



# İç denetim biriminin değerlendirilmesi

Denetim Komitesi Enstitüsü Serisi 12



**İç denetim, bir kuruluşun kontrol ortamına ve iç kontrollerin etkin bir şekilde tasarlanıp uygulanmasına olumlu bir katkıda bulunabilir. İç denetim ayrıca, yönetimin uyguladığı kontrollerin amacına uygun olup olmadığı ve istendiği gibi çalışıp çalışmadığı konusunda güvence sağlamak suretiyle denetim komitesini de önemli ölçüde destekler. Denetim komitesinin görevlerinden biri de, iç denetim fonksiyonuna ihtiyaç olup olmadığını ve varsa bu fonksiyonun etkinliğini yıllık olarak değerlendirmektir.**

Bu yayın, iç denetim fonksiyonunun etkinliğini değerlendirirken denetim komitelerine yardımcı olacak genel bir çerçeve sunuyor.

Bu değerlendirme, ilgili kişilere veya onların kişilik özelliklerine değil, iç denetim süreciyle ilgili algılarınıza odaklanıyor. Denetim komitesi başkanının, anket formunu kimin dolduracağını belirlemesi gerekiyor. Anket, denetim komitesi üyeleri, belli başlı iş birimlerinin/bağlı ortaklıkların yöneticileri, finans direktörü ve iç denetim biriminin başkanı (öz değerlendirme şeklinde) tarafından doldurulabilir. Bağımsız denetçinin görüşü de alınabilir.

Tamamlanması yaklaşık 10 dakika süren anket formu doldurulurken dikkat edilecek hususlar:

- Her bir soruda, sorunun yanındaki iki kutuya en düşük 1, en yüksek 10 olmak üzere verdiğiniz puanı yazın. “Şu anda” sütunu altında, iç denetim biriminin bu konudaki mevcut durumuyla ilgili görüşünüzü belirtin. “Önem” sütunu altında ise, konunun önem derecesini belirtin. Aradaki fark, hangi alanların öncelikli olarak iyileştirme gerektirdiğini tespit etmenize yardımcı olacaktır.
- Her sorunun yanında ayrıca bir yorum kısmı var. Her soruyla ilgili yorum yapmanız şart değil, ancak gerçekleştirilen incelemenin kalitesini artırdıkları için görüş ve yorumların belirtilmesini teşvik ediyoruz.
- Konuyla ilgili herhangi bir görüşünüz yoksa “Fikrim yok” seçeneğini işaretleyebilirsiniz.
- Anket formunu dolduran kişi aksini talep etmedikçe bütün cevaplar anonim olarak değerlendirilir.

# Cevap örnekleri

	Şu anda	Önem	Fikrim yok	Yorumlar
1. İç denetimin, denetim komitesiyle, şirket yönetimiyle ve en önemli paydaşlarla işbirliği içinde hazırlanmış, şirketin stratejisi ve orta vadeli risk profiliyle uyumlu, kapsamlı bir stratejik planı var mı?	6	10		Denetim planı hazırlanırken denetim komitesinin görüşü yeterince alınmıyor. Plan gün sonuna doğru iletiliyor ve oldu bittiye getiriliyor.
2. İç denetim birimi, verimliliği ve denetimin etkinliğini artırmak için idari süreçlerin ve denetim süreçlerinin tamamında teknolojiyi kullanıyor mu?	7	7		Kullanılan teknoloji küçük bir şirket için (ve iç denetim birimi için) yeterli, ancak ilave kaynak sağlanırsa daha fazlası da yapılabilir.

## A. Konumlandırma

Sorumluluk alanları ve strateji	Şu anda	Önem	Fikrim yok	Yorumlar
1. İç denetimin, denetim komitesiyle, şirket yönetimiyle ve en önemli paydaşlarla işbirliği içinde hazırlanmış, şirketin stratejisi ve orta vadeli risk profiliyle uyumlu, kapsamlı bir stratejik planı var mı?	( )	( )	( )	
2. İç denetim birimi şirket liderleri tarafından kaliteli bir sorgulama gerçekleştiren bir birim olarak görülüyor mu (örneğin yönetime bilmedikleri şeyleri söyleyen, kontrol sorunlarının altında yatan nedenleri ve kontrollerin daha iyi tasarlanması fırsatlarını tespit eden, risk ve kontrol alanındaki trendleri takip eden bir birim)?	( )	( )	( )	
3. İç denetim birimi, iş stratejisi ve ilgili riskler konusunda yeterince bilgi sahibi mi? Stratejiyi destekleyen altyapıyı ve kontrol ortamını sorgulamaya istekli mi? Bu sorgulamayı gerçekleştirmek için gerekli vasıflara sahip mi? Şirketin farklı parçaları arasındaki bağlantıları görebiliyor mu?	( )	( )	( )	
4. İç denetim birimi, yönetim yapısında ("üçüncü savunma hattı" olarak) önemli bir rol oynuyor mu? Bu rol paydaşlarla uyum içinde mi, görev tanımında açık bir şekilde belirtilmiş mi ve şirket genelinde biliniyor mu?	( )	( )	( )	

Organizasyon ve yapı	Şu anda	Önem	Fikrim yok	Yorumlar
5. İç denetim birimi işletme birimlerinden bağımsız mı? Denetim komitesine açık bir şekilde ve engellenmeden bilgi verebiliyor mu? Yönetim kurulu başkanına doğrudan erişimi var mı?	( )	( )	( )	
6. İç denetim birimi hem bağımsızlığı ve nesnelliği koruyacak, hem de (iş kapsamı bir şekilde anlaması ve iş birimleri ile sağlıklı ilişkiler kurup sürdürebilmesi için) işletme birimlerine yakın olacak şekilde yapılandırılmış mı?	( )	( )	( )	
7. İç denetim birimi, sorumlulukların şirket içinde uygun bir şekilde dağıtılmasını sağlamak için risk kontrol birimlerinin görüşlerine başvuruyor mu, onlarla işbirliği yapıyor mu?	( )	( )	( )	
8. İç denetim birimi şirket genelindeki önemli yönetim ve kontrol toplantılarına, örneğin risk komitesinin toplantılarına katılıyor mu?	( )	( )	( )	

Paydaşlar	Şu anda	Önem	Fikrim yok	Yorumlar
9. İç denetimin üst kademelerle güçlü ilişkileri var mı (Örneğin, iç denetim birimi başkanı ve kıdemli yöneticilerinin yönetim kurulu üyeleriyle, iş birimlerinin başkanlarıyla ve üst yönetimle doğrudan ve güçlü ilişkileri var mı)?	( )	( )	( )	
10. İç denetim birimi, denetim bulgularını, kontrol ortamıyla ilgili trendleri ve güncel görüşlerini paylaşmak için üst yönetim toplantılarına düzenli olarak katılıyor mu?	( )	( )	( )	
11. İç denetim birimi, denetim bulgularını, kontrol ortamıyla ilgili trendleri ve güncel görüşlerini paylaşmak için denetim komitesi toplantılarına düzenli olarak katılıyor mu?	( )	( )	( )	
12. İç denetim birimi, gerçekleştirdiği faaliyetlerle, üst yönetime yaptıkları işlerin risklerini düzenli ve dengeli bir şekilde açıklayabiliyor mu? Risklerin azaltılması için uygun önerilerde bulunuyor mu?	( )	( )	( )	
13. İç denetimin önemli dış paydaşlarla (özellikle de bağımsız denetçiler ve düzenleyici kurumlarla) güçlü ilişkileri var mı?	( )	( )	( )	
14. İç denetim, paydaşlarla olan ilişkilerini proaktif bir şekilde yönetebiliyor mu?	( )	( )	( )	

Finansman	Şu anda	Önem	Fikrim yok	Yorumlar
15. Şirketin risk profili dikkate alındığında iç denetim, sorumluluklarını yerine getirmek için gerekli bütçeye sahip mi?	( )	( )	( )	
16. İç denetim, şirkete sağladığı hizmetin değerini artırmak için kaynaklarını etkin bir şekilde yönetiyor mu?	( )	( )	( )	

## B. Çalışanlar

Liderlik	Şu anda	Önem	Fikrim yok	Yorumlar
1. İç denetim, denetim ve risk komitelerinde sunduğu görüşlerin etkili olabilmesi ve şirketi etkileyebilmesi için gerekli konuma ve itibara sahip mi?	( )	( )	( )	
2. İç denetim biriminde, farklı alanlarda değerlendirmeler yapabilecek ve işletme birimlerini farklı alanlarda sorgulayabilecek iş bilgisine sahip, kıdemli ve deneyimli çalışan sayısı yeterli mi?	( )	( )	( )	

Yetenekler	Şu anda	Önem	Fikrim yok	Yorumlar
3. İç denetim biriminde, hem iç denetim hem de genel iş bilgisi ve deneyimine sahip bir yetenek havuzu bulunuyor mu?	( )	( )	( )	
4. İç denetim biriminde, yönetim, kontrol ve risk azaltma alanlarında uzman oldukları (işletme birimleri tarafından) kabul edilen çalışanlar mevcut mu?	( )	( )	( )	
5. Yıllık planın uygulanması, eksikliklerin tespit edilip giderilmesi ve şirketin değişen risk profiline uyum sağlanması için gerekli yetenek ve becerilerin tespit edilmesinde bu amaca uygun bir mekanizma kullanılıyor mu?	( )	( )	( )	

İşe alma stratejisi	Şu anda	Önem	Fikrim yok	Yorumlar
6. İç denetim, işe alma stratejisinde orta ve uzun vadeli düşünüyor mu (Örneğin, şirketteki büyüme alanlarını, yeni ve önemi artan risk alanlarını ve birimin yetenekli çalışanları işe alabilme kabiliyetini etkileyen iç ve dış faktörleri dikkate alıyor mu)?	( )	( )	( )	
7. İç denetim, şirketin en yetenekli çalışanlarına kariyerlerinde ilerleme fırsatı sunarak “doğru” kişileri işe almada başarılı olabiliyor mu?	( )	( )	( )	
8. İç denetim birimi, kapsamlı eğitim ve gelişim programları düzenleyerek çalışanlarının mesleki gelişimine katkıda bulunuyor mu?	( )	( )	( )	

Kültür	Şu anda	Önem	Fikrim yok	Yorumlar
9. İç denetimde sorgulama, takip etme ve sürekli iyileştirme kültürü var mı?	( )	( )	( )	
10. İç denetim sürecini sürekli iyileştirmeyi teşvik eden bir kültür mevcut mu?	( )	( )	( )	
11. İç denetim birimi en yüksek etik standartlara ve değerlere uygun davranarak diğer birimlere örnek oluyor mu?	( )	( )	( )	

Ödül ve değerlendirme	Şu anda	Önem	Fikrim yok	Yorumlar
12. İç denetim birimi, iyi tanımlanmış performans ölçümlerine dayalı (örneğin yapılan işin kalitesini ve şirket üzerindeki etkisini dikkate alan ve sadece planın uygulanmasına ve iş performansına bağlı olmayan) rekabetçi bir ücret politikasına sahip mi?	( )	( )	( )	

## C. Süreçler

Risk değerlendirmesi ve planlama	Şu anda	Önem	Fikrim yok	Yorumlar
1. İç denetim birimi, yönetim kurulunun kabul edip onayladığı risk değerlendirmesine dayalı bir denetim planına sahip mi?	( )	( )	( )	
2. İç denetim, denetim planını hazırlarken ileri görüşlü davranıyor mu? Yeni ve önemi artan riskler söz konusu olduğunda planlanan faaliyetlerini gerektiğinde hızlı bir şekilde değiştirebilecek esnekliğe sahip mi?	( )	( )	( )	
3. İç denetim, denetim planını denetim komitesinin onayına zamanında (en azından yılda bir kere) sunuyor mu? Gerektiğinde plandaki güncellemeleri komitenin onayına sunuyor mu?	( )	( )	( )	

Uygulama	Şu anda	Önem	Fikrim yok	Yorumlar
4. İç denetim, (sorunlar ortaya çıktıkça değil, düzenli bir şekilde) kalite kontrol ve eğitim programlarını kullanarak, yöntemlerini gözden geçiriyor ve bu yöntemlerin güncelliğini ve etkisini kaybetmemesi için gerekli değişiklikleri yapıyor mu?	( )	( )	( )	
5. İç denetim birimi, şirketin karşı karşıya olduğu risklerin uygun bir şekilde azaltılıp azaltılmadığı konusunda bütüncül bir görüşe sahip olmayı sağlayacak şekilde, şirketin tamamını (iş birimlerini, fonksiyonları, süreçleri ve bölgeleri) kapsayan denetim faaliyetleri gerçekleştiriyor mu?	( )	( )	( )	
6. İç denetim birimi, verimliliği ve denetimin etkinliğini artırmak için idari süreçlerin ve denetim süreçlerinin tamamında teknolojiyi kullanıyor mu?	( )	( )	( )	
7. İç denetim birimi, kapsamlı bilgi yönetimi sistemlerine sahip mi? Bunların çalışanları tarafından yaygın bir şekilde kullanılmasını teşvik ediyor mu?	( )	( )	( )	

Raporlama	Şu anda	Önem	Fikrim yok	Yorumlar
8. İç denetim birimi, gerçekleştirdiği her denetimde konuların altta yatan nedenlerini ve sonuçlarını tespit eden, karşılaştırmalı ölçümler yapan, açık, anlaşılır, etkili ve yönetime önerilerde bulunan raporlar hazırlıyor mu? Bunları zamanında hazırlayıp yönetime sunuyor mu?	( )	( )	( )	
9. İç denetim birimi, denetim komitesine sunulmak üzere, bilgileri açık, özet ve etkili bir şekilde dile getiren, konu başlıklarına göre düzenlenmiş, önemli trendleri ve şirket üzerindeki etkilerini tespit eden raporlar hazırlıyor mu?	( )	( )	( )	
10. İç denetim, üst yönetimin ilgilenmesini gerektiren konuların üst kademelere iletilmesi için hızlı ve etkin mekanizmalara sahip mi?	( )	( )	( )	

Genel	Şu anda	Önem	Fikrim yok	Yorumlar
11. İç denetim şirkete katma değer sağlıyor mu? Nasıl?	( )	( )	( )	

**İç denetim biriminin etkinliğini artırmak için daha farklı neler yapılabileceği konusunda ilave görüş ve yorumlarınız:**

---



---



---



---



---



---

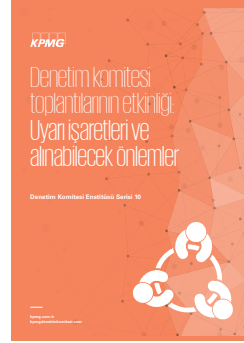
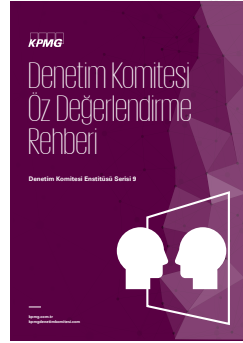
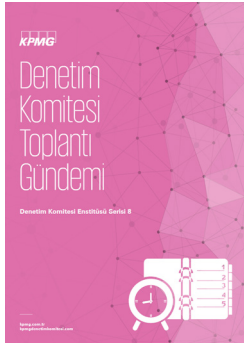
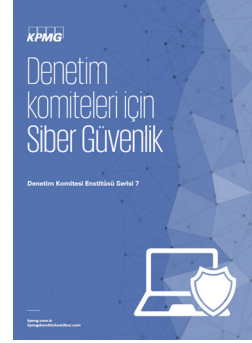


---



---

# Denetim Komitesi Enstitüsü Serisi



## İletişim:

**KPMG Türkiye**  
**Denetim Komitesi Enstitüsü**



**Şirin Soysal**  
KPMG Türkiye  
Denetim Komitesi Enstitüsü Başkanı,  
Şirket Ortağı  
T : +90 216 681 90 19  
F : +90 216 681 90 90  
E : ssoysal@kpmg.com



**Kuğu Alper**  
KPMG Türkiye  
Denetim Komitesi Enstitüsü Koordinatörü  
T : +90 216 681 92 99  
F : +90 216 681 90 90  
E : kalper@kpmg.com

**İstanbul**  
Rüzgarlıbahçe Mh. Kavak Sk. No:29  
Kavacık 34805 Beykoz / İstanbul / Türkiye  
T: +90 216 681 9000

**Ankara**  
The Paragon İş Merkezi Kızılırmak Mah. Ufuk  
Üniversitesi Cad. 1445 Sok. No:2 Kat:13  
Çukurambar 06550 Ankara / Türkiye  
T: +90 312 491 7231

**İzmir**  
Heris Tower, Akdeniz Mah. Şehit Fethi Bey Cad.  
No:55 Kat:21 Alsancak 35210 İzmir / Türkiye  
T: +90 232 464 2045

**kpmgdenetimkomitesi.com**  
**kpmg.com.tr**  
**kpmgvergi.com**



Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir.

© 2017 Akis Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. Tüm hakları saklıdır. Türkiye'de basılmıştır.

KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır.