

9 TONE TOP

— at the —

Üst yönetim, yönetim kurulu ve denetim komitelerine
yönetişimle ilgili konularda özlü bilgiler verir.

Sayı 131 | Ekim 2025



Yönetim Kurulu İç Denetim Yöneticisinin Performansını Mercek Altına Aldığında

Sürekli olarak ortaya çıkan yeni riskler ve hızla değişen iş ortamı karşısında, yönetim kurulları bağımsız ve objektif güvence ile tavsiye ve danışmanlık sağlanması konusunda iç denetime güvenmektedir. İç denetim liderleri olarak İDY'ler, bu kritik alanın yönetilmesi ve sürdürülmesinden sorumludur; ayrıca yönetim kurullarının yönetim rollerini yerine getirirken kullanabilecekleri değerli içgörülerle donatılmasını sağlarlar.

İDY'nin performansının kalitesi de dâhil, iç denetim biriminin genel etkinliğini ve verimliliğini güvenceye almak için yönetim kurulunun gözetimi şarttır. Yönetim kurulları, İDY'nin görevin gereklerini karşılayıp karşılamadığını belirlemek için hangi adımları atabilir?

Bu Tone at the Top sayısı, İDY çalışmasının ve başarısının izlenmesi ve değerlendirilmesiyle ilgili konuları ve yönetim kurullarının bu amaçla kullanabileceği ilgili kaynakları ele almakta ve irdellemektedir.

İDY Rolünün Yerine Getirilmesi

İDY'nin görevleri; iç denetimin stratejik planlaması, kaynakların sağlanması ve en iyi şekilde kullanılması, birim içi ve birim dışı ilişkilerin kurulması, iç denetimin paydaşlarıyla iletişim kurulması ve birimin en iyi çalışmayı göstermesinin sağlanması gibi geniş bir alanı kapsar.

Bağımsızlık (independence) – “İç denetim fonksiyonunun, iç denetim sorumluluklarını tarafsız bir şekilde yerine getirebilme kabiliyetine zarar verebilecek koşullardan özgür ve âri olma durumu.”

– Uluslararası İç Denetim Standartları -

İç Denetçiler Enstitüsü’nün (IIA) [Uluslararası İç Denetim Standartları](#) İDY’lerin üstlendikleri rolü nasıl yerine getirmesi beklendiğine ilişkin ayrıntılı açıklamalar sunar (bkz. Standart 7.2 - İç Denetim Yöneticisinin Nitelikleri). Standartlar, iç denetim ilkelerini ve gerekliliklerini anlamak ve uygulamak için bütüncül bir çerçeve sunmak üzere tasarlanmış ve sektör fark etmeksizin iç denetim birimlerinin gelişimini desteklemeyi amaçlar.

Standartlar, iç denetim biriminin Standartlara uymasını, performans hedeflerine ulaşmasını ve sürekli gelişimi teşvik etmesini sağlayan bir kalite güvence ve iyileştirme programı (QAIP) için bir çerçeve sunmaktadır. Standartlar, yönetim kurulundan hem İDY hem de iç denetim biriminin çalışmalarının kalitesi hakkında güvence almasını da öngörmektedir.

Standartlar; İDY’den beklenenleri ele almakta ve iç denetim biriminin tüm unsurlarının yönetilmesi ve Standartlara uygun olarak kaliteli denetim hizmetlerinin sağlanması konularında İDY’nin liderlik rolünün altını çizmektedir. Denetim Kalitesi Merkezi ile Deloitte Yönetim Kurulu Etkinliği Merkezi arasında yapılan iş birliği neticesinde hazırlanan [2025 Denetim Komitesi Uygulamaları Raporu’na](#) göre, “Yeni Standartların ve bunların etkilerinin anlaşılması, denetim komitelerinin iç denetim faaliyetlerinden daha yüksek katma değer elde edilmesini sağlayacak şekilde iç denetim biriminden etkin biçimde yararlanılmasını sağlamalarına yardımcı olacaktır.”

Standartlar, iç denetimin amacını ele almanın yanı sıra; aşağıdakileri de içeren alanlarda iç denetim için ilke, gereklilik, değerlendirmeler ve örnekler ortaya koymaktadır:

- Etik ve profesyonellik.
- İç denetim biriminin yönetişi.
- İç denetim biriminin yönetimi.
- İç denetim hizmetlerinin yerine getirilmesi.

Ele alınan her bir ilke için Standartlar, gerekliliklerin karşılandığını gösteren uygunluğa ilişkin kanıtlara yönelik örnekler sunmakta; yönetim kurullarının İDY’nin performansını nasıl değerlendireceklerini belirlerken bu örnekleri uyarlayabilmelerine imkân tanımaktadır.

Örneğin, Standartların IV. Alanı, Stratejik Planlama (ilke 9) dâhil olmak üzere iç denetim fonksiyonunun yönetimini ele almaktadır. Bu ilke kapsamında, İDY’nin kuruluşun yönetişim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerini anlamaya yönelik adımlar atıp atmadığını ortaya koymak amacıyla, Standartlarda yer verilen uygunluğa ilişkin kanıt örnekleri aşağıdakileri içermektedir:

- Kurum tarafından kullanılan; yönetişim beklentilerini ele alan yönetim kurulu ve komite yönergeleri ile mevzuat, düzenlemeler ve diğer gereklilikler gibi ilgili yönetişim, risk yönetimi ve kontrol çerçeveleri ile süreçlerinin İDY tarafından gözden geçirildiğini ve dikkate alındığını gösteren belgeler.
- Stratejik hususların ele alındığı yönetim kurulu gündemleri veya toplantı tutanaklarının incelenmesine ya da İDY’nin bu konulara ilişkin olarak yönetişim ve risk yönetimi rollerine sahip kişilerle gerçekleştirdiği görüşmelere dair notlara ilişkin incelemeler.
- Kurumun risk iştahı beyanının ya da risk iştahı ve risk toleransı konularında yönetim kurulu ve üst yönetimle yapılan iletişim kayıtlarının gözden geçirilmesi ve incelenmesi.
- İç denetim personelinin yönetişim, risk iştahı ve kontrol süreçleri hakkında aldığı oryantasyon ve eğitimle ilgili kayıtlar ve belgeler.
- İş stratejileri ve planlarının gözden geçirilmesi ve incelenmesi.
- Düzenleyici otoritelerden alınan mesaj ve belgelerin gözden geçirilmesi ve incelenmesi.
- Kurumun risk ve kontrol matrisinin anlaşıldığını belgelendiren kayıtlar.

Şirket yönetim kurulu üyelerine göre, 2025 yılında denetim komitelerinin en önemli üç önceliği şunlardır:

1. Siber Güvenlik
2. Kurumsal Risk Yönetimi
3. Finans ve İç Denetim İnsan Kaynağı

[Kaynak: 2025 Denetim Komitesi Uygulamaları Raporu](#)

IIA Hakkında

İç Denetçiler Enstitüsü (IIA), 265.000'den fazla küresel üyeye hizmet veren ve dünya çapında 200.000'den fazla Sertifikalı İç Denetçi (CIA) sertifikası veren ve kâr amacı gütmeyen uluslararası bir meslek birliğidir. 1941 yılında kurulan IIA, dünya çapında iç denetim mesleğinin standartlar, sertifikalar, eğitim, araştırma ve teknik rehberlik alanlarındaki lideri olarak tanınmaktadır. Daha fazla bilgi için, theiia.org adresini ziyaret edin.

The IIA

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

Ücretsiz Abonelik

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

Okuyucu Geri Bildirimleri

Sorularınızı / Yorumlarınızı gönderin:
Tone@theiia.org.

Standart 12.1 İç Kalite Değerlendirmesi

İç denetim yöneticisi, Standart 8.3 Kalite'de tarif edildiği gibi, iç değerlendirmeler için aşağıdakileri de içeren bir metodoloji belirlemeli ve uygulamalıdır:

- İç denetim biriminin Standartlara uyup uymadığının ve performans hedeflerine ulaşmak konusunda gösterdiği ilerlemenin sürekli izlenmesi.
- Kurum içerisinde iç denetim uygulamaları hakkında yeterli bilgi sahibi olan kişilerin Standartlara uyumu değerlendirmek amacıyla yönelik düzenli dönemsel değerlendirmeleri ve düzenli dönemsel öz değerlendirmeler
- İç değerlendirmelerin sonuçları hakkında yönetim kurulu ve üst yönetimle iletişim sağlanması

Yönetim kurullarının, İDY'nin iç denetim birimi bünyesindeki yetkinliklerin sürdürülmesi ve geliştirilmesine ilişkin sorumluluğun da farkında olmaları gerekmektedir. İç denetim fonksiyonunun yönetişimine ilişkin rehberlik kapsamında yer alan Alan II – Etik ve Profesyonellik, İDY'nin; fonksiyonun yönetilmesi ve yönetim kurulunun beklentilerinin karşılanması için gerekli nitelik ve yetkinlikler hakkında yönetim kurulunu bilgilendirmesi ve geliştirilmesi gereken alanları belirlemesi gerekmektedir.

Standart 3.1 Yetkinlik, İDY'nin:

- Görevlendirmelerde, işe alımlarda ve iç denetçilerin eğitim ve yetkinlik ihtiyaçlarının karşılanmasında iç denetçilerin yetkinliklerinin dikkate alınmasını;
- Performans değerlendirmelerine katılmasını;
- Entelektüel merakı canlı tutmasını ve teşvik etmesini, eğitime yatırım yapmasını ve iç denetim performansını geliştirmek için gereken diğer adımları atmasını ve
- İç denetim biriminin yetkinliklerini geliştirmek amacıyla, güvence ve danışmanlık hizmeti sunan diğer sağlayıcılardan yararlanma fırsatlarından haberdar olmasını gerektirir.

Bir Yetkinlik Çerçevesi

İDY performansının kalitesini değerlendirirken, yönetim kurulları bir rehber olarak IIA'nın [İç Denetim Yetkinlik Çerçevesi](http://theiia.org/Tone)'ne de bakabilirler. Bu çerçeve, belirli bilgi ve beceri alt-kategorilerinde kademeli artan yeterlik seviyelerine ilişkin örnekler içermektedir.

Çerçeve, Rol Profili 9 – İDY'ye göre, İDY'lerin belirlenmiş bulunan iç denetim ve mesleki yetkinlik alanlarının tümünde en azından ileri yeterlik ve bunların çoğunda uzman seviyesinde yetkinlik göstermeleri beklenmektedir. İDY'ler genelde bazı yönetim ve risk yönetim uzmanlıklarında da uzman seviyesinde yetkinlik göstermelidirler.

Yaptıkları değerlendirme kapsamında, yönetim kurulu üyeleri, İDY'nin:

- İç denetim biriminin yönetim ve stratejisini ne kadar iyi yönettiğini;
- İç denetçileri ne kadar iyi yönettiğini ve gözettiğini;
- Kurum içi iletişim ve müzakerelerde ne kadar etkin ve etkili olduğunu;

- Yönetim kuruluna ve üst yönetime kurumun risk yönetim süreçlerini geliştirmek için uygun tavsiyelerde bulunup bulunmadığını;
- İleri analitik ve kesintisiz risk izleme araçlarını ne kadar iyi kullandığını;
- Ortaya çıkan riskler, mevzuat konuları, kurumsal risk yönetimindeki güncel uygulamalara ilişkin düşünce liderliği sunduğunu ve
- Kalite geliştirme sorunlarını ele alıp almadığını değerlendirebilirler. Hem çerçeve hem de Standartlar, iç denetim biriminin Standartlara uymasını, performans hedeflerine ulaşmasını ve kesintisiz gelişmeyi teşvik etmesini sağlayan etkin bir QAIP'ye duyulan gereksinime işaret etmektedirler. Yönetim kurulları, QAIP vasıtasıyla, İDY ve iç denetim biriminin performans kalitesi hakkında güvence alabilirler.

Nitelikli İnsan Kaynağının Değeri

İDY tarafından sunulan içgörüler, kurumun tüm alanlarına yayılan benzersiz bir bakış açısı sağlayabilir ve özellikle kurumların yeni teknolojilerden yararlanmak için hızla hareket ettiği dönemlerde son derece değerli olabilir. NACD'nin (Ulusal Yönetim Kurulu Üyeleri Birliği) ["YZ Krizine Hazırlık: Yönetim Kurulları ve İç Denetim için Kilit Görevler"](#) başlıklı çalışmasında belirttiği üzere, "yönetim kurulları ve iç denetim, gelişen yapay zekâ risk ortamında şirketlerin yönlendirilmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır."

[2025 Denetim Komitesi Uygulamaları Raporu](#)'na göre, iç denetimin genel katkılarının iyi anlaşıldığı görülmektedir. Yönetim kurulu üyelerinin %89'u iç denetimin şirket faaliyetlerine ilişkin yüksek düzeyde anlayışa sahip olduğu belirtilirken, %82'si iç denetimden daha fazla katma değer elde edilmesine yönelik bir fırsat bulunduğunu değerlendirmektedir.

Rapora göre, denetim komiteleri, kilit iç denetim ekibi üyeleri için halefiyet planlamasına ek olarak, iç denetim liderleriyle güçlü ilişkiler kurmaya devam etmelidirler. Ayrıca, şirkete destek olacak uzun vadeli

sistem ve süreç iyileştirmelerine yatırım yapılabilmesini temin etmek amacıyla, iç denetimin giderlerinin karşılanması için kaynak tahsisinin uygunluğunun da dikkate alınması önem taşımaktadır.

Gereken Beceri ve Yetkinlikler

Etkili bir iç denetim birimi, kritik bilgi ve danışmanlık sunarak kurumsal değeri yaratılmasına, korunmasına ve sürdürülmesine katkı sağlayabilir. İç denetimin bu görevi yerine getirmesini sağlama konusunda yönetim kurulunun rolü, bir İDY'de bulunması gereken beceri ve yetkinliklerin anlaşılmasını da içerir. Burada ele alınan kaynaklar, yönetim kuruluna İDY'yi değerlendirmesi için ve bu yöneticilerin ve ekiplerinin kuruma yapabilecekleri katkıları artırmak için gereken adımları atması konusunda yardımcı olabilir.

[IIA 2025 Kuzey Amerika İç Denetimin Nabızı](#) anketine katılan İDY'lerin:

- %80'den fazlası genellikle yönetim kurulu denetim komitesi vasıtasıyla doğrudan yönetim kuruluna bağlıdır.
- %87'si, geçen yıl tüm denetim komitesi toplantılarına katılmıştır.
- %89'u, iç denetim dışında bir veya birden fazla alandan sorumludur. En yaygın sorumluluk alanlarının bazıları hile ve suistimal soruşturması, Sarbanes-Oxley programı ve Kurumsal Risk Yönetimi programlarıdır.
- %90'dan fazlası, veri analitiğinin kullanılmasının mesleğin geleceği için şart olduğunu söylemiştir.

YÖNETİM KURULU ÜYELERİ İÇİN SORULAR

- Yönetim kurulunun İDY ile bir doğrudan raporlama ilişkisi var mıdır?
- Kurum ve yönetim kurulu İDY çalışmalarını değerlendirmek için hangi rehber veya ölçütleri kullanmaktadır?
- Yönetim kurulunun bu ölçütlere erişimi varsa, bunlar yönetim kurulu üyelerine İDY çalışmalarını değerlendirebilmeleri için yeterli bilgi sağlamakta mıdır?
- Sağlamıyorlarsa, hangi ek bilgilere ve içgörülere gereksinimleri vardır?

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün (Institute of Internal Auditors Inc., "IIA") Telif Hakkı © 2013 kesinlikle saklıdır. IIA isminin veya logosunun çoğaltılmasında ABD federal ticari marka tescil sembolü olan ® kullanılacaktır. Bu materyalin hiçbir kısmı IIA tarafından öncesinde yazılı izin verilmeksizin çoğaltılamaz. Değiştirildiği onaylanmadıkça tüm maddi yönlerden orijinali ile aynı olan bu çevirinin yayımlanması için telif hakkı sahibi olan Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (Institute of Internal Auditors Inc., "IIA") 1035 Greenwood Blvd. Suite 401 Lake Mary, FL 32746, ABD isimli kurumdan izin alınmıştır. Bu belgenin hiçbir kısmı IIA tarafından öncesinde yazılı izin verilmeksizin çoğaltılamaz, bir geri alma sisteminde depolanamaz veya hiçbir formda veya elektronik, mekanik, fotokopi, kaydetme veya başka bir şekilde hiçbir suretle aktarılamaz. İşbu belge Türkiye İç Denetim Enstitüsü tarafından çevrilmiştir. Tone at the Top Ekim 2025 bülteni Sayın Tuğrul Bozbey ve Sayın Alp Buluç (SMMM, CIA, CRMA, CCSA), tarafından gözden geçirilmiş ve "edit" edilmiştir.