarak hizmet alma kararını teşvik etmeyi içerir. Bu ulaşma, tutarlı ve koordineli bir iletişim programı gerektirir. Tanıtım, iç denetimin ne yapmış olduğunu, ne yapmakta olduğunu ve neler yapacağını iletmenin bir yolu olacaktır. Tanıtımın etkili olabilmesi için farkındalık yaratmalı, çekici olmalı, tutarlı bir mesaj vermeli ve her şeyden önce müşteriilere hizmet talep etmeleri için nedenler sunmalıdır. İç denetçileri tanıyabilmeleri ve yaptıkları hizmetleri takdir etmeleri için her zaman müşteriilere reklam yapma ve ulaşma ihtiyacı vardır. Bir örgütte 'sol el, sağ elin ne yaptığını bilmiyorsa' temel bir kopukluk ve iletişimsizlik vardır ve bu yanlış anlaşılmalara, güvensizliklere neden olabilir (O'Dell ve Grayson, 1998:160). Bu kapsamda iç denetim birimleri kendilerini tanıtıcı bilgi notları, dergiler hazırlayabilir veya özellikle üst ve orta kademe yöneticilerine yönelik tanıtıcı toplantılar icra edebilir.

Süreç: Bir hizmet verme süreci ve bu hizmeti verenlerin davranışı, müşteri memnuniyeti için çok önemlidir. Süreç kalitesi, müşteri ilişkisinin sürdürülmesinde temel bir unsurdur. Yapılanlar ve yapılma biçimleri, iç denetimin kendisi için belirlediği imajı desteklemelidir. Bu, iç denetim

yaklaşımının, iç denetçilerin tutumunun ve iç denetim raporlarının hazırlanması, sunumu ve takibinin bir pazarlama stratejisi aracı olduğu anlamına gelir. Örneğin, denetçi denetimin başında ‘biz burada sizin için varız, işinizi kolaylaştırmak için buradayız’ demişken denetim süreci sonunda bu denilenlerin aksine denetçi tutumları sergilenmişse bu durum denetlenenlerde soru işaretleri yaratır. İ denetçilerin bu tür diktatörce tutumları başarısız bir stratejidir (Kramer, 2011). Bu tür tutumlar, ‘sıkıcı, acımasız, bürokrasi yaratan, esnek olmayan gibi’ nitelendirmelerin iç denetçilerin üzerine yapışmasına neden olur. Denetim sonu anketleri de denetimle ilgili görüşleri almak, denetimden sağlanan faydaları, yaşanan tüm iletişim sorunlarını ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını değerlendirmek ve böylece pazarlama stratejislerinde ve denetim metodolojilerinde uygun düzenlemeler yapabilmek için iyi bir araçtır.

İnsan: İnsanlar herşeyin merkezinde olmalıdır. İç denetim birimleri, kurumdaki müşterilerin kendileri hakkındaki olumlu düşüncelerinin sağlayacağı değerini bilmelidir. Sonuçlara yol açan süreçlerden ziyade sonuçların ön plana çıkarılması durumunda insan boyutu göz ardı edilmiş olur. Bu nedenle, empatinin başarıları arttırmadaki rolünü vurgulamak gerekir. Aslında, empati, denetçileri, neye ihtiyaçları olduğunu bilemeyen denetlenenlerin nelere ihtiyaç duyabilecekleriyle ilgili yenilikçi bir anlayışa yöneltir. Yenilik, insanların değişen ihtiyaç ve isteklerini keşfetmek ve paylaşmak için zorunludur (Ingwer, 2013). İç denetimin sunduğu hizmetlere gerçekten inananlar yaratmak önemlidir. Bu, iç denetçilerin müşterilerin talebini karşılamak için elinden gelen en iyi performansı sergileyeceğine inananların çoğalmasına sebep olur. Ayrıca, müşterilere sunulan objektif geribildirimler ve onları sürece dâhil etme iç denetime olan güveni artırır. İç denetim birimi, gerekli uzmanlığa sahip, örgüte değer katan hizmetleri veren, sürekli kendini geliştiren denetçilerden oluşmalıdır. Bazı şeylerin istenildiği gibi yürümesi için bilinmesi gerekmektedir. Eğer iç denetçiler yaptıklarını birkaç kelimeyle tanımlamakta güçlük çekiyor, işleriyle ilgili tartışmalara katıldıklarında karamsar konuşuyor veya sundukları hizmetlerin kalitesinden emin değil iseler ‘müşterilerin’ süreçlere değer katılacağı ile ilgili endişelerini gidermeleri mümkün değildir.

Fiziksel Kanıt: Fiziksel kanıt iç denetim hizmetlerinin kurumda nasıl sunulduğuyla ilgilidir. Bu, iç denetim biriminin bilinen markasıdır. Markalama, mesajın müşteri tarafından nasıl algılandığını göstermesi anlamında önemlidir. Güçlü bir marka imajı yaratmak müşteri sadakati sağlamak ve iç denetimi kurumun örgüt yapısında kuvvet çarpanı yapmak için önemlidir. İ denetçilerin önemi, verdikleri hizmetlerin değerini ve kalitesiyle yansıtılmalıdır. Çünkü eylemler her zaman sözlerin önüne geçer. Örneğin iç denetim birimlerinin hazırlamış oldukları denetim raporlarının kalitesi onların markasıdır ve iç denetim birimlerinin kurumda örnek gösterilmesi müşterilerin raporlar hakkında olumlu kanaatlere sahip olmasıyla mümkün olabilir. İ denetim birimlerinin ağırlığını ön plana çıkaracak olan, onların sayı kalabalığı değil, bu sayı ile ortaya koydukları hâsılanın birbiri ile uyumlu olmasıdır. Raporlamanın etkililiği ve gerçekçiliği sunulan hizmetlerin nihai hasılası ve kanıtıdır.

Bu prensiplerin yanında ‘**Amaç**’ bir başka önemli pazarlama ilkesidir. Kurumun ortak menfaatlerinin geliştirilmesinde amaç, önemli bir faktördür. Müşterilerin beklentilerinin sürekli arttığı ve değiştiği bir ortamda karar verme ve tercihler de değişmektedir. Bu değişime adaptasyon için kurumdaki misyon ve vizyonun esas alınması gerekmektedir Genel stratejik amaçlar doğrultusunda denetim plan ve programlarının yapılması ve yenilenmesi iç denetimin kalitesini etkileyecektir. İç denetim plan ve programının hazırlanmasında ‘kurumuma nasıl katkı sağlayabilirim ya da hangi denetim konuları kurumum için daha risklidir’ yaklaşımının esas alınması ve kurumun amaç ve hedefleri ile uyumlu denetim konularının belirlenmesi verilecek denetim hizmetinin kabul edilebilirliğini yükseltecektir.

Dolayısıyla, pazarlama ilkeleri, iç denetimin kurumun stratejik planına uygun etkin bir pazarlama stratejisi oluşturmasında kullanılabilir. Pazarlama ilkeleri, iç denetçiler için şu fırsatları sağlar: (Achua& Alabar, 2014: 34):

- Hizmet sunumunu geliştirir,
- Daimi ilişkiler inşa eder,
- Olumsuz algıları değeriftirir,
- Önemli ve stratejik görevlerde aranan bir birim olmak için farkındalığı artırır,

- İç denetçilerin becerilerini ve iç denetim fonksiyonunu göz önüne serer,

İç denetim işlevinin nasıl algılandığı, süreçlere yapılan katkı ve müşteri memnuniyetinin seviyesi ile doğru orantılıdır. İyi hizmet, takım uzmanlığı ve profesyonellik etkili bir pazarlama stratejisi için şarttır. İç denetim ile ilgili iyi uygulamalar iç denetçilerle paylaşılarak ön plana çıkarılmalı, hangi uygulamaların kesinlikle yapılmayacağı da belirtilmelidir. Doğru işlerin doğru şekilde yapılması için bu önemlidir.

3. İÇ DENETİM HİZMETİNİN PAZARLANMASINDA STRATEJİK İLİŞKİLERİN ÖNEMİ VE YAPILAN DOĞRU VE YANLIŞLAR

İç denetimi pazarlama, iç denetim fonksiyonunun sağladığı hizmetlere ve bu hizmetlerin kuruma nasıl değer kattığına ilişkin farkındalığı arttırmayı kapsar. İç Denetimin pazarlanması sayesinde müşteriler iç denetim hizmetini talep etmede daha gönüllü hareket eder ve iç denetim biriminin 'az ile çok şeyi başaran bir birim' olarak algılanması sağlanır. (Kramer, 2011).

İç denetimin pazarlanması, modern risk yönetimindeki en iyi ve yaygın uygulamalardan biri olarak kabul edilmektedir (Kramer, 2011). Belki de iç denetimle ilgili yapılabilecek hatalardan biri, iç denetimin pazarlanmasına önem vermemektir. Müşterilerin iç denetim birimi ve iç denetçiler hakkındaki imajını olumlu yönde etkilemek için pazarlama ilkeleri bilinçli olarak kullanılmalı, iç denetçiler müşterileri ile etkileşime girdiklerinde farklılıklarını öne çıkarmalı ve performanslarıyla ilgili geribildirim almalıdırlar. (Sandesh, 2011) Bu etkileşimler, müşterilerin iç kontrol süreçlerine sahip çıkmalarını sağlamak için de gereklidir. Çünkü İç denetim sürecinde ilk olarak riskli alanlar tanımlanır, bu risklere uygun kontrol tedbirleri değerlendirilerek denetlenen sürece değer katılır ve iç kontrolün önemi ve değeri denetlenenlere benimsetilir. İç denetimin rolünü tanımlama ve ilişkileri geliştirme, bu işlevin kuruma 'katma değer' sağlayabilmesi için kritik önem taşır. İç denetim rolünün sınırlı bir şekilde tanımlanması durumunda, iç denetimin katkısı daha da kısıtlı olacaktır.

Şu da bir gerçektir ki iç denetim birimleri kendi kurumlarında iç denetim hizmetlerini pazarlamada ve faaliyet etkinliklerini arttırmada başarısızdırlar. Bunun önemli sebeplerinden biri de iç denetim plan ve programlarının kurumun stratejik planlarıyla ve ihtiyaçlarıyla örtüşmemesidir. Hâlbuki her planlama döneminde muhakkak üst yöneticilerin görüşlerinin alınması ve plan-programların buna göre revize edilmesi gerekir. Ayrıca bu görüşmelerde iç denetimin imkân ve kabiliyetleri hakkında tanıtıcı açıklamaların yapılması faydalı olur. Ancak şu unutulmamalıdır ki bu görüşmelerde verilecek sözlerin yerine getirilmemesi ya da beklentilerin çok yükseklerde tutulmasına neden olunup denetim sonunda hayalkırıklığı yaratılması iç denetçilerin güvenilirliğine zarar verir (Chartered Institute of Marketing, 2009).

İç denetimin kurumda kabul edilebilirliğini engelleyen bir başka yanı sıra 'nasıl olsa iç denetim biliniyor, benim ne yaptığımı anlatmama gerek yok' ya da 'ben ne önerir isem zaten kabul edilmeli' gibi düşüncelerin denetçilerde görülebilmesidir. Oysaki paydaşlar ile iyi ilişkilerin kurulması pazarlamanın önemli etkenlerinden biridir. İç Denetim Enstitüsü (2013a), iç denetimin, iyi yönetim ve kuruluşların sürdürülebilir başarısı için gerekli olduğunu vurgular. Bu fikrin kabul edilirlğini sağlamak için bunu savunmak gerekir. Dolayısıyla, mesleğin savunuculuğu, iç denetçinin rolünü, konumunu ve değerini açıkça ifade etmek ve pekiştirmek için aktif olarak iletişim kurmak olarak tanımlanmaktadır (Institute of Internal Auditors, 2013c). Aktif iletişim kilit konumdaki üst yöneticileri etkilemek için yapılır. Mihret ve Yismaw (2007:480) tarafından yapılan çalışmanın bulguları, iç denetim etkinliğinin, iç denetim kalitesi ve yönetim desteğinden kuvvetle etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bunun anlamı iç denetçilerin, üst yönetimden destek alabilmek için üst düzey yöneticiler ile diyalogu arttırmak zorunda olduklarıdır.

Stratejik ilişkilerin tesis edilmesi sınırlayıcı engellerin aşılmasına bir çare olup, aynı zamanda iç denetim ve üst yönetim arasında karşılıklı etkili ve sürdürülebilir ilişkileri arttırmaktadır. Üst Yönetim ve iç denetim birimleri arasındaki iletişimin yoğunluğu örgütsel hedefleri gerçekleştirmede performansı artırır (Institute of Internal Auditors, 2013c). İletişim, başarı için kritik önem taşır. İç

denetçiler, yüksek düzeyde bir "iletişim zekâsı" ya da güçlü bağlantılar başlatma ve geliştirme becerisine sahiplerse, üst yönetim ile daha iyi bir uyum yakalayabilirler. Bu stratejik ilişkileri kurmanın önemi, iç denetimin kurumda sağlayacağı katma değeri önemli paydaşlara vurgulayıp 'beklenti boşluğunu' kapatmasıdır. İç denetimin pazarlanmasıyla ilgili olan müşteriyle yapıcı ilişkilerin kurulması, onların süreçlerini ve beklentilerini daha iyi anlamak ve katılımlarını arttırmak içindir. Müşteriler ile etkileşim stratejisi klasik bir görevden işbirliğine geçmiştir (Unegbu, ve diğerleri, 2011:305). Bu, denetimin verimini artırır.

4. SONUÇ

Kimi kamu kurumlarında, iç denetçilerin yaptıkları işe inanmadıkları, sisteme değer katıcı denetimlerde bulunmadıkları veya değer kattıklarını düşünmedikleri ya da yaptıklarını anlatmaya gerek olmadığını düşündükleri bir gerçektir. Oysa iç denetim birimlerinin bir risk danışmanı veya süreç geliştirici olarak olarak algılanabilmesi için iç denetçilerin sisteme değer katan çalışmalarının yaygınlaşması ve bunun müşterilerce bilinmesi ve benimsenmesi yani yapılan işlerin pazarlanması şarttır. Kurum üst düzey yöneticilerine her fırsatta iç denetimin imkân ve kabiliyetleri, o güne kadar gerçekleştirdikleri, bu gerçekleştirilenler sayesinde sisteme yapılan katkı anlatılmalı ve onların iç denetim fonksiyonundan faydalanmaları teşvik edilmelidir.

İç denetim birimleri iç kontrol sistemlerini geliştirecek öneriler getirerek ve riskin yönetilmesine yönelik gerekli kontrolleri belirterek iş süreçlerini geliştirebilir. Denetimlerle ulaşılan neticelerin kurumun tüm departmanları tarafından bilinmesi gerekir. Paydaşların iç denetimin rolünü anlaması ve verilen hizmetleri talep edici olması için iç denetçilerin pazarlama becerilerine sahip olması gerekir. İç denetçiler, en iyi olduklarını ve üstün yeteneklere sahip olduklarını düşünebilir, hatta öyle de olabilirler ancak bu gerçek üst yönetim gibi kilit paydaşlara yansıtılmadıka bir anlam ifade etmeyecektir ki bu noktada iç denetimin pazarlanması gerektiği gerçeği gün yüzüne çıkmaktadır.

İç denetim birimlerinin başarısı ve hatta varlıklarını sürdürebilmesinin temelinde, pratik pazarlama teknikleri uygulamasının etkisi vardır. İç denetim birimlerinin iyi bir 'pazarlamacı' olabilmeleri için öncelikle o kurumun varoluş nedeni, ihtiyaçları, riskleri, vizyonu, misyonu veya stratejik planı, dış paydaşları ve onların beklentileri bilinmeli ve bu ihtiyaçlara nasıl cevap verilebileceği kurum yöneticilerine anlatılmalıdır. İç denetimin pazarlanmasıyla ilgili atılabilecek ikinci adım kurum süreçlerine değer katacak karmaşık olmayan konularla işe başlamaktır. Buradan kazanılacak itibar ve tecrübe ile daha karmaşık süreçler için aranan bir birim olmak kolaylaşacaktır. Diğer bir adım, somut öneriler getirebilmektir. Yani yapılan denetimler neticesinde kuruma yapılan katkıların, sağlanan tasarrufların, önlenen risklerin ya da önerilen kontrollerin kurumun tüm birimlerince bilinmesi sağlanmalıdır. Kurum kültürüne uygun iyi ilişkiler geliştirmek bir başka önemli pazarlama tekniğidir. Raporlamanın etkililiği, bulguların kanıtlara dayanması, ayrıntıda boğulmadan en önemli konuya odaklanabilme, denetim esnasında sürekli denetlenenlerle irtibat halinde olma, yeni denetlenmiş bir süreci yeniden denetlememe, denetimler sonrası izleme konusuna önem verme, denetim süreci içerisinde zamanlamaya dikkat etme veya iyi uygulama örneklerine yer verme diğer birkaç pazarlama tekniğidir.

Bunların yanında kurumun ihtiyaç ve isteklerine uygun hizmet veren iç denetim faaliyetini geliştirme, etkili bir pazarlama stratejisi fonksiyonudur. Peter Drucker'a göre; pazarlama ve yenilikçilik işletmenin iki ana fonksiyonudur. Diğer herşey maliyet merkezidir (Webster, 2009:25). İç denetimin kendisi bir yenilikçiliktir. Bu yenilikçiliği pazarlamak gerekir. Pazarlama talep yaratır veya artırabilir. Talep olmaksızın müşteri olmaz. Bu yüzden, örgüte değer katan çalışmaları olan iç denetim birimlerinin pazarlama stratejilerini uygulamaları başarılı olmaları için şarttır. İç denetimin geleceği hukuki düzenlemelerden ziyade faaliyetlerinin etkili bir şekilde pazarlanmasında yatmaktadır. İç denetime verilen mevzuatsal yetki, paydaşlar ile kalıcı ve verimli bir ilişkinin olması için yeterli değildir.

Etkili bir iç denetim, kuruma değer katarak süreç gelişimi sağlar. İç denetim hizmetlerinin pazarlanması, iç denetim biriminin yönetişime, risk yönetimine ve iç kontrole daha fazla değer

katmasına yol açar. Bununla birlikte, i denetim hizmetlerinin pazarlanmasında dikkatli olunmalıdır; çünkü söz verilip yapılamayan ve sadece cümlelerde kalan işler inandırıcılığı yok eder.

KAYNAKÇA

- ACHUA JOSEPH K. ve ALABAR TIMOTHY T. (2014). “Imperatives of Marketing Internal Auditing in Nigerian Universities”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 164, 32 – 40
- AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE (2007). *Public Sector Internal Audit: An Investment in Assurance and Business Improvement*, available at <http://www.anao.gov.au> (09.12.2017)
- CHAMBERS, R. (2014). <http://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2014/pages> (10.11.2017)
- ENOFE, A. O.; MGBAME, C. J.; OSA-ERHABOR, V. E. & EHIOROBO, A. J. (2013). “The Role of Internal Audit in Effective Management in Public Sector”, *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(6): 162-168.
- HUNT, SHELBY D. (2007). “A Responsibilities Framework for Marketing as a Professional Discipline”. *Journal of Public Policy & Marketing*. 26(2): 277–283
- INGWER, M. (2013). *A Call for Empathetic Marketing*, available at <http://www.agencypost.com/a-call-for-empatheticmarketing/#sthash.KVfNU6RT.dpuf> (05.12.2017)
- KOTLER PHILIP (2000). *Modern Pazarlama İlkeleri, Birleşik Matbaacılık, İstanbul*, 3
- KRAMER, J. (2011). *The Worst Practices for Marketing and Selling Internal Audit*, Protiviti's Knowledge Leader, available at www.misti.com (14.10.2017)
- MIHRET, D. G. & YİSMAW, A. W. (2007). “Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study”, *Managerial Auditing Journal*, 22(5): 470-484.
- O'DELL, C. & GRAYSON, C. J. (1998). “If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices”, *California Management Review*, 40(3): 154-174.
- SANDESH, M. (2011). *Internal Audit As A Decision Making Tool*, available at <http://www.slideshare.net/sandeshmundra/internal-audit-as-a-decision-making-tool> (20.09.2017)
- SAWYER, L.B. (1995). “An Internal; Audit Philosophy”, *The Internal Auditor*, August, 70(4): 46-55.
- THE CHARTERED INSTITUTE OF MARKETING (2009). *Marketing and the 7Ps: A Brief Summary of Marketing And How It Works*, Maidenhead, Berkshire, UK: CIM Insights.
- THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (2013A). *Internal Auditing: Assurance, Insight, and Objectivity*, Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida, available at https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/PR-Value_Prop_Bro-FNL-Lo.pdf (03.11.2017)
- THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (2013B). *Why Marketing Internal Audit is Important: Four Rules*, Florida: Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs.
- THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (2013C). *The IIA’s Global Internal Audit Competency Framework*, Florida: Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs.
- TROTMAN, A. J. (2013). *Internal Audit Quality: A Multi-Stakeholder Analysis*, Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements of the Degree of Doctor of Philosophy to School of Business, Bond University, Australia.
- UNEGBU, O. A. & KIDA, M. I. (2011). “Effectiveness of Internal Audit as Instrument of Improving Public Sector Management”, *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 2(4): 304-309.
- VAN GANSBERGHE, C.N. (2005). “Internal Auditing in the Public Sector: a Consultative Forum in Nairobi, Kenya, Shores up Best Practices for Government Audit Professionals in Developing Nations”, *Internal Auditor*, 62(4): 69-73.

WEBSTER JR., F. E. (2009). "Marketing IS management: The Wisdom of Peter Drucker", Journal of the Academy of Marketing Science, 37(1): 20-27.