



TÜRKİYE BÜYÜK MİLLET MECLİSİ

“KAMU İDARELERİNDE DAHA ETKİLİ BİR YÖNETİM İÇİN NASIL BİR İÇ DENETİM?” KONFERANSI



29 Eylül 2014



EGEMENLİK KAYITSIZ ŞARTSIZ MİLLETİNDİR



KAMU İDARELERİNDE DAHA ETKİLİ BİR YÖNETİM İÇİN NASIL BİR İÇ DENETİM?

KONFERANSI

**29 Eylül 2014
TBMM, ANKARA**

**Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı
İç Denetim Birimi Başkanlığı**



EGEMENLİK KAYITSIZ ŞARTSIZ MİLLETİNDİR

EDİTÖRLER

Ramazan DOĞANAY
İç Denetçi (TBMM)

Mehmet Ali MEYDANLI
İç Denetçi (TBMM)

Grafik Tasarım
Işık ARSLAN

Baskı
TBMM Basımevi-2015

ISBN
978-975-8805-54-9

** Bu kitapta yer alan sunumlarla ilgili her türlü sorumluluk sunum sahibine aittir.*

ÖNSÖZ

Dünyanın gün geçtikçe daha hızlı değiştiğine, geliştiğine ve dönüştüğüne hep birlikte şahit oluyoruz. Bu süreçte daha müreffeh bir yaşam beklentisi için; vatandaşın devletten, müşterinin özel sektörden, kalite ve güvenin esas olduğu bir hizmet beklentisi gittikçe artmaktadır. Bu talepleri karşılayabilmek için de çağdaş dünyada öne çıkan yeni yönetim ve denetim anlayışlarının hayata geçirilmesinin gerekliliği ortadadır.

Bir ülkenin başarılı ve güçlü olması, o ülkenin kurumlarının başarılı olmasıyla doğrudan ilgilidir. Kamu sektörüyle, reel sektörüyle, finans sektörüyle her kesimin, muhataplarının beklentilerini azami ölçüde karşılama gayretinde olması gerekmektedir.

Devleti ve kurumları başarılı ve itibar sahibi kılan; etkin bir yönetim anlayışı ve bununla birlikte, yönetimin güvenilirliğini ortaya koyan, yönetime yardımcı olan, ona ufuk veren ve kurumlara katma değer sağlayan yapıcı bir denetim anlayışının varlığıdır. Bu açıdan etkin bir denetim; iyi işleyen bir demokrasi, güçlü, istikrarlı, güven veren bir ekonomi ve sağlıklı bir kamu yönetimi için olmazsa olmaz bir koşuldur.

Denetim anlayışının günümüzde geldiği noktada kurumların etkin bir yapıya kavuşturulması, değişen ihtiyaçlar karşısında kendini sürekli geliştirmesi, hedeflerine ulaşabilmesi ve kurumsal risklerin mümkün olduğunca bertaraf edilmesi konusunda öne çıkan unsurların başında iç denetim gelmektedir.

Bu yeni denetim anlayışı; sadece geçmişe odaklanan, idarenin açığını arayan ve cezalandırmayı öne çıkaran, korku salan bir yaklaşımdan ziyade; analiz eden, sorunların nedenlerini araştıran, çözüm önerileri sunan, güvence veren, yönetimin etkinliğini, verimliliğini, ekonomikliğini sağlayan, çağdaş denetim metodolojileri ve standartlarına sahip, yönetime yardımcı olan ve ortak aklı öne çıkaran bir perspektife sahiptir.

İç denetim sistemini ülkemizde kurumsal ve etkin işleyen bir yapıya kavuşturmak için tüm taraflarca iç denetim olgusuna sahip çıkılması gerekmektedir. Asli fonksiyonlarından birisi denetim olan Türkiye Büyük Millet Meclisi olarak da kamu idarelerinde daha etkili bir yönetim için nasıl bir iç denetime sahip olunması konusunun ele alındığı böylesi önemli bir konferansa ev sahipliği yapmış olmaktan duyduğum memnuniyeti ifade etmek isterim.

Bu anlamda, konferans dolayısıyla kamu sektörü, özel sektör ve akademik camiadan konusunda uzman ve son derece tecrübeli konukların bir araya gelmesiyle iç denetim konusunda uygulamada yaşanan sorunların dile getirilmesine, çözüm yollarının aranmasına, farklı alanlarda denetim tecrübesine sahip kurumların bilgi ve birikimlerinin paylaşılmasına imkan sağlanmıştır.

Konferansa katkı sunan değerli katılımcıların fikir, görüş ve önerilerinin kalıcı bir hale getirilmesi ve iç denetimin daha da güçlendirilmesine yönelik çalışmalara referans kaynak teşkil etmesi amacıyla bu kitap çalışması yapılmış ve ilgililerin istifadesine sunulmuştur.

Bu vesileyle konferansın düzenlenmesinde ve kitaplaştırılmasında emeği geçenlere ve tüm katılımcılara teşekkür ediyorum.

Cemil ÇİÇEK
Türkiye Büyük Millet Meclisi
Başkanı

SUNUŞ

Ülkemizde son yıllarda kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması çalışmaları çerçevesinde kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli şekilde kullanılmasında, kurum ve kuruluşların hesap verebilirliğinin sağlanmasında önemli yapısal ve kurumsal reformlar gerçekleştirilmiştir. Bu reformların en önemlisi 2006 yılından itibaren uygulamaya konulan 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'dur. 5018 Sayılı Kanun'un en önemli özelliklerinden birisi de fonksiyonel bağımsızlığa sahip, kendi faaliyetlerinin hesabını veren ve hata bulmak yerine idarelerin çalışmalarına değer katmak ve idareyi geliştirmek amaçlı bir iç denetim anlayışını getiriyor olmasıdır. Söz konusu Kanun'da iç denetim genel olarak, kamu idarelerinin çalışmalarına katkı sunmak ve geliştirmek, kaynakların ekonomiklik, etkinlik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve gerektiğinde rehberlik yapmak amacıyla risk odaklı yapılan, bağımsız, nesnel, güvence sağlayan bir danışmanlık faaliyeti olarak tanımlanmaktadır.

Türkiye Büyük Millet Meclisi İdari Teşkilatı olarak örnek alınan bir kamu kurumu olma hedefi doğrultusunda, 5018 sayılı Kanun'da iç denetim faaliyetinden beklenen faydaları TBMM özelinde sağlayabilmek konusunda şüphesiz iç denetim birimimize önemli görevler düşmektedir. Üst yönetim olarak bugüne kadar, iç denetimin Teşkilatımızda kurumsallaşması, daha rahat çalışabilmesi için her türlü desteği elimizden geldiğince verdik, vermeye de devam edeceğiz. Bu bakış açısıyla iç denetim alanında İdari Teşkilatımızın önemli bir mesafe kat ettiğini düşünüyoruz.

Türkiye Büyük Millet Meclisi bugüne kadar, asli görevleri olan yasama ve parlamenter denetim faaliyetleri dışında, kamu idarelerini ve sivil toplum kuruluşlarını ilgilendiren pek çok konuda konferans, sempozyum ve çalıştaylara ev sahipliği yapmıştır. Bu faaliyetlerdeki asıl amaç, gerek kamu idarelerinin kendi aralarında gerekse sivil toplum kuruluşları ile kamu idareleri arasında iletişim ve işbirliği oluşturmak, tecrübe ve deneyimlerden karşılıklı olarak faydalanılabilecek bir ortam sağlamaktır. Bu kapsamda, düzenlenen “Kamu İdarelerinde Daha Etkili Bir Yönetim İçin Nasıl Bir İç Denetim?” başlıklı konferansa ev sahipliği yaparak, kamu idarelerinde iç denetimin nasıl daha etkin olabileceği ve yönetimlere nasıl değer katabileceği konusunda kamu kurumları ile iç denetim alanında nispeten daha deneyimli olan özel sektör arasında bir paylaşım platformu oluşturmanın, bilgi ve tecrübelerden karşılıklı olarak faydalanılmasına aracılık etmenin ve konusunda uzman birbirinden değerli katılımcıları bir araya getirmenin mutluluğunu yaşadık.

Bu tür geniş katılımlı bir konferansta dile getirilen değerli düşüncelerin, diğer ilgili kişi ve kurumlara da aktarılmasının iç denetim mesleğinin geleceği adına önemli olduğunu düşünüyoruz. Bu düşünceyle, konferans sunum ve bildirilerinin derlenerek bir kitap haline getirilmesinin iç denetim alanında yapılacak diğer çalışmalara da fayda sağlayacağını ümit ediyoruz.

TBMM’nin ev sahipliğinde düzenlenmiş olan bu konferansın, kamu idarelerimizde iç denetimin kurumsallaşmasında ve geliştirilmesinde önemli katkılarının olacağına inanıyor ve konferansı tertip eden Türkiye İç Denetim Enstitüsü ve Kamu İç Denetçileri Derneği ile destek sağlayan İç Denetim Koordinasyon Kurulu, sayın başkan ve üyelerine, konferansa konuşmacı olarak katılan kamu idarelerinin ve özel sektörün saygıdeğer yöneticileriyle değerli akademisyenlere ve bu kitabın yayımlanmasında emeği geçen herkese teşekkür ederim.

Dr. İrfan NEZİROĞLU
Türkiye Büyük Millet Meclisi
Genel Sekreteri

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	3
Cemil ÇİÇEK Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanı	
SUNUŞ	5
Dr. İrfan NEZİROĞLU Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreteri	
KONFERANS PROGRAMI	9
AÇILIŞ KONUŞMALARI	11
Faruk UYSAL	13
Kamu İç Denetçileri Derneği (KİDDER) Başkanı	
Gürdoğan YURTSEVER	17
Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) Başkanı	
İ. İlhan HATİPOĞLU	23
İç Denetim Koordinasyon Kurulu (İDKK) Başkanı	
Dr. İrfan NEZİROĞLU	29
Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreteri	
BİRİNCİ OTURUM	33
YÖNETİMİN PERFORMANS HEDEFİNİ SAĞLAMADA İÇ DENETİMİN ROLÜ VE SORUMLULUKLARIN KAPSAMI	
Oturum Başkanı	
Erhan USTA	35
İDKK Üyesi, Kalkınma Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı	
Konuşmacılar	
Murat ÇAĞLAR	37
TİDE Başkan Yardımcısı, Koç Holding Denetim Koordinatörü	
Dr. Bertan KAYA	41
Control Solutions International, Yönetici Ortak	
Kemal ÖZSEMERÇİ	55
Sayıştay Uzman Denetçisi	
Birinci Oturum Soru-Cevap Bölümü	70
Birinci Oturum Sunumları	73

Cemil ÇİÇEK Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanı.....	89
İKİNCİ OTURUM	95
KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ SÜRECİNDE İÇ DENETİMİN YÖNETİME KATKISI	
Oturum Başkanı	
Prof. Dr. Nuran CÖMERT	97
TİDE Yönetim Kurulu Üyesi, Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi	
Konuşmacılar	
Aysan SİNANLIOĞLU	99
Kurumsal Risk Yönetimi Derneği (KRYD) Başkanı, Doğuş Grubu Risk Yönetimi Bölüm Başkanı	
Burhanettin AKTAŞ	103
İDKK Üyesi, Hazine Müsteşar Yardımcısı	
Fuat ÖKSÜZ	109
Enerjisa Enerji A.Ş. Planlama ve Kontrol Bölüm Başkanı	
Şerif OLGUN ÖZEN	117
KİDDER Yönetim Kurulu Üyesi, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İç Denetim Birimi Başkanı	
İkinci Oturum Sunumları	123
PANEL	147
KAMU İDARELERİNDE İÇ DENETİMİN 10 YILLIK GEÇMİŞİ VE ÖZEL SEKTÖR KARŞILAŞTIRMALARIYLA GELECEĞİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER	
Oturum Başkanı	
İ. İlhan HATİPOĞLU	149
İç Denetim Koordinasyon Kurulu Başkanı, Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürü	
Faruk UYSAL	153
Kamu İç Denetçileri Derneği (KİDDER) Başkanı, TBMM İç Denetim Birimi Başkanı	
Halis KIRAL	167
İDKK İç Denetim Merkezi Uyumlaştırma Daire Başkanı	
Gürdoğan YURTSEVER	175
TİDE Başkanı, Tekstilbank İç Kontrol ve Uyum Başkanı	
Menteş ALBAYRAK	185
TİDE Başkan Yardımcısı, Anadolu Endüstri Holding Denetim Grup Koordinatörü	
Ali Kamil UZUN	193
Türkiye İç Denetim Enstitüsü Kurucu ve Onursal Başkanı	
Panel Sunumları	201

KONFERANS PROGRAMI

			
“Kamu İdarelerinde Daha Etkili Bir Yönetim İçin Nasıl Bir İç Denetim?”			
29 Eylül 2014, Büyük Grup Toplantı Salonu, TBMM Ana Bina, Bakanlıklar, Ankara			
PROGRAM			
08:00-09:00	KAYIT		
09:00-10:00	AÇILIŞ KONUŞMALARI		
	Faruk UYSAL, Kamu İç Denetçileri Derneği (KIDDER) Başkanı Gürdoğan YURTSEVER, Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) Başkanı İ. İlhan HATİPOĞLU, İç Denetim Koordinasyon Kurulu (İDKK) Başkanı Dr. İrfan NEZİROĞLU, Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) Genel Sekreteri		
10:00-10:30	KAHVE ARASI		
10:30-12:00	I. OTURUM “Yönetimin Performans Hedefini Sağlamada İç Denetimin Rolü ve Sorumlulukların Kapsamı”		
Oturum Başkanı	Erhan USTA, İç Denetim Koordinasyon Kurulu Üyesi, Kalkınma Bakanlığı Müsteşar Yrd. Murat ÇAĞLAR, CFE, SMMM, CRMA - TİDE Başkan Yrd. - Koç Holding Denetim Koordinatörü Dr. Bertan KAYA, CIA - Control Solutions International Yönetici Ortak Kemal ÖZSEMERÇİ, Sayıştay Uzman Denetçisi		
12:00-13:30	ÖĞLE YEMEĞİ		
13:30-13:45	TÜRKİYE BÜYÜK MİLLET MECLİSİ BAŞKANI SAYIN CEMİL ÇİÇEK'İN KONUŞMALARI		
13:45-15:15	II. OTURUM “Kurumsal Risk Yönetimi Sürecinde İç Denetimin Yönetime Katkısı”		
Oturum Başkanı	Prof. Dr. Nuran CÖMERT, YMM, CFE, CRMA, TİDE Yönetim Kurulu Üyesi ve M.Ü. İşletme Fakültesi Öğr. Üyesi Aysan SİNANLIOĞLU, CISA, CRISC, CRMA - Kurumsal Risk Yönetimi Derneği (KRYD) Başkanı, Doğuş Grubu Risk Yönetimi Bölüm Başkanı Burhanettin AKTAŞ, İç Denetim Koordinasyon Kurulu Üyesi, Hazine Müsteşar Yardımcısı Fuat ÖKSÜZ, SMMM - Enerjisa Enerji A.Ş. Planlama ve Kontrol Bölüm Başkanı Şerif OLGUN ÖZEN, CGAP - Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İç Denetim Birimi Başkanı, Kamu İç Denetçileri Derneği Yönetim Kurulu Üyesi		
15:15-15:45	KAHVE ARASI		
15:45-17:45	PANEL “Kamu İdarelerinde İç Denetimin 10 Yıllık Geçmişi ve Özel Sektör Karşılaştırmalarıyla Geleceğine İlişkin Değerlendirmeler”		
Panel Başkanı	İ. İlhan HATİPOĞLU, İç Denetim Koordinasyon Kurulu Başkanı Faruk UYSAL, CGAP - Kamu İç Denetçileri Derneği Başkanı, TBMM İç Denetim Birimi Başkanı Halis KIRAL, CIA, CCSA, CGAP - İDKK İç Denetim Merkezi Uyumlaştırma Daire Başkanı Gürdoğan YURTSEVER, SMMM, BD, CRMA, CFE - Türkiye İç Denetim Enstitüsü Başkanı Tekstilbank İç Kontrol ve Uyum Başkanı Menteş ALBAYRAK, CRMA - TİDE Başkan Yardımcısı, Anadolu Endüstri Holding Denetim Grup Koordinatörü Ali Kamil UZUN, CPA, CFE, MA, CRMA, CAC - Türkiye İç Denetim Enstitüsü Kurucu ve Onursal Başkanı		
			

AÇILIŞ KONUŞMALARI



Konuşmacılar

- **Faruk UYSAL**
Kamu İç Denetçileri Derneği (KİDDER) Başkanı
- **Gürdoğan YURTSEVER**
Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) Başkanı
- **İ. İlhan HATİPOĞLU**
Maliye Bakanlığı İç Denetim Koordinasyon Kurulu (İDKK) Başkanı
- **Dr. İrfan NEZİROĞLU**
Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreteri



Faruk UYSAL

Kamu İç Denetçileri Derneği (KİDDER)
Başkanı

Sayın Genel Sekreterim, Sayın İç Denetim Koordinasyon Kurulu Başkanım, İç Denetim Koordinasyon Kurulunun saygı değer üyeleri, Sayın Türkiye İç Denetim Enstitüsü Başkanı, değerli konuklar, hanımefendiler, beyefendiler, konferansımıza hoş geldiniz, şeref verdiniz.

KİDDER, Kamu İç Denetçileri Derneği, kamudaki iç denetçileri temsil eden yegâne sivil toplum kuruluşudur. Kamuda iç denetçi sertifikası sahibi yaklaşık 1000 kişiden 700'ü derneğimizin üyesidir. Bu, %70'e tekabül eden bir orandır.

KİDDER aslında kamu görevi yürüten bir sivil toplum kuruluşudur. Bütün faaliyetlerimiz meslektaşlarımızın bilgi ve becerilerini arttırmaya, dolayısıyla kamuya daha kaliteli denetim hizmeti sunmaya yöneliktir. Bu konferans için seçilen konu da bunu ifade ediyor.

Dernek çalışmalarımız arasında, eğitim faaliyetlerimiz birinci sırada yer alıyor. En yoğun gerçekleştirdiğimiz eğitim programlarımız “Kurumsal Risk Yönetimi” ve “CGAP, Sertifikalı Kamu İç Denetçisi” sınavı hazırlık eğitimleridir.

“Denetişim” adında hakemli bir dergimiz var. Yılda 4 defa yayınlıyoruz. Dergi, meslektaşlarımızın ortak tartışma alanı olma vazifesi görüyor. Yayımlanan makalelerle, mesleğimizle ilgili yenilikleri, uluslararası uygulamaları meslektaşlarımızla paylaşıyoruz.

İç Denetim Koordinasyon Kuruluna, sertifika eğitimlerine eğitici göndermek suretiyle, denetim doküman ve rehberleri ile “İçDen” otomasyon programının hazırlanması konusunda, destek olduk ve olmaya devam ediyoruz.

Değerli katılımcılar, mevcut bilgilerimiz, yeni bir şeyi öğrenirken, o şeyi daha çabuk kavramamıza yardımcı olduğu gibi, aynı zamanda hatalı,

daha farklı veya eksik olarak anlamamıza da neden olabilir. İç denetim de kamuda biraz bu şekilde yanlış anlaşıldı. Çok uzun bir geçmişe sahip olan “teftiş” ve “müfettiş” kavramları, “iç denetim” kavramını orijinalinden farklı anlamamıza neden oldu. Denetim kavramı batı dillerinde işitsel, dinleyici anlamlarında kullanılan “auditory” kelimesinden türetilme, murakıp ve danışman anlamlarında kullanılmaktadır.

Bu manada iç denetim mesleği, kendine özgü sistematığı olan, bir güvence ve danışmanlık faaliyeti olarak ortaya çıkmıştır.

Bunun için iç denetçiler hata, suiistimal, kusur ve eksikliklerden ziyade, risklerle ilgilenirler. Çünkü risk, olan değil, olması muhtemel olandır. Ancak ne denetlediğimiz birimler, ne yöneticilerimiz, ne de iç denetçiler, bu mesleğin geçmişle değil, daha çok gelecekle ilgilenmesi gerektiği konusunda yeterli farkındalığa sahiptir.

Ülke olarak maalesef hep geçmişle, olanla, ilgileniyoruz. Olanı muhtemel olanı ihmal ediyoruz. Olandan daha çok olması muhtemelle ilgilenseydik, acaba Soma maden faciası olur muydu? O asansör düşer miydi?

Klasik yasal uygunluk denetiminden bir adım daha öteye geçerek, performans hedefini sağlamada ve risk yönetimi konusunda yönetime daha fazla katkıda bulunmak, üst yöneticilerimiz ve siyasi otoriteler nazarında daha fazla farkındalık oluşturmak için bu konferansı düzenleme gereği duyduk.

Üst yöneticilerin desteği olmadan iç denetçilerin pozitif bir şeyler ortaya koyması gerçekten çok zor. TBMM iç denetçileri olarak bizler, Genel Sekreterimiz Sayın Dr. İrfan Neziroğlu’ndan doğrusu hep destek gördük. Bu konferansın onun ev sahipliğinde yapılıyor olması da desteklerinin bir göstergesidir. Genel Sekreterimiz Sayın Dr. İrfan Neziroğlu’na teşekkürlerimi sunuyorum.

Denetim rehberlerinden, otomasyon programının hazırlanmasına ve mevzuat değişikliklerine kadar iç denetimin her konusuyla yakından ilgilenen, en yoğun günlerinde bile iç denetçilerin sorunlarına zaman ayıran Kurul Başkanımız Sayın İlhan HATİPOĞLU, bu konferansa da desteklerini esirgemediler. Kendilerine teşekkürlerimi sunuyorum.

TİDE ve KİDDER, mesleğin iki sivil toplum kuruluşudur. Kamu iç denetçileri olarak bizler, 2007 ve 2008 yıllarında, mesleğe girişte sertifika eğitimlerimizin önemli bir bölümünü TİDE’nin değerli mensuplarından aldık. O günden buyana TİDE’yle olan ilişkimiz hep devam etti. Bu konferansta da yine beraberiz. Yakın işbirliği ve katkılarından dolayı TİDE’nin Başkanı Sayın Gürdoğan YURTSEVER’e teşekkür ediyorum.

Aramızda Samsun, Van, Kahramanmaraş ve Rize gibi uzak şehirlerden gelen katılımcılar var. Katılımcılarımızın %90'ını kamu ve özel sektör denetçileri, %10'unu da diğer meslek mensupları oluşturuyor. Profesör ve doçent unvanlarına sahip öğretim üyelerinin, teftiş kurulu başkanı, genel müdür ve genel müdür yardımcısı gibi unvanlara sahip bürokratların, mali müşavirlerin, eczacıların, mühendislerin konferansımıza ilgi göstermesi doğrusu bizleri onurlandırdı. Gün boyunca sürecektir olan konferansın değerli katılımcılara yararlı olmasını diliyorum.

Saygılarımı sunuyorum.



Gürdoğan YURTSEVER

Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE)
Başkanı

Sayın Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreterim, İç Denetim Koordinasyon Kurulu (İDKK)'nın Değerli Başkan ve üyeleri, değerli meslektaşlarım, değerli katılımcılar...

Türkiye İç Denetim Enstitüsü olarak Kamu İç Denetçileri Derneği ile birlikte düzenlediğimiz, İç Denetim Koordinasyon Kurulu ve Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreterliğinin destek olduğu “Kamu İdarelerinde Daha Etkili Bir Yönetim İçin Nasıl Bir İç Denetim?” adındaki konferansımıza hoş geldiniz, şeref verdiniz.

Milli egemenliğimizin temsilcisi konumundaki Türkiye Büyük Millet Meclisinin çatısı altında böyle bir etkinliği düzenlemekten duyduğumuz memnuniyeti öncelikle ifade etmek isterim.

Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) olarak kurulduğumuz 1995 yılından beri 19 yıldır Türkiye'deki iç denetim uygulamalarının uluslararası standartlara yükseltilmesi amacıyla faaliyet gösteriyoruz.

190 ülkede 180 binden fazla üyesi olan Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün (The Institute of Internal Auditors-IIA) Türkiye'deki tek temsilcisi konumunda olan Enstitümüzün yaklaşık 2.300 üyesi bulunuyor. TİDE üye sayısı açısından Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün en büyük 20 Ulusal Enstitüsü arasında yer alıyor.

Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonunun da üyesi olan Enstitümüz, iç denetim mesleğinin tanınması, yaygınlaşması ve meslektaşların mesleki gelişimlerinin sağlanması amacıyla pek çok mesleki gelişim, paylaşım ve iletişim platformu ile çalışmalarını sürdürüyor. Bu kapsamda;

- Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından geliştirilen ‘Uluslararası Mesleki Uygulama Çerçevesi ve İç Denetim Standartları’nı

güncel bir şekilde Türkçe'ye çeviriyor ve yayınlıyoruz. Düzenleyici otoriteler tarafından iç denetim konusunda yapılan düzenlenmelerde de bu standartlar esas alınıyor.

- İç denetimde küresel yetkinlik belgesi olan ve 1974 yılından beri Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından verilen “Sertifikalı İç Denetçi (Certified Internal Auditor - CIA)” ve bunun yanı sıra dört farklı alanda uzmanlık sertifika sınavlarına aracılık yapıyoruz. Bu sertifikalar, finansal hizmetler, kamu, kontrol öz değerlendirme ve risk yönetimi konularındaki uzmanlığı ortaya koyuyor. Türkiye’den bu sınavlara TİDE aracılığıyla girilebiliyor. Mevcut durumda Türkiye’de yaklaşık 650 meslektaşımızda CIA sertifikası bulunuyor. Toplamda ise yaklaşık 1.800 civarında meslektaşımız bu uzmanlık sertifikalarına sahip.
- Meslektaşlarımızın gelişmesine katkı sağlamak amacıyla “TİDE Akademi” bünyesinde sertifika hazırlık ve sürekli mesleki gelişim seminer programları düzenliyoruz. Bunun yanı sıra üyelerimize yönelik ücretsiz seminerler gerçekleştiriyoruz.
- Her yıl “Türkiye İç Denetim Kongreleri” düzenliyoruz. Bu yıl 18. Türkiye İç Denetim Kongresi’ni 20-21 Ekim tarihlerinde Wyndham Grand İstanbul Levent’te “İtibar Gelecektir: Kurumsal İtibarın Yönetilmesinde İç Denetimin Stratejik Rolü” temasıyla gerçekleştireceğiz. Kongrelerimizde mesleğin ulusal ve uluslararası uzmanları tecrübelerini meslektaşlarımız ile paylaşma imkanı buluyor.
- Yayıncılık alanında “İç Denetim” dergisi ve kitap yayınlarımız bulunuyor. 13 yıldır yayımlanan İç Denetim dergisi mesleğimizin en önemli referans kaynaklarından birisi haline geldi. Yılda 4 defa yayımlanan dergide mesleki makalelere, yazılara, araştırmalara ve haberlere yer veriliyor. 2010 yılından beri kitap yayıncılığı alanında da faaliyet gösteriyoruz. Bugüne kadar 6 kitap yayımladık. 3 kitabın yayın hazırlıkları devam ediyor. Bunun yanı sıra elektronik yayıncılık alanında faaliyetlerimiz bulunuyor.
- Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı (MÖDAV)’nın da katkılarıyla her iki yılda bir farklı üniversitede “Akademik Forum”lar düzenliyoruz. Bu forumlarda mesleğin akademik niteliğini güçlendirmeye çalışıyoruz. Akademik forumların ilkinin Marmara Üniversitesi, ikincisini İstanbul Üniversitesi, üçüncüsünü de bu yıl Mayıs ayında Galatasaray Üniversitesinde düzenledik. Dördüncü Akademik forumu ise 2016 yılında Boğaziçi Üniversitesinde gerçekleştireceğiz.

- İç denetimin gelişmesine katkıda bulunan, bu alanda yatırım yapan kurumları, şirketleri, meslektaşlarımızı ve akademisyenleri ödüllendirmek amacıyla her yıl “İç Denetim Farkındalık Ödülleri” veriyoruz. Bu ödülleri tüm dünyada “İç Denetim Farkındalık Ayı” olarak kutlanan mayıs ayında gerçekleştirdiğimiz tören ile sahiplerine takdim ediyoruz.
- Mesleğin akademik gelişimine yönelik “Akademik İlişkiler ve Gelişim Programı” uyguluyoruz. Bu kapsamda üniversitelerde “Denetim Kulüpleri” kuruyor, bu kulüplerin etkinliklerine katkı sağlıyoruz. Bu şekilde hem üniversite öğrencilerine mesleğimizi tanıtarak nitelikli gençleri mesleğimize kazandırmak istiyoruz, hem de öğrencilerin kariyer seçimlerine yardımcı olmaya çalışıyoruz. Bunun yanı sıra üniversiteli gençlere yönelik “İç Denetime Genç Bakış” yarışmaları düzenliyoruz. İç denetim üzerine yapılan akademik çalışmaları desteklemeye çalışıyoruz. Üniversitemizde iç denetim üzerine yüksek lisans ve doktora derslerinin programlara girmesini sağlamaya yönelik çalışmalar yürütüyoruz.
- Kamu İç Denetçileri Derneği (KİDDER) ile birlikte kamudaki iç denetim uygulamalarının geliştirilmesi amacıyla kamu iç denetim konferansları düzenliyoruz. Bugünkü konferansı da bu kapsamda gerçekleştiriyoruz.

Bunların yanı sıra çalışma komitelerimizde gönüllü olarak görev alan üyelerimizin katkılarıyla mesleğimiz ile ilgili birçok proje yürütüyoruz. Bu şekilde meslek profesyonellerine, iş dünyasına, kamu kurumlarına, düzenleyici otoritelere ve üniversitelere katkı sağlamaya çalışıyoruz.

Bu faaliyetlerimizin bir sonucu olarak TİDE tüm dünyada mayıs ayı boyunca kutlanan “İç Denetimde Farkındalık Ayı” kapsamında düzenlediği etkinliklerle Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından “2014 Farkındalık Özel Ödülü”ne layık görüldü. Hemen sonrasında TİDE Akademik İlişkiler Komitesi’nin başarılı çalışmaları ve projeleri yine IIA tarafından tüm dünya enstitülerine örnek gösterildi. Çalışmalarımızın Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü nezdinde de karşılık bulması bizleri daha fazla motive ediyor.

Kamu kurumlarındaki iç denetim uygulamalarının uluslararası standartlarda yerine getirilmesi de önem ve öncelik verdiğimiz konuların başında geliyor. Bildiğiniz üzere ülkemizde kamu idarelerinde çağdaş iç denetimin başlangıcı Avrupa Birliği uyum çalışmaları kapsamında 2003

yılıının sonunda kabul edilen Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu oldu. Bu Kanunun yürürlüğe girmesinden itibaren yaklaşık 10 yıl geçti. Kısa sayılabilecek bu sürede hepimizin bildiği çeşitli sıkıntılara rağmen kamudaki iç denetim uygulamaları gerçekten önemli bir aşama kaydetti. Bu gelişimde İDKK'nın çok büyük katkısı oldu. Bu vesileyle İDKK'nın değerli Başkanı, üyeleri ve çalışanlarına teşekkürlerimi ifade etmek isterim.

Bildiğiniz üzere başta iletişim ve teknoloji alanlarındaki gelişmeler, büyüyen, çeşitlenen ve karmaşıklaşan işlemler, artan riskler, hileli finansal raporlama skandalları ve büyük şirket zararları gibi çok çeşitli nedenlerle iç denetimin önemi tüm dünyada ve ülkemizde giderek artıyor.

Bunun bir yansıması olarak Türkiye'de 2000'li yıllarla birlikte başta bankacılık olmak üzere, sermaye piyasaları, sigortacılık, kamu ve suç gelirlerinin aklanmasının önlenmesi gibi alanlarda iç denetim ile ilgili önemli düzenlemeler yapıldı, zorunluluklar getirildi. Reel sektörde ise yeni Türk Ticaret Kanunu iç denetimin önemini artırdı.

İç denetimin temel amacı kuruma değer katmaktır. İç denetim faaliyeti, kurumların iç kontrol, risk yönetimi ve kurumsal yönetim sistemlerinin geliştirilmesine katkıda bulunur, iş süreçlerin iyileştirilmesini, kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını sağlar, hata, hile ve suistimallerin önlenmesine yardımcı olur, risklerin neden olabileceği kayıpları azaltır, kurumların itibarını korur, hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar. İç denetimi, sürdürülebilir büyümenin, kurumsal yönetimin ve itibarın sigortası olarak ifade etmek mümkün.

İç denetimin değer yaratma fonksiyonu kamu idareleri için de aynı şekilde geçerlidir. Kamu idarelerindeki kontrol ve risk yönetimi süreçlerinin geliştirilmesi, iş süreçlerinin iyileştirilmesi, kaynakların etkili ve verimli kullanılması, risklerin yönetilmesi ve zararların önlenmesi açılarından iç denetim uygulamalarının daha da geliştirilmesi, yaygınlaştırılması ve uluslararası standartlarda gerçekleştirilmesi büyük önem taşıyor.

Bunun gerçekleşmesi, kamu idarelerinin Avrupa Birliği ve dünya ile entegrasyonuna ve ülkemizin rekabet gücünün artmasına önemli katkı sağlayacaktır. Bu nedenle kamu idarelerindeki iç denetim uygulamalarını daha ileriye taşımamız gerekiyor. Kamu idarelerindeki iç denetimin geldiği aşama ile bundan sonraki geleceğini değerlendirmek amacıyla düzenlediğimiz bu konferansın bu amaca hizmet etmesini, başarılı ve verimli geçmesini diliyorum.

Konferansımızı destekleyen Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanı Sayın Cemil Çiçek'e, Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreteri Sayın İrfan

Neziroğlu'na, İç Denetim Koordinasyon Kurulu Başkanı Sayın İlhan Hatipoğlu'na ve İç Denetim Koordinasyon Kurulunun üyelerine, konferansı birlikte düzenlediğimiz Kamu İç Denetçileri Derneğinin Başkanı Sayın Faruk Uysal'a ve yönetim kurulu üyelerine, Enstitümüz yönetim kurulunda birlikte görev yaptığım arkadaşlarıma, konferansın hazırlanmasında gerçekten büyük emekleri olan ve özveri ile çalışan Genel Müdürümüz Ertan Küçükyalçın'a, Enstitümüzde görev yapan profesyonellerimize, tüm konuşmacılarımıza ve katılımınız için sizlere teşekkür ediyor, saygılar sunuyorum.



İ. İlhan HATİPOĞLU

İç Denetim Koordinasyon Kurulu (İDKK)
Başkanı

Sayın Genel Sekreterim, kamu idarelerimizin ve özel sektörün değerli yöneticileri, değerli iç denetçiler, değerli meslektaşlarım, değerli katılımcılar, hanımefendiler, beyefendiler; hepinizi saygıyla, sevgiyle selamlıyorum.

Yeni yasama yılının açılışının hemen öncesinde Türkiye Büyük Millet Meclisi çatısı altında böyle anlamlı bir toplantıda sizlerle birlikte olmaktan büyük bir memnuniyet duyduğumu ifade etmek istiyorum.

Tabii, Türkiye Büyük Millet Meclisi İdari Teşkilatına, Türkiye İç Denetim Enstitüsüne, Kamu İç Denetçiler Derneğine bu toplantıyı düzenlediği ve bizleri bir araya getirdiği için her birine ayrı ayrı teşekkür ediyorum.

Doğrusu, “Kamu İdarelerinde Daha Etkili Bir Yönetim İçin Nasıl Bir İç Denetim?” konusunun ele alındığı böyle bir toplantının Türkiye Büyük Millet Meclisi çatısı altında yapılmasını ve fırsat bulur, programlarını ayarlayabilirse Sayın Meclis Başkanımızın öğleden sonraki bölümde bir konuşma gerçekleştirecek olmasını çok önemli buluyorum. Bunun, Türkiye Büyük Millet Meclisinin konuya verdiği önemin ve sahiplenmenin bir ifadesi olduğunu düşünüyorum. Bu anlamda, gerek Türkiye Büyük Millet Meclisi İdari Teşkilatının başı olarak Türkiye Büyük Millet Meclisinde iç denetim faaliyetlerine çok önemli bir sahiplenme gösteren gerekse kamudaki iç kontrol ve iç denetim faaliyetlerinin konferanslarına ve diğer organizasyonlarına çok ciddi bir sahiplenme gösteren Sayın Meclis Genel Sekreteri İrfan Neziroğlu Bey’e de teşekkürlerimi ifade etmek istiyorum. Bu vesileyle organizasyonda emeği geçen tüm kurumlara ve de yönetimlerine teşekkür ediyor, konferansın başarılı geçmesini diliyorum.

Özel sektör ve kamu temsilcilerimizin paylaşımlarına geçmeden önce, İç Denetim Koordinasyon Kurulu olarak bu tür konferans ve etkinliklerin ülkemizde iç kontrol, risk yönetimi, kurumsal yönetim gerekse iç denetim alanındaki birikimlerin paylaşılması ve uygulama örneklerinin

yaygınlaştırılması adına önemli olduğuna inandığımızı ifade etmek istiyorum. Bu tür etkinlikleri, denetime karşı olan isteksizliğin azaltılması ve aynı zamanda iç denetimin sadece hata arayan bir denetim türü olmadığının denetlenenlere ve üst yönetimlere aktarılması adına bir fırsat olarak değerlendiriyoruz.

Bilindiği gibi 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu yönetimimize dâhil olan iç denetim faaliyetlerinde son yıllarda önemli gelişmeler kaydettik. İç denetçi atamalarına dair 2006 yılında başlayan süreç günümüzde de 5018 sayılı Kanun'un 65'inci ve geçici 21'inci maddeleri kapsamında devam etmektedir.

Bugün itibarıyla ülkemizde kamu idarelerinde toplam 873 iç denetçi fiilen görev yapmaktadır. Geçtiğimiz yıl yaklaşık 800'dü ve yüzde 10'a yakın bir artışı da memnuniyetle paylaşmak istiyorum.

Diğer taraftan, kamu idarelerine ihdas veya tahsis edilen toplam 2.093 kadrodan 873'üne iç denetçi ataması yapıldığını da görüyoruz. Bu itibarla, yaklaşık yüzde 41'ine tekabül eden kadro doluluk oranı bu alanda daha çok ilerleme kaydetmemiz gerektiğini de gösteriyor. Tabii, bu kadrolar konusunda diğer kamu idaresi personeline Maliye Bakanlığı olarak biraz cimri davrandığımızı ama iç denetime verilen önemin de bir ifadesi olarak, ihtiyaç duyulan tüm kamu idarelerine gerekli iç denetçi kadrolarının ihdas edildiğini ama atamaların bunun belli bir düzeyinde kaldığını bu vesileyle paylaşmış olmak istiyorum.

Diğer taraftan, kamu iktisadi teşebbüsleri ve bağlı ortaklıklarının 2014 yılına ait genel yatırım ve finansman programının tespiti hakkındaki karar ile kamu iktisadi teşebbüslerinin 2014 yılı sonuna kadar iç kontrol sistemlerini oluşturmaları ve iç denetim birimlerini kurmaları gerekiyor, bu yeni bir düzenleme. Bu düzenleme konusunda kişisel çok ciddi katkıları olan Hazine Müsteşar Yardımcımız Burhanettin Aktaş Bey'in ve Kalkınma Bakanlığı Müsteşar Yardımcımız Erhan Usta Bey'in, her ikisi de aynı zamanda İç Denetim Koordinasyon Kurulu üyesi, bu konuda çok özel gayretleri oldu. Onlara da huzurlarınızda teşekkür etmek istiyorum.

Tabii, KİT'lerde iç denetimin ve iç kontrolün yaygınlaşması bizim için çok önemliydi. Böylece merkezî yönetim kapsamındaki kamu idareleriyle başlayan, mahalli idareleri de içine alan iç denetim sistemi kamu iktisadi teşebbüslerini de bünyesine alarak Sayıştay'ın denetim alanındaki idarelerin önemli bir kısmını kapsar hâle geliyor. Bu gelişmenin iç denetimin etki alanının tüm kamu idarelerimizi kapsamaya noktasında önemli bir gelişme olarak görüyor ve kurul olarak bu alandaki tecrübemizi paylaşmaya hazır olduğumuzu ifade etmek istiyorum.

İç denetim faaliyetlerinin kalitesinin artırılması ve sürekliliğinin sağlanması ile iç denetim sisteminin ulaştığı seviyenin sağlıklı bir şekilde karar mercilerine raporlanabilmesi açısından Kalite Güvence ve Geliştirme Programı büyük bir önem arz etmekte. Kurumumuz tarafından hazırlanan İç Denetim Kalite Güvence ve Geliştirme Programı için 2012 yılında 29 iç denetçi, 2013 yılında ise 21 iç denetçi olmak üzere toplam 50 iç denetçi dış değerlendirme uzmanı olarak yetkilendirildi ve eğitime alındı. 2012 ve 2013 yıllarında 26 büyük ölçekli idarenin iç denetim faaliyetlerinin dış kalite değerlendirme çalışmaları tamamlandı ve sonuç raporları ilgili üst yöneticileri ile paylaşıldı. Önümüzdeki dönemde de Kalite Güvence ve Geliştirme Programı'nın önem ve öncelik verdiğimiz konuların başında geleceğini belirtmek isterim.

Bildiğimiz gibi, bilgi ve iletişim teknolojileri alanındaki gelişmeler kamu idarelerini önemli düzeyde etkilemekte olup kaydedilen her ilerleme bilgi teknolojilerinin idareler tarafından kullanımını her geçen gün daha fazla zorunlu kılmakta. Bilgi teknolojilerinin kullanımına yönelik yaşanan bu hızlı değişim beraberinde bilgi teknolojilerinin barındırdığı risklerin yönetimi sorununu da gündeme getirmekte. Malumunuz MERNİS gibi, UYAP gibi, VEDOP gibi, kamu idarelerimiz çok yaygın bir şekilde bilgi iletişim teknolojilerini kullanıyor. Çok ciddi kaynaklar ayırdık bu konuda ama bu kaynaklara ilişkin riskleri nasıl yöneteceğimiz hususunda bir miktar boşluğumuz vardı. Bu anlamda iç denetimin yaşanan bu hızlı değişimle birlikte, bu bilgi teknolojilerinin barındırdığı risklerin yönetimi konusunda iç denetimin önemi bir kez daha bu vesileyle ortaya çıkmış oldu. İç denetim birimlerinin bilgi teknolojileriyle ilgili risklerinin ne şekilde yönetildiği konusunda üst yöneticilere güvence vermesini bu süreçte bekliyoruz. Bütün bu ihtiyaçlar dikkate alınarak 2013 yılı içerisinde Dünya Bankası Kurumsal Gelişim Fonu desteği ile kamu idareleri için bir bilgi teknolojileri denetimi rehberi hazırladık ve bu yılın hemen başında uygulamaya koyduk. Bilgi teknolojileri denetimlerinin, bu denetimi yapacak iç denetçi kapasitesinin artmasıyla birlikte, diğer denetim türlerimiz ile birlikte yürütülebilecek duruma gelmesini amaçlıyoruz. Dolayısıyla bu kadar önemli kaynak ayırdığımız kamuda, bilgi teknolojileri alanında, üst yöneticilere bu anlamdaki riskleri raporlayacak bir rehberi iç denetçilerimize sunduk, bu alandaki yetkinliği olan iç denetçilerimizi de hızla artırmaya çaba gösteriyoruz.

Kamuda bilgi teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşması süreciyle eş anlı olarak idarelerde yürütülen iç denetim faaliyetlerinin otomasyon üzerinden yürütülmesi amacıyla bir iç denetim yazılımı geliştirdik. Biz "İÇDEN" adını verdiğimiz bir iç denetim yazılımı geliştirdik ve bunda

da önemli bir mesafe katettik. 2014 yılı itibarıyla büyük ölçekli 45 kamu idaresinde ve yaklaşık 400 iç denetçi tarafından resmî olarak kullanılmaya başlanılan yazılım 2015 yılı itibarıyla yaklaşık 64 idare ve 2264 iç denetçi tarafından daha kullanılmaya başlanacak. Bu kapsamda, ekim ve kasım ayları içerisinde söz konusu 64 idareye yönelik olarak İÇDEN eğitim faaliyeti gerçekleştireceğiz. Dolayısıyla 2015 yılı itibarıyla kamu iç denetçilerinin yüzde 76'sı iç denetim faaliyetlerini İÇDEN üzerinden yürütecekler. Kamu iç denetim yazılımının idarelerde yürütülen iç denetim faaliyetlerine standart getireceğine, denetimin en önemli bileşenlerinden olan dokümantasyonu kolaylaştıracağına ve denetime ayrılan sürenin daha etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayacağına inancımız tamdır.

Öte yandan, uluslararası standartlar ile düzenlenmiş olsa da gerek kamuda gerekse özel sektörde benimsenen çalışma kültürü dolayısıyla iç denetimin uygulamada birtakım farklılıklar gösterebileceği bir gerçektir. Ancak bu farklılıkların her iki sektör açısından da dikkate alınması gereken bir tecrübe zenginliği olarak algılanması iç denetimin etkinliğinin artırılmasında önemli bir kazanım olacağına inanıyorum. Bu amaçla kurul olarak iç denetim, iç kontrol, risk yönetimi, kurumsal yönetim, performans denetimi ve bilgi teknolojileri denetimi gibi konuların ele alındığı ve aralarında kamu ve özel sektörden iç denetçi, dış denetçi, bağımsız denetçi, uzman ve akademisyenlerin de bulunduğu ve her biri kendi alanında uzman kişilerce yazılan makalelerden oluşan ve dünyada bu alanda yapılmış en geniş katılımlı çalışma özelliği taşıyan bir kitap yayınladık. Bu kitap ile gerek kamuda gerekse özel sektörde farklı meslek gruplarına ait yazarların iç denetimin farklı alanlarına ilişkin görüşlerini paylaşmalarını amaçladık. Temel hareket noktamız kalıcı eserlerin farklı bilgi birikimi ve farklı mesleki tecrübesi olan insanların ortak çalışmasıyla mümkün olacağı gerçeğiydi. Tıpkı bu konferansın amacında olduğu gibi tek bir bakış açısı ve tek bir mesleki birikimden ziyade farklı tecrübelerin ortak bir platformda paylaşılması bu çalışmanın en önemli özelliği ve önceliği oldu. Hem iç denetim faaliyetini yürütenlerin yetkinliğini artırmaya hem de yönetimin iç denetim fonksiyonuna ilişkin farkındalığını artırmaya hizmet edeceğini umduğumuz söz konusu kitabın oluşmasında emeği geçen ve destek veren tüm taraflara teşekkür ediyorum.

Son olarak, iç denetimin insan kaynağının etkinliğini artırma amacıyla yaptığımız çalışmalara ilişkin iki müjde vermek istiyorum. Bunlardan ilki 19 Eylül 2014 tarihli kurul toplantısında karar verdiğimiz ve kurul olarak belli şartları taşıyan iç denetçilere yönelik sertifikalı iç denetçi, CIA eğitim hizmeti alınması konusudur. İç denetimin en temel uluslararası sertifikası olan CIA sertifikalı iç denetçilerin sayısının artmasının kamuda iç

denetimin etkinliğini ve niteliğini artıracığına inanıyoruz. Bu alanda tabii TİDE'yle önemli iş birliği çabamız var, bu iş birliği çerçevesinde kamuda CIA sertifikalı, uluslararası iç denetçi sertifikalı daha fazla iç denetçiyi daha nitelikli iç denetim faaliyetleri yürütmesi konusunda destekliyoruz ve onlara önemli bir imkân sağlıyoruz.

İkinci olarak ise bir üniversitemizle, Ankara Üniversitesi ile iç denetim ve iç kontrol alanında yüksek lisans programı açılması konusunda çalışmaları tamamlamak üzere olduğumuz bilgisini sizinle paylaşmak istiyorum. Kurul olarak Ankara Üniversitesiyle bir protokol imzalamak üzereyiz. İç denetim ve iç kontrol yüksek lisans programı hem tezli hem tezsiz yüksek lisans programı olacak. Tabii TİDE'nin çok ciddi akademik faaliyetleri olduğunu biliyorum. Oradaki birikimden de istifade ederek Ankara Üniversitesinde iç denetim ve iç kontrol alanında bir yüksek lisans programını İç Denetim Koordinasyon Kurulu ile protokol çerçevesinde tüm iç denetçilerimize erişimin de daha kolay olacağı, niteliklerini iç denetim alanındaki akademik bir kimlikle çok ciddi şekilde artıracak bir süreç başlatacağını düşünüyorum. Bu yüksek lisans programı ile gerek özel sektör gerek kamu sektörü iç denetim tecrübesi ile akademik bakış açısının harmanlanmasını amaçlıyoruz. Böylece iç denetim alanında yapılan akademik çalışmaların daha da artacağına inanıyorum.

Konferansın ülkemizdeki iç denetim sistemine ve Türk kamu yönetimine katkılar sağlayacağına olan inancımla hepinizi tekrar saygıyla, sevgiyle selamlıyorum.



Dr. İrfan NEZİROĞLU

TBMM Genel Sekreteri

Sayın müsteşar yardımcılarım, Genel Müdürüm, İç Denetim Koordinasyon Kurulunun değerli üyeleri, konferansa konuşmacı olarak katılan kamu idarelerimizin ve şirketlerimizin değerli yöneticileri, üniversitelerimizin saygıdeğer öğretim üyeleri, kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektörden katılan değerli iç denetçiler; Türkiye Büyük Millet Meclisinin ev sahipliğinde Kamu İç Denetçileri Derneği, Türkiye İç Denetim Enstitüsü ve İç Denetim Koordinasyon Kurulunun katkılarıyla düzenlenen “Kamu İdarelerinde Daha Etkili Bir Yönetim İçin Nasıl Bir İç Denetim?” konulu konferansa hoş geldiniz.

Türkiye Büyük Millet Meclisi olarak yasama ve parlamenter denetim faaliyetleri gibi, asli görev alanlarımız dışında, pek çok konuda konferans, sempozyum ve çalıştaya bugüne kadar ev sahipliği yaptık ve yapmaya devam ediyoruz. Şeffaf ve hesap verebilir kamu yönetimi sempozyumu, idari yargı kararlarının hukuk düzenindeki etkileri ve uygulamadaki sorunlar çalıştayını, onuncu yılında bilgi edinme hakkı çalıştayını bunlardan sadece birkaç tanesi. Bu vesileyle bu çalıştayların tutanaklarının kitap olarak yayınlandığını ve Türkiye Büyük Millet Meclisinin web sayfasından da tebliğlere, sunumlara, metinlere erişebileceğinizi hatırlatmak istiyorum. Bugün de “Kamu İdarelerinde Daha Etkili Bir Yönetim İçin Nasıl Bir İç Denetim?” başlıklı bu konferansa ev sahipliği yapıyor olmanın ve bu vesileyle de siz değerli katılımcıları bir araya getirmenin mutluluğunu yaşıyoruz.

Türkiye Büyük Millet Meclisi olarak diğer kamu kurumlarıyla ve sivil toplum örgütlerimiz ile iletişimi ve işbirliğini geliştirmek için çaba sarf ediyoruz. Kamu kurumları arasındaki iletişim eksikliği ve bunun desteklediği kurumsal taassup iyi bir kamu yönetiminin önündeki en önemli engellerden bir tanesidir. Biz Türkiye Büyük Millet Meclisi olarak tecrübe ve birikimlerimizi bütün kamu kurumlarımız ile paylaşmaya hazırız. Bunu da bilgilerinize sunmak istiyorum. Bu konuda çokça faaliyet gerçekleştirdik.

En son iki hafta önce bütün bakanlıklarımızdan katılımcılarla birlikte 5 günlük bir yasama eğitimi düzenledik. Bunu yıllık olarak belki talebe bağlı olarak yılda 2 defa devam ettireceğiz ancak şunu tekrar çok net ifade etmek istiyorum; Mecliste kurumunuzda ve hatta bireysel olarak işinize yarayabilecek ne tür bilgi belge varsa program varsa, biz bunu paylaşmaya hazırız. Sivil toplum kuruluşlarına da bu yönde çokça eğitimler düzenledik yasama ve denetim süreçlerine daha etkin bir şekilde katılımlarını sağlamak amacıyla. Ayrıca, bugüne kadar bakanlıklar ve kamu kurumlarında aynı görevi ifa eden üst düzey yöneticileri çeşitli vesilelerle bir araya getirdik. Hukuk müşavirlerini bir araya getirdik. Strateji geliştirme başkanlarını, dış ilişkiler yöneticilerini, bilgi işlem yöneticilerini, kütüphane yöneticilerini, insan kaynakları yöneticilerini ve basın yayın halkla ilişkiler yöneticilerini bir araya getirdik. Bundan kastımız şu: Kamuda inanılmaz bir tecrübe var. Bu tecrübeyi paylaşmamız lazım değerli arkadaşlar. Bizim de başka kurumlarda şüphesiz öğreneceğimiz şeyler var. Her kurumun belki belli bir alanda göreceli olarak üstünlüğü var. O zaman herkesin aynı yollardan tekrar tekrar geçmesi yerine bu tecrübeleri paylaşmamız gerekiyor. Mesela kütüphanecilerle yaptığımız toplantıdan bir örnek vermek istiyorum. Dijitalleştirme sorunu gündeme getirildi yoğun olarak. Şunu gördüm ki bütün kamu kurumları aşağı yukarı benzer sorunları bu süreçte yaşamışlar. Yani evraklarını dijitalleştiriyorlar ama işte o şartnamelerin hazırlanmasında birtakım eksikliklerden kaynaklanan sorunları daha sonra yaşıyorlar. Oysa bu işi belki iyi yapan bir kurumla irtibat hâlinde olursa, görüşülse sonraki kurumlar da o tecrübelerden faydalanacaklar. Biz bu toplantıları yaparken şuna da dikkat ettik. Doğrusu burada bir kurumsal alınganlık olmaması için de maksimum hassasiyet gösterdik. O nedenle de örneğin biz ilk toplantıyı yaptığımızda mesela strateji geliştirme başkanları bu güne kadar yirminin üzerinde toplantı yaptılar. Her ay bir araya geliyorlar. Yani bu grup içerisinde en çalışkan strateji geliştirme başkanları oldu. Diğerleri biraz daha az sayıda da olsa bir araya gelmeye devam ediyorlar. Hangi kurum toplantıları ev sahipliği yapıyorsa o kurumun yöneticisi toplantıya başkanlık yaptı, ayrıca gündemin belirlenmesini sağladı. Dolayısıyla, böyle bir kurumsal alınganlığa da sebep olmadan başarılı bir şekilde bu toplantılar devam etti. Bugün de iç denetçilerimizle bir aradayız. Ümit ediyorum, çok daha düzenli bir şekilde bir araya gelinir.

Biz biraz önce bahsettiğim toplantılarda, mesela e-posta grupları oluşturduk haberleşmeyi iletişimi daha hızlı bir şekilde yapılabilmesi için. Eğer yoksa bugün de böyle bir iç denetçiler arasında elektronik posta grubunun oluşturulmasında ve tecrübelerin hızlı bir şekilde paylaşılmasında fayda var. Şunu aşmamız lazım değerli arkadaşlar; kamu kurumlarından bilgi

istenildiği zaman ilgili kamu kurumunun en üst düzey yöneticisi çoğu defa diğer kamu kurumunun en üst düzey yöneticisiyle temasa geçiyor. Ancak orada belki zaman zaman talep edilen şeyin aktarılmasında sorunlarla karşılaşabiliyor. Onun için biz yasama eğitimi düzenlediğimizde bakanlıklardan gelen arkadaşları burada yaşamada görev alan arkadaşlarla da tanıştırdık. Yani kanun tasarılarını inceleyen, havalesini yapan Genel Kurulda görev alan arkadaşlarla. Yani amacımız şuydu: Nereden bilgi isteniliyorsa doğrudan orayla temas kurulması ve bunun kamu arasında sağlanması. İnşallah iç denetimde de bu başarılı bir şekilde uygulanır.

Değerli katılımcılar,

Dünyada yaşanan hızlı ve çok yönlü değişim, özellikle yönetim anlayışında ve klasik bürokratik yapılarda köklü bir yeniden yapılanmayı beraberinde getirmiştir. Ülkemizde son yıllarda kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması çalışmaları çerçevesinde kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli şekilde kullanılmasında, kamu kaynağı kullanan kurum ve kuruluşların hesap verilebilirliğinin sağlanmasında önemli yapısal ve kurumsal reformlar gerçekleştirilmiştir. Bu reformların en önemlisinin 2006 yılından itibaren uygulanmasına başlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'dur. 5018 sayılı Kanun'un en önemli yönlerinden birisinin fonksiyonel bağımsızlığa sahip ve kendi faaliyetlerinin de hesabını veren bir iç denetim anlayışı getirmesidir. İç denetim, 5018sayılı Kanun'da kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkinlik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel, güvence sağlayan bir danışmanlık faaliyeti olarak tanımlanmıştır. Bu tanımın içinde iç denetimin bana göre en önemli unsuru faaliyetlerin kamu idarelerinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek amaçlı olarak yerine getirilmesidir.

Daha önceki konuşmalarda da vurgulandığı üzere idarelerimizde önemli bir teftiş geleneği bulunmaktadır. Ancak kurumlarımızdaki teftiş uygulamaları, idarenin çalışmalarına değer katma ve geliştirme faaliyetlerinden ziyade ortaya çıkan usulsüzlükleri tespit etme ve raporlamayı içermektedir. Bu açıdan bakıldığında iç denetim ve teftişin çalışma alanlarının farklılaştığı bu nedenle idarelerimizin iç denetim bakış açısı ile teftiş bakış açısının da farklı olması gerektiğini düşünüyorum. Olması gereken bu farklı bakış açısının henüz yakalanamaması nedeniyle iç denetim kurumunu idarelerin benimsemesinde de zorluklar yaşanmaktadır. Burada değerli iç denetçilere de bir hususu hatırlatmakta fayda var. Denetimin amacı hiç şüphesiz, cezalandırmaktan ziyade yanlışın düzeltilmesine vesile olmaktadır.

Dolayısıyla denetçi açık aramamalıdır. Yıkıcı değil, yapıcı bir konumda olmalıdır.

Değerli katılımcılar,

Türkiye Büyük Millet Meclisi İdari Teşkilatı olarak hedefimiz örnek alınan bir kamu kurumu olmaktır. Doğrusu iç denetim alanında da idari teşkilatımız önemli mesafe kat etmiştir. TBMM İdari Teşkilatının üst yöneticisi olarak, idareye değer katma ve geliştirme fonksiyonunu göz önünde bulundurarak iç denetimin teşkilatımızda kurumsallaşmasını önemsiyorum. Bu çerçevede iç denetim birimimizin fiziki imkânlarıyla insan kaynağını geliştirmek için her türlü desteği sağlıyoruz. Geçtiğimiz günlerde Başkanlık Divanından çıkardığımız bir Karar ile Meclisteki iç denetçi kadrosu sayısını dörtten altıya çıkardık ve bu kadroların tamamına da atama yaptık. Belki bazı kurumlarda atamalarda biraz önce değerli Genel Müdürümüzün, Başkanımızın söylediği gibi eksiklikler olabilir ama biz Mecliste iç denetim kadrolarının tamamına atama yaptık. Burada, idari teşkilat olarak da şunu da ifade edeyim. Tabii, Meclis deyince yasama akla geliyor ama bizim üst yönetici olarak benim en çok önemsendiğim birimlerden bir tanesi Strateji Geliştirme Başkanlığı, bir tanesi de İç Denetim Birimidir. Bizim başkanlarla yaptığımız bütün toplantılara İç Denetim Birimi Başkanımız da katılmakta ve orada görüş ve öneriler getirmektedir.

Bu konferansın kamu idarelerimizde iç denetimin kurumsallaşmasına ve geliştirilmesine önemli katkılarının olacağına inanıyor ve konferansın başarılı geçmesini diliyorum. Sözlerime son verirken bu konferansı tertip eden KİDDER, TİDE ve İç Denetim Koordinasyon Kurulunun sayın başkan ve üyelerine konferansa konuşması olarak katılan kamu idarelerimizin ve şirketlerimizin sayın yöneticileriyle saygıdeğer hocalarımıza ve siz değerli katılımcılara teşekkür ederim. Hepinize saygılar sunuyorum.

BİRİNCİ OTURUM



YÖNETİMİN PERFORMANS HEDEFİNİ SAĞLAMADA İÇ DENETİMİN ROLÜ VE SORUMLULUKLARIN KAPSAMI

Oturum Başkanı

- **Erhan USTA**
İDKK Üyesi, Kalkınma Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı

Konuşmacılar

- **Murat ÇAĞLAR**, CFE, SMMM, CRMA
TİDE Başkan Yardımcısı, Koç Holding Denetim Koordinatörü
- **Dr. Bertan KAYA**, CIA
Control Solutions International Yönetici Ortak
- **Kemal ÖZSEMERÇİ**
Sayıştay Uzman Denetçisi



Oturum Başkanı
Erhan USTA

*İDKK Üyesi,
Kalkınma Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı*

Günaydın tekrar.

Burası pek alışık olduğumuz türden bir şey değil yani huzursuz edici bir yanı var. Gerçi, alıştıktan sonra da pek bırakılabilecek türden olduğunu düşünmüyorum yani pek bir havalı.

Şimdi, işi çok fazla uzatmadan...

Önce, tabii, herkesi saygıyla selamlıyorum. Bizi de davet ettikleri için organizatörlere çok teşekkür ediyoruz. Çok güzel bir organizasyon, inşallah iç denetim için, ülkemiz için hayırlı uğurlu olur.

Oturumumuzun konusu, yönetimin performans hedefini sağlamada iç denetimin rolü ve sorumlulukları kapsamı.

Tabii, sabah konuşmalarda da belirtildi, burada herkes çok iyi biliyor, iç denetimin ne olduğunu anlatmaya gerek yok. Ancak, tabii, çağdaş anlamda iç denetimin kurumsal yönetimin ayrılmaz bir parçası olduğunu biliyoruz. Kurumun risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin değerlendirilerek kurumlara değer katmak, kurumun faaliyetlerini geliştirmek anlamında bir güvence ve danışmanlık faaliyeti iç denetim. Bu çerçevede baktığımızda, aslında ben bir planlamacı olarak şuna inanıyorum: Sonun kalitesi, başın kalitesini belirler. Son ne kadar kaliteliyse baş da o kadar kaliteli olur. Bunu planlama, programlama, bütçeleme ve uygulama ve denetim döngüsü içerisinde, böyle bir yönetim döngüsü içerisinde bunu değerlendirdiğimizde yani denetimin kritik bir rolü olduğunu görüyoruz, biliyoruz. Denetim ne kadar kaliteli olursa bu döngünün en başından planlama faaliyetleri de o kadar kaliteli olur. Bunlar, tabii, birbirini etkilemesi, bunun bir döngü hâline gelebilmesi için bu süreçlerin birbirleriyle bir etkileşim içerisinde olması gerekir.

Bu anlamda bu oturumda hedeflerin başarıya ulaşmasında önemli bir danışmanlık fonksiyonu gören iç denetimin gerçekleştiği ortama ve denetim süreçlerine odaklanacağız. Yani, iç denetim nasıl bir ortamda ve bu süreçler nasıldır? Yönetmelik süreçlerin ve performansın iyileştirilmesinde iç denetimin özel sektörde nasıl bir fonksiyon gördüğü ve kamuda nasıl bir fonksiyon göreceği konularını irdelemeye çalışacağız.

Üç tane çok değerli panelistimiz var. Ben bunların her birini ayrı ayrı takdim etmeyeceğim ve sırası geldikçe, söz verdikçe takdim edeceğim.

İlk sözü ben Murat Çağlar'a vermek istiyorum.

Murat Bey, Koç Holding'te Denetim Grubu Koordinatörü olarak görev yapıyor. 1997 yılında Bilkent Üniversitesi İktisat Bölümünden mezun olmuş. 1997-2005 yıllarında PricewaterhouseCoopers firmasında bağımsız denetçi olarak çalıştıktan sonra 2005 yılında Koç Holdinge geliyor. On sekiz yıllık bir denetim tecrübesi var. CFE yolsuzluk denetim sertifikası, yeminli mali müşavirlik sertifikası ve risk yönetimi güvencesi sertifikasına sahip, TÜSİAD ve Kurumsal Yönetim Derneğinde TİDE'yi temsilen çalışma gruplarında aktif olarak görev alıyor.

Murat Bey'e belki şöyle sorabiliriz; "Etkili bir iç denetimin gerçekleştirebileceği ortamın özellikleri nelerdir? İç denetimin başarısı için denetçilerin yetki-sorumluluk dengesi nasıl sağlanmalı?" Bu konuyu dünyadaki gelişmeleri de göz önüne alarak bir ele alabilir misiniz diyeceğiz?

Murat Bey, buyurun.



Murat ÇAĞLAR, CFE, SMMM, CRMA

*TİDE Başkan Yardımcısı,
Koç Holding Denetim Koordinatörü*

Sayın Başkan, söz verdiğiniz için çok teşekkür ederim.

Bu organizasyonda emeği geçen tüm arkadaşlarıma peşinen teşekkürlerimi sunuyorum.

Etkili bir iç denetim için gerekli ortam nedir sorusunun cevabı geniş kapsamlı olmakla birlikte uluslararası ortamda yaşanan tecrübeler ve ülkemizdeki uygulamalar ışığında olmazsa olmaz üç temel unsurdan bahsetmek yararlı olacaktır.

Bu üç temel unsur aynı zamanda dış paydaşların faydalanması için hazırlanan kurumsal derecelendirmeleri yapan değerlendirme kuruluşları için de oldukça önem taşımaktadır. Kurumsal derecelendirme süreçlerinde iç denetim ile ilgili konu başlığı altında en çok sorgulanan ve kanıt arayışı içinde olunan temel unsurlar diyebiliriz.

Etkili bir iç denetim için ilk temel unsur iç denetim faaliyetlerinde bağımsızlığın sağlanmasıdır.

İç denetim olgusunun tarihçesine bakıldığında milattan önce 4.000 yıllarına dayandığını görüyoruz. İlk iç denetim yapısı Devlet gelirlerinin düzgün toplanıp toplanmadığı üzerine odaklanmaktayken sanayi devrimi sonrası benzer iç denetim yapısı özel sektör tarafından da kullanılmaya başlanmıştır. Her iki yapıda da iç denetim mekanizması kurum yönetimine bağlı olarak çalışan fonksiyonlardan oluşmaktaydı. Bu iç denetim yapısı yakın zamanda hepinizin bildiği çok uluslu firmaların yaşadığı skandallara kadar sürdü diyebiliriz.

Skandalların perde arkasında temelde denetim müessesesinin bağımsızlığının olmadığı görüldü ve düzenleyici otoriteler tarafından bu yönde adımlar atılarak başta ABD olmak üzere gelişmiş ülkelerde iç denetim fonksiyonu yeniden ele alındı.

İlk etapta düzenleyici otoriteler iç denetim yapısının bağımsızlığı sağlamıştır.

Bir başka deyişle iç denetim faaliyetinizi yerine getirirken hiç kimsenin etkisi ve baskısı altında kalmamak ilk kriterdir.

Özel sektöre uygulamalarına bakıldığında iç denetim yapısı herhangi bir profesyonel yönetim organına bağlı olmadan, çıkar çatışmalarının önüne geçmek üzere doğrudan yönetim kuruluna bağlı olarak faaliyet göstermektedir. Çalıştığım kurum olan Koç Holding A.Ş.'de de durum böyledir.

İç denetim faaliyetleri sonunda oluşan görüşler hiçbir müdahaleye tabi olmadan doğrudan yönetim kuruluna sunulmaktadır. Elbette ki iç denetim faaliyeti sonucunda elde edilen tespitler öncelikle denetime tabi olan kurumun yönetimine sunulmakta konu hakkındaki görüşleri de objektiflik kıstası çerçevesinde dikkate alınmaktadır.

Bağımsızlık kavramını sadece iç denetim raporlama süreci ile eşleştirmemek gerekir. İç denetimin görüşleri üzerinde dolaylı da olsa etkin olabilecek bir başka konu da iç denetim grubunda çalışanlara sağlanan imkanların da doğrudan yönetim kurulu tarafından belirlenmesidir.

Özetle, iç denetim ekibinin şirketi yöneten profesyonel kadrolar ile herhangi bir bağı bulunmamalı ve çıkar çatışmasına yer verilmemelidir.

Elbette ki iç denetimin bağımsız bir yapı olması etkinliğin sağlanması için tek başına yeterli bir unsur değildir.

Bu konuda ikinci en önemli husus, iç denetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde paydaşların desteğidir. Özel sektör açısından bakıldığında paydaş kelimesinin karşılığını ilk etapta şirket ortakları ve şirket yönetimi olarak değerlendirebiliriz.

Özel sektör açısından bakıldığında şirket ortaklarının yüzde yüz desteği aranızda yoksa çalışmalarınızın katma değerinin kuruma yansımaları neredeyse imkansız denebilir.

Koç Holding A.Ş.'de iç denetimin kökeni holdingleşmenin başladığı 1963 yılına dayanmaktadır ve bugüne kadar desteklenmiştir. Özel sektör geneline baktığınızda ekonomik kriz dönemlerinde bile iç denetime tahsis edilen kadrolarda kesinti yapılmadığını aksine desteklendiğini görmekteyiz.

Şirket yönetim kurulunun (ortaklarının) konuya gösterdiği hassasiyet nedeni ile şirket yönetimleri de aynı hassasiyet ile iç denetime yaklaşmaktadır.

Bu kapsamda iç denetim faaliyetlerinde bulgular şirket yönetimleri tarafından hassasiyetle takip edilmekte çoğunlukla raporlama aşamasına gerek kalmadan düzeltme aksiyonu alınmaktadır. Raporlama aşamasından sonra da belirli aralıklarla bu tespitlerin durumu şirket yönetimi tarafından iç denetim ve şirket yönetim kuruluna raporlanmaktadır.

Bugün yönetiminde yer aldığım Türkiye İç Denetim Enstitüsü ve özel sektör kuruluşları olarak katıldığımız ulusal ve uluslararası toplantılarda iç denetime verilen destek konusu en sıcak konulardan biridir. Düzenleyici otoriteler iç denetim faaliyetlerinin desteklenmesini sağlayabilmek için yeni kurallar üzerinde çalışmaktadırlar.

Özel sektör açısından şirket yönetim kurulunun desteği üzerinde durduk. Aslında iç denetim trendine baktığınızda iç denetim faaliyetinin daha çok risk yönetimi, suiistimalin önlenmesi ve kurumsal yönetim süreçlerindeki rolleri, sebebi ile şirket yönetimlerinin iç denetim birimi ile birlikte çalışmayı gönüllü olarak istediklerini ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Etkin bir iç denetim için üzerinde durulması gereken üçüncü temel husus iç denetimden beklentilerin net ifade edilmesi ve katma değerinin ölçülebilmesi için gerekli alt yapının oluşturulmasıdır.

Giriş bölümünde ifade edildiği gibi iç denetim, kurumun risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirerek kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacı güden bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir.

Özü itibari ile şirketin hedeflerini gerçekleştirmesinde ortaya çıkabilecek riskleri bertaraf için kurulmuş sistemlerin kontrolünü yapmaktadır.

Ancak bugün geline nokta etkin iç denetim faaliyetleri sadece geriye dönük olarak yapılan incelemelerle kurumların eksiklerini ortaya çıkararak tedbir alınmasını sağlayan bir fonksiyon değil şirketin ileriye dönük olarak stratejilerinin kurgulanmasında, kaynak yaratılmasında önemli rol oynayan bir birim haline gelmiştir.

Hem klasik yaklaşımla hem de yeni yaklaşımla konu ile ilgili teorik tartışmalardan ise özel sektördeki fiili uygulamalardan örnek vermenin daha yararlı olacağını düşünüyorum.

- Özel sektörde yapılan tespitler şirketin kaynaklarına olan etki derecesine göre takip edilmekte ve derecelendirilmektedir. Önem sırasına göre takibi yapılan bu tespitlerin güncel durumu düzenli olarak paydaşlar/ şirket ortakları tarafından gözden geçirilmekte ve şirket performansı üzerindeki etkisi takip edilmektedir.

- Kritik tespitler ile ilgili şirketlerin ve dolayısı ile yöneticilerin performans değerlendirme sürecinde hedef kartlarına konabilmektedir. Böylelikle şirket yönetiminin maddi imkanları üzerinde doğrudan etkisi kurulmaktadır.
- Şirketlerin kısa ve uzun vadeli plan süreçlerinde mutlak surette iç denetim ekipleri yer almaktadır. Şirketlerin yapısını ve tabi olduğu riskler konusunda bilgi birikimi olan iç denetim birimleri, planlar üzerinde düzeltme talep edebilmekte ve ileriye dönük risklerin bertaraf edilmesinde önemli rol oynamaktadırlar.
- Şirket ve dolayısı ile yönetimin performansı, esas itibari ile varlıkların korunması ve kâr artışı sağlanmasıdır. Bu konuda iç denetim ekiplerinin iş süreçlerine olan hâkimiyeti ile ciro artışı ve masraflarda tasarruf sağlanması konusunda tavsiyede bulunmaları desteklenmekte ve iç denetim birimleri hedef kartlarına konabilmektedir. Örneğin enerji tasarrufu için öneriler, lojistik konularında tasarruf sağlanmasını öngören öneriler gibi.
- İç denetim ekiplerinin tespitlerinin tutarlandırılması teşvik edilmektedir. Şöyle ki işletmenin iç kontrol sistemlerindeki eksikliklerin sadece ortaya çıkarılması değil bu tespitlerin yıllık bazda şirkete olan etkisinin TL karşılığının ölçülmesi paydaşlarca talep edilmektedir. Bu da iç denetim ekiplerinin zaman zaman performans kartlarına yansımakta ve tutarlı tespitler öncelik haline gelmektedir. Örneğin iç kontrol eksiklikleri nedeni ile şirketten yapılan fazla kaynak çıkışları gibi.
- Bir de şirketin performansına etki eden dolaylı kaynak çıkışlarının engellenmesi hususu bulunmaktadır. Şirketin dış paydaşları olan kredi sağlayıcı kurumların öngördüğü kriterlerin sağlanması için şirket iç kontrol mekanizmalarının yakından takip edilmesi önem arz etmektedir. Özellikle kredi maliyetlerinin kontrolü ve düşürülebilmesi için bu husus hassasiyetle takip edilmektedir.



Dr. Bertan KAYA, CIA

*Control Solutions International,
Yönetici Ortak*

Sayın Başkan, öncelikle söz verdiğiniz için teşekkür ediyorum.

Bugün, burada, bu seminerin düzenlenmesine, bu konferansın düzenlenmesine ev sahipliği yapan Türkiye Büyük Millet Meclisi başta olmak üzere konferansta emeği geçen, organizasyonu yapan Türkiye İç Denetim Enstitüsü ve Kamu İç Denetçiler Derneği KİDDER'e de buradan şükranlarımı sunuyorum.

Türkiye'de iç denetim belki yeni yeni gelişmekte olan bir alan, henüz hak ettiği değeri bulduğunu da düşünmüyorum ama bu tür organizasyonlarla, bu tür konferanslarla, bu tür organizasyon dışı birtakım eğitim ve seminerle biz iç denetimin değerini, kıymetini çok daha iyi anlatabileceğiz. Ben bugün aslında yönetim performansı üzerinde iç denetimin etkisi konusunu ve hangi araçlarla bunu gerçekleştirebileceğimiz noktasını ağırlıklı olarak ele alacağım.

Tabii ki, ilk başlangıç ve çıkış noktamız, burada birçok kişinin belki de yüzlerce kez gördüğü iç denetimin tanımı. Hatta aramızda bu tanımın oluşturulmasına da katkıda bulunan değerli üstatlarımız da var. Tabii, dünyada 1999 yılından bu yana bu tanım şekillendi, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün tüm dünyadan aldığı görüşlerle oluşturuldu ve bu tanım aslında birçok şeyi açıklıyor. Yani ben konuşmamın başından sonuna kadar aslında tek bir mesaj veriyor olacağım: "Yönetimin performansının artırılmasında iç denetim çok önemli bir araçtır." Ve bu verdiğim mesajın şimdi biraz altını doldurmaya çalışacağım. Bunu nasıl yapıyor iç denetim? Performansa katkısı nasıl oluyor?

Kısaca, iç denetimin tanımından yola çıkmışken, bir anımı paylaşmak istiyorum sizlerle: Bundan yaklaşık üç yıl kadar önce İstanbul'da yaklaşık 1 milyar TL ciroya ulaşmış çok ciddi bir firma, bir aile şirketi ama önemli bir firma. İç denetim fonksiyonu oluşturmak istediğini belirterek bizimle

temas kurdu ve biz yönetim kuruluna bir sunum yapmak üzere bu firmaya gittik ve firmada sunumumuzu yaparken... ben, tabii, klasik anlamda o dönem biraz patron dilinden anlamıyordum, daha henüz yeni ayrılmıştım Merkez Bankasından, biraz kamu diliyle, biraz teknik terminolojiyle konuşuyorduk, dolayısıyla iç denetimi olduğu gibi, mevcut tanımıyla ve mevcut kavramlarıyla anlatmaya başladım. Konuşmanın bir noktasında patron durdu ve şunu söyledi bana: “Bertan Bey, siz böyle anlatıyorsunuz ama zannediyorum burada bana ve benim kararlarıma muhalefet yapacak bir departman kuracaksınız, benim anladığım bu, muhalefet...” Bugün de herhâlde salon olarak ana muhalefet salonundayız değil mi? İlginç bir tesadüf, aklıma geldi, paylaşayım dedim. O gün orada yanlış anlaşıldım, aslında iç denetim bir muhalefet departmanı değil, evet yeri gelince muhalif bir duruşu olabilir ama genel anlamda değer katmak. İşte, burada, tanımda belki de benim en çok önem verdiğim konulardan bir tanesi değer katmak ve bu değer katmanın aslında ana istikametinde iç denetimin tanımını çok doğru bir şekilde yapmış, diyor ki: “Kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.” Kurumun amaçları demek performans demek. Burada, iç denetimin kurumun parametresine doğrudan bir performans, katkı sağlayan çok önemli bir araç olduğunu görüyoruz. “Performans” dediğimiz zaman –kamu veya özel sektörde fark etmez- performansı biz genel anlamda üç seviyede ele alıyoruz:

Stratejik seviye dediğimiz üst yönetim kurulu ve icranın kurumun gideceği yönü çizdiği... Bazı özel sektör kuruluşlarında iki yıla kadar düşmüş olan, kamuda beş yıl olarak hâlihazırda uyguladığımız stratejik planlama süreci.

Diğer tarafta, operasyonlar... Yani bir şirketi yalnız başına düşünürsek... tabii grup şirketleri olursa buraya bir seviye daha eklememiz gerekecek. “Entity Table” dediğimiz iş düzeyi, yani şirket düzeyi ama onun dışında normal, sadece tek bir şirketi ele alırsak, bir kamu idaresini ele alırsak operasyonlarda birimler, yürüttüğü faaliyetler -bu hedefleri gerçekleştirmek için- en sonunda tabii kurumun personeli, çalışanları, insan kaynakları kısaca. Üç seviyede performans yönetimi ele alınıyor ve bu üç seviyenin tabii farklı noktaları var, odak noktaları var. En üst noktada stratejik amaç ve hedefler, onun hemen altında operasyonel hedefler -birim veya süreç hedefleri- en altta da personelin görevleri ve personelin hedefleri şeklinde yukarıdan aşağı doğru gelişmesi sağlanan sistemler.

Türkiye’de bu işi çok iyi yapan özel sektör şirketleri var, kendilerini tanıyorum, biliyorum ve özellikle de bunun kamuda uygulanabilirliği noktasında çok ciddi adımlar atmaya çalışıyoruz bizler de. Üniversitelerle merkezler kuruyoruz, özellikle Yıldırım Beyazıt Üniversitesiyle

kurduğumuz bir merkez var: “Kamu Performans Geliştirme Merkezi” (PERGEM). Ben aynı zamanda bu merkezin de yöneticiliğini yapıyorum ve burada temel hedefimiz, özel sektördeki gibi olmasa da kamuya özgü bir performans sistemini getirebilmek. İşte bu noktada iç denetim çok kritik bir rol oynuyor, yani kamuda olsun özel sektörde olsun stratejik yönetimden personel performansına kadar birçok konuda... Ki biz bunları aslında stratejilerin uygulanması, faaliyetlerin operasyonel planlar çerçevesinde yürütülmesi ve alt düzeyde de personelin iş ve görev tanımları ve bunların yerine getirilmesi noktalarında iç denetimin çok önemli rol ve sorumlulukları olduğunu biliyoruz. Bu rol ve sorumluluklar iç denetimin biraz önce göstermiş olduğu tanımında risk yönetimi kontrol ve yönetim süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi olarak ifade edilmiş. Bu noktada kurumların özellikle her seviyede stratejik, operasyonel veya insan kaynağı görev seviyesinde çok çeşitli risklerle karşı karşıya kaldığı hepimizin malumu.

Dünya çok değişti, bundan on yıl önceki, beş yıl önceki, hatta üç yıl önceki dünyada değiliz. Artık olayların eş zamanlı yaşandığı, tepkilerin eş zamanlı verilmesinin gerektiği, çok uzun zamanlı planlamaların yapılamadığı ama bu kaotik ortamda da bir şeyler yapmamız gereken bir devirde, dönemde yaşıyoruz ve bu kamu için de özel sektör için de böyle. Siyasi arenada yaşanan birçok gelişme kamuyu doğrudan etkilemekte. Teknoloji, makroekonomi, politika, sosyoloji, çevresel koşullar, mevzuat gibi konulardaki değişiklikler şirketleri ciddi anlamda etkiliyor. Bundan belki dört yıl önce iş sağlığı ve güvenliği konusu gündemde değildi, bu konuyla ilgili çok ciddi yaptırımlar yoktu ama bugün özel sektör ve kamunun karşısında iş sağlığı güvenliği dediğimiz çok ciddiye alınması gereken bir konu var.

Tabii, bunlar şirketlerin ve kamu kurumlarının karşı karşıya kaldığı risklerin iyi yönetilmesini gerektiriyor. Risklerin iyi yönetilmesi için aslında bizim üçlü savunma hattı dediğimiz bir mekanizma söz konusu ve bu mekanizmada iç kontrol ve kurumsal risk yönetimi sistemleri büyük önem taşıyor. Bugün bankacılık sektörü –aramızda bankacılık sektöründen katılımcılar var görüyorum- kamu idareleri, halka açık şirketler, bunların tamamında risk yönetimi, iç kontrol ve iç denetim mekanizmaları artık yasal zorunluluklar hâline dönüştü. Bunların dışında, yeni Türk Ticaret Kanunu’muzla birlikte bu konular şirketlerin gündeminde önemli bir madde olarak yönetim kurullarının karşısına çıkıyor. Daha geçtiğimiz hafta çok büyük bir grupla yine toplantı yapmıştık, kendi bünyelerinde iç denetim birimi yok, olmamasına da şaşırmıştım aslında grubun büyüklüğü nedeniyle ve bağımsız yönetim kurulu üyeleri var 2 tane, kendileriyle bu konuları konuştuğumuzda, sağlayabileceği katkıları anlattığımızda gerçekten çok

heyecanlandılar şirketleri için, demek ki, biz bunları bıkmadan usanmadan anlatmalıyız.

Şimdi, burada bu iş nasıl işlev gösteriyor? Yani bu konuda bir yönetim döngüsüne baktığımız zaman, çağdaş yönetim döngüsü, çağdaş yönetim fonksiyonları, planlama ve programlamayla başlayan, bütçeleme ve uygulamayla devam eden, en son da değerlendirme ve raporlamayla son bulan bir süreç ve tekrar başlıyor değerlendirmeler sonucunda. Şimdi, bu sürecin esasen her noktasında iç denetimin çok ciddi katkıları var ve olacak, iç denetim hiçbir zaman sadece operasyonlarla, sadece münferit kontrol uygulamalarıyla, sadece bilgi sistemleriyle alakalı bir konu değil. İşte, bugün, yönetimin performansına doğrudan katkı sağlayabilecek bazı rolleri misyon çerçevesinde sizlerle paylaşmak istiyorum.

Bunların bir tanesi, her seviyede risklerin iyi yönetimi. Stratejik, operasyon ve insan kaynağı seviyesinde risklerimizin iyi yönetilmesi iç denetimin temel misyon noktalarından bir tanesi. Elbette, risk yönetim faaliyetlerini denetleyerek ve danışmanlık vererek bunları geliştirmek suretiyle bunları sağlıyor.

Her seviyede risk yönetim stratejilerinin uygunluğu... Sadece riskleri tespit etmek yetmiyor, her seviyede bunlara uygun yönetim stratejileriyle, risk tepkileriyle yönetmek gerekiyor.

Operasyonlarda kontrollerin yeterliliği... Yine, bizim klasik görev alanlarımızdan bir tanesidir iç denetçiler olarak, bu bizim açımızdan önemli.

Stratejik taktik ve görevlerin kurumun amaç ve hedefleriyle uyumlu olması... Mutlaka uygulanan stratejiler, taktikler ve en alt düzeyde görev tanımları bile kurumun amaç ve hedeflerine katkı sağlıyor pozisyonda olmalı, değilse, bu da bizim katkı sağlayacağımız, geliştireceğimiz konulardan bir tanesi.

Her seviyede kaynakların en üstten en alta, yani çok ciddi yatırım kararlarından... Ki bugün kamu idarelerinin pek çoğunda yatırım kararlarının iyi yönetilmediğini veya bu anlamda bir yönetim eksikliğini görüyoruz, özel sektörde de bazı hatalı yatırımlar nedeniyle şirketlerin özellikle finansal açıdan çok zor duruma girdiğini, sürdürebilirliğini sağlayamadığını görüyoruz. Bu noktada kaynakların da amaçlar ve hedeflerle uyumlu, etkin, ekonomik ve verimli yönetilmesi diğer bir ilgi alanımız iç denetim olarak.

Peki, iç denetçiler hangi mekanizmalarla katkıyı sağlıyorlar, ne yapıyorlar performansı pozitif yönde, olumlu yönde etkilemek için? Şirketlerin ve kurumların karşı karşıya kaldıkları negatif unsurları azaltabilmek, riskleri azaltabilmek, karşı karşıya kaldıkları fırsatları daha da belirgin bir şekilde ortaya çıkartabilmek için ne yapıyorlar? İç denetçilerin elinde çok temel bir konu var. Tabii ki, olaya denetim perspektifinden baktığımızda, çağdaş iç denetim tekniklerini, yani risk odaklı, risk bazlı iç denetim tekniklerini uygulayarak, iç denetçiler, kurumlarına ciddi anlamda değer katıyorlar. Bu noktaya baktığımızda, risk odaklı planlama dediğimiz bir aracımız var, ki bu risk odaklı planlama dediğimiz konu, bir iç denetim biriminin kendi planlamasını, yani gideceği istikameti kurumsal stratejik planla eş güdüm sağlamasını sağlayan mekanizma. Yani biz, bugün risk değerlendirmelerine dayanan denetim planları yapıyoruz, kamuda da, özel sektörde de, her iki sektörde de standartlarımız var, kamudaki standartlar da özel sektördeki uluslararası iç denetim standartlarından alınmıştır. Dolayısıyla, burada baktığımız zaman, bir iç denetim birimi kendisini kurumunun gittiği yönle eş güdümlüyor. Yani bir iç denetim biriminin temel amacı, kurumunun amaç ve hedeflerini yakalamasıdır. Hiçbir zaman geçmiş dönemlerde olduğu gibi, hata, eksiklik, birtakım sorunları yakalayalım, bizim performansımız ne kadar çok hata bulursak o kadar iyi olur şeklinde değerlendirmiyoruz, yeni dönemde, çağdaş denetim anlayışında kurumun amaç ve hedeflerine ulaşma derecesi kadar başarılı görüyoruz kendimizi. Bu ifade ettiğim söz iddialı bir söz bu arada, ama kurumun amaç ve hedeflerinden uzak bir iç denetim anlayışı artık dünyada uygulanmıyor, Türkiye’de de inşallah yakın zamanda uygulanmayacak.

Burada, tabii, stratejik yönetimin dışında yönetim kurulu ve icranın beklentileri de büyük önem taşıyor. Yaklaşık 30 küsur kamu idaresi, şirket ve bankayla son dört yıl içinde çalışma yürüttüm ve bu çalışmalar sırasında, belki de meslek hayatımda ilk defa üst düzey yöneticilerle çok yakın çalışma imkânı buldum. Kamuda, çeşitli kurumlarda değerli yöneticilerimiz, müsteşarlarımız, genel müdürlerimiz, başkanlarımız, özel sektör şirketlerinde yönetim kurulları ve icra kurullarıyla çalışma fırsatı bulduk ve hepsinin de temel sorunu şu... Hatta bu konuda bir blog yazısı da yazdım dün akşam itibarıyla, konusu da dinlemek... Bizi dinlemesini istiyoruz. Yani iç denetimden temel beklenti, yönetimin beklentilerinin çok iyi bir şekilde anlaşılması ve bunların iç denetim planlarına aktarılması, bu da yine iç denetim standartlarımızda olan bir konu.

İkinci önemli aracımız, risk odaklı denetim metodolojileri ve burada şunu ifade etmek istiyorum, operasyonel faaliyetlerin risk odaklı olarak denetlenmesi, önemli konulara daha fazla denetim kaynağı ayrılması, süreç

anlamında önleyici, yapıcı ve geliştirici bir denetim yürütülmesi, sistemli ve disiplinli bir yaklaşımla özel araçlar kullanılması yoluyla risk odaklı denetim metodolojilerini uyguluyoruz ve açıkçası kurumumuz açısından en önemli olan, en büyük risk taşıyan konulara odaklanarak, denetim kaynaklarımızı çok daha etkin kullanma yoluna gidiyoruz ve bunları yaparken de, tabii, burada özel sektörde iç kontrol denetimleri olarak geçiyor, kamuda sistem denetimi veya süreç denetimi olarak ifade ediliyor.

Kamuda performans denetimi, özel sektörde çoğunlukla özellikle yabancı kaynaklarda operasyonel denetim olarak geçen denetim türlerimiz var. BT (bilgi teknolojileri) denetimi, uygunluk denetimi, mali denetim, suiistimal denetimleri ve bunların karma olarak yürütüldüğü denetimlerle, iç denetçiler kurumlarının performansına her seviyede ciddi katkılar sağlıyorlar, tabii bu katkıları da farklı denetim türlerinin ve yönetim döngüsünün farklı aşamalarında uygulayarak bu değeri katıyorlar, örneğin bir bütçeleme sürecinde ağırlıklı olarak bir performans denetimi ve mali denetim uygularken uygulama tarafında, yani işin süreç yönetimi tarafında, faaliyet tarafında hemen hemen bütün denetim türlerini etkin olarak iç denetçiler kullanabiliyorlar.

Şimdi, kısa bir iki tespiti sizlerle paylaşmak istiyorum bu konuda. Özel sektörde iç denetim farkındalığı ve sahipliği daha fazla. Yani bunun tabii ki sebebi iç denetimin özel sektörden evrilmiş olması, baktığınız zaman özel sektörde daha önce başladı, burada Türkiye İç Denetim Enstitüsünün çok değerli yönetim kurulu üyeleri var, kendilerinin verdiği bir mücadeleyle, 1995 yılından itibaren -belki biraz daha öncesinde başlayarak- Türkiye’de iç denetim kendilerinin katkılarıyla ciddi bir noktaya geldi.

Daha sonra kamu da devreye girdi. Özellikle 2006’dan sonra bu konuya ciddi yatırımlar yaptı, ama henüz sahiplik düzeyi özel sektör kadar değil. Yani kamudaki üst yöneticilerin iç denetime bakış açısı, maalesef şu an itibarıyla çok olumlu gözüküyor. Yani bu konuda ben en azından beraber çalıştığım kurumlarda münferit birkaç uygulama haricinde üst yönetimin bakış açısını çok başarılı bulmuyorum. İç denetim bulgularının özel sektörde daha ciddiye alındığını -buna ileride biraz daha detaylı değineceğim- ifade edebilirim. İç denetçi yetkinliği metodolojileri ve modern teknikler açısından kesinlikle kamunun geldiği nokta özel sektörün gerisinde değildir. Yani uygulama aksaklıkları, düzenlemelere dönük eksiklikler olsa da bugün kamuda iç denetçilerin bilgi anlamında know-how anlamında ortaya koydukları veya sahip oldukları yetkinlikler özel sektörün gerisinde değildir, bunu ifade etmek istiyorum.

Tabii, iç denetimin, hem özel hem kamu sektöründe ağırlıklı olarak, burada kendi adımıza bir özeleştirme yapmak lazım, operasyonel konulara odaklı

olduğunu, daha çok süreç, faaliyet odaklı olduğunu, stratejik düzeydeki konulardan iç denetçilerin biraz uzak kaldığını veya yaklaştırılmadığını ifade etmek lazım. Hâlbuki yönetim kurulu ve icranın ve kamuda da üst yöneticilerin en büyük yardımcısı olmalıyız, özellikle strateji belirlemede, uygulamada ve yürütmede, ileride bahsedeceğim, iç denetimin çok önemli katkıları olacaktır.

Ayrıca, bir diğer tespitim de şudur ki her iki sektörde de danışmanlık görevlerinin ağırlığı yeterli düzeyde değil, özellikle performans tarafı için söylüyorum, bir genel müdürlükse çok fazla sayıda çok önemli kurumların genel müdürleriyle veya bakanlıkların müsteşarlarıyla görüştüğümüzde şunu söylüyorlar: “Biz özellikle iç denetçilerden performansımızı doğrudan etkileyecek birtakım önerileri, danışmanlık görevlerini de yerine getirmelerini bekliyoruz ama iç denetçilerimiz, nedense ağırlıkla denetim görevlerini tercih ediyorlar.” Bu anlamda tekrar üst yöneticilerin beklentilerinin ne kadar önemli olduğunu, yönetim desteği kazanmak adına ifade etmek istiyorum. Kamuda bunu başaran iç denetim birimlerimiz var. Yani arada paylaşabilirim, bilgisini verebilirim, bazı iç denetim birimlerimiz yürüttükleri başarılı görevlerle üst yöneticilerin takdirini kazanmış ve desteğini almışlar, burada da bunu ifade etmek istiyorum.

Ve stratejik planlama, iç denetim ilişkisine değinirsek, kamu ile özel sektör arasındaki en büyük farkın belki şurada olduğunu söyleyebilirim: Özel sektörde iç kontrol ve kurumsal risk yönetimi sistemleri, yani üçlü savunma hattının iki bacağı birbirleriyle entegre olarak ve yönetim döngüsüyle entegre olarak uygulanmaktadır. Dolayısıyla, iç denetim bunlardan çok kopuk değil, bunlarla entegre vaziyette gidiyor, ortada birer sistem var ve tabii, sistem olduğu için iç denetçiler görevlerini çok daha rahat icra ediyorlar.

Kamu tarafına baktığımızda, henüz iç kontrol ve kurumsal risk yönetimi adına söyleyebileceğimiz bir olgunluk seviyesinde değiliz, ifade edebileceğimiz, memnun kaldığımız bir seviyede değiliz. Bu da iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimini dışsal bir faktör hâline getiriyor, yani operasyonlardan, yönetim faaliyetlerinden bağımsız dışsal bir faktör hâline getiriyor. Dolayısıyla, bu sorunu çözdüğümüz zaman, performansa olan katkının çok daha fazla olduğunu, özellikle kamu sektörü için ifade edebileceğiz.

Evet, tabii, riskler her yerde biliyorsunuz. Bu organizasyonda da zaman anlamında, zaman kaynaklarının yönetimi anlamında bazı risklerden dolayı süremiz kısaldı. Hiç önemli değil. Biz iç denetçiyiz, yapmamız gerekeni biliyoruz.

Bir: Önceliklendirme. Şu an itibarıyla risk odaklı bakarak sunuma, bazı slaytlardan vazgeçeceğim, daha önemli olan slaytlara odaklanacağım.

Burada iç denetimin stratejik yönetim ve karar alma süreçlerine hızlı bir şekilde baktığımızda, planlama, uygulama, izleme ve geri bildirim şeklinde yani “planlama, uygulama ve izleme geri bildirim” dediğimiz üç bacakta iç denetimde çok önemli katkılar olabilir. Planlama tarafında, özellikle hepinizin stratejik planlamadan çok aşına olduğu -tek tek üzerinde duracaktım ama zaman kısıtları nedeniyle duramıyorum- burada görmüş olduğunuz birtakım konular var. Bunlar aslında şirketlerin gittiği yönü tayin etmek açısından son derece önemli konular ve iç denetçilerin bu konularda ciddi katkıları var yani burada amaç ve hedeflerin gerçekçi belirlenmesinden kurumsal kapasitenin doğru yorumlanmasına kadar, kritik performans göstergelerinden risk iştahının belirlenmesi noktasına kadar çok değerli doneler sağlayarak yönetim kurullarına ve icraya, önemli doneler sağlayarak, önemli birtakım raporlamalar kanalıyla bilgiler sunarak daha doğru ve isabetli tespit yapma imkânı sağlıyorlar, bu çok önemli.

Özellikle iç denetim birimlerinin özel sektörde yaptığı en büyük katkının gelişmiş iç denetim birimlerinde, özellikle Murat Bey’e ben teşekkür ediyorum, çünkü biraz önce umut verici bir konuşma yaptı yani özel sektörde iç denetimin gittiği noktayı, gelişim noktasını göstermesi adına son derece faydalı bir sunum olduğu kanaatindeyim. İşte bu tür, özellikle “advance” dediğimiz ileri düzey iç denetim uygulamalarının olduğu kurumlarda stratejik seviyeye olan katkı çok üst düzeyde, bunu belirtmek istiyorum.

Uygulama tarafı stratejik planların biraz daha artık faaliyetlerle gerçekleştirilmeye başlandığı, projelerle, faaliyetlerle, iş süreçleriyle gerçekleştirilmeye başlandığı nokta. Burası hepimizin aslında önemli katkı sağlayacağı bir nokta. Buralarda da yine operasyonel düzeyde risklerin iyi yönetilmesi, etkinlik, verimlilik, mevzuata uyum, varlıkların korunması veya raporlamaların doğruluğu gibi hepimizin çok yakından bildiği bazı kontrol hedefleri çerçevesinde şirketlerin performansının artırılması -operasyonel düzeyde- ön planda ve burada tabii çok farklı boyutlarıyla iç denetime katkıları olduğunu görüyoruz ve bu katkılar da aynı zamanda yönetimin daha sağlıklı karar almasına girdi teşkil ediyor. Yani, siz operasyonunuzu yönetirken operasyonunuzla ilgili riskleri önceden bilebilirseniz, önceden bunlarla ilgili size birileri bilgi verebilirse operasyonun işleyişi sırasında çok önemli katkılar sağlıyorsunuz. Zaten hep söylediğimiz gibi, iç kontrol ve kurumsal risk yönetiminin ve iç denetimin tabii hâliyle, şirketlere en büyük faydası da önleyici bir rol oynuyor olması ve iş işten geçtikten sonra değil, testi kırıldıktan sonra değil, testi kırılmadan şirket yöneticilerini her seviyede uyarması, belki de en önemli fonksiyon bu.

Tabii, diğerk bir aşaması bu sürecin, izleme ve geri bildirim. Tüm stratejik yönetim faaliyetleri bir uygulamayla devam eder ve uygulama sonuçlarının takibi, izlenmesi ve bu sonuçlara göre aksiyonlar alınmasıyla tekrar döngü başlatılmış olur.

Performans önemli bir konu. Özellikle kritik risk göstergelerinin gözden geçirilmesi, şirketlerde şahit olduğumuz konulardan bir tanesi. Performans iyi ama kritik performans göstergeleri iyi belirlenmemiş, kurumun kapasitesine yapabilecekleriyle uyumlu olmayan performans göstergeleri, bunlarla uyumsuz olan risk göstergeleri nedeniyle şirket performanslarının doğru tespit edilemediğı, fotoğrafın doğru çekilemediğı olaylar görüyoruz, yaşıyoruz. Bunlara dönük olarak düzeltici -ve belki burası biraz daha düzeltici tarafı iç denetimin- aksiyonlar alınması gerekiyor. Aynı zamanda yönetime tarafsız raporlama yapabilmek çok önemli. Biraz önceki sunumda da ifade edildiğı gibi, faaliyet raporları aslında yapılan işi, stratejik planın gerçekleşmesini gösteren önemli bir araç. Bu raporların -faaliyet raporları, mali raporlar, operasyonel raporlar- birimlerin birbirleriyle ve kurumun dışıyla yaptıkları birtakım raporlama faaliyetlerinin de doğru olması, tarafsız bir gözle bunların denetlenmesi, değerlendirilmesi ve bunların sonucunun da tarafsız olarak raporlanması büyük önem taşıyor. Burada iç denetimin hem stratejik hem operasyonel hem de mali düzeylerde önemli katkıları olduğunu görüyoruz. Stratejik plan, performans değerlendirme, yatırım kararları, projeler, birleşme ve satın almalar, organizasyonel yeniden yapılandırma kararları gibi çok daha üst düzeyden verilmesi gereken kararlarda -biraz önce iyi bir uygulama örneğini dinledik hep beraber- iç denetçilerin çok aktif katkıları olabildiğini örneklerle Murat Bey izah etti. Operasyonel tarafta ise yine süreç yönetimi, risk yönetimi, insan kaynakları yönetimi, BT yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, uyum gibi alanlarda iç denetçilerin sağlayabileceğı katkılar var. Zaten bu alan, hepimizin aslında şu dönem en fazla odaklandığı, çalıştığı alan. Bu süreçleri iyileştirerek, bu süreçlerden çıkan verilerin kalitesini artırarak, yöneticilere kararlarında ışık tutacak birtakım doneleri sağlayarak, iç denetim, operasyonel süreçleri de geliştiriyor.

Mali tarafta baktığımızda, bütçe, nakit yönetimi, muhasebe sistemi ve finansal raporlama, finans yönetimi ve dış denetim faaliyetlerini görüyoruz. Yine buralarda iç denetimin mali yönetim kalitesini artırmaya dönük olarak hem bütçeleme sürecinin doğru başlatılması, doğru uygulanması, takibi ve düzeltici eylemlerin alınması hem nakit yönetiminin -ki şirketlerin aslında Türkiye'de en riskli alanlarından bir tanesi, hatta çok bu konuda sıkıntı çeken bazı mahallî idarelerle de çalıştım- üzerindeki risklerin en azından tanımlanarak erken teşhisle ortadan kaldırılması veya azaltılması, finansal

raporlamaya yönelik olarak hem iç denetim tarafında hem dış denetim tarafında raporlamanın doğru, gerçeği gösterir ve uluslararası standartlarla uyumlu şekilde yapılmasına dönük katkıları var.

Şimdi, hızlı bir şekilde ben iç denetim bulgularının yönetsel karar almaya yansıma hızına bakmak istiyorum ve bundan sonraki slaytlarda biraz özel ve kamu tecrübelerimi en azından karşılaştırmak istiyorum. Elbette bunların çok dışında örnekler göreceğiz, ekstrem örnekler göreceğiz yani iç denetimin hiç olmadığı çok büyük şirketlerden tutun da, işte, iç denetimin bu derece ileri düzeyde olduğu şirketlere kadar farklı yelpazede şirketler var. Kamuda biraz daha birbirine benziyor yani normal dağılımın en azından belli bir standart sapması içinde kalıyor çoğu kamu idaresi. Dolayısıyla, orada biraz daha rahat konuşabiliyoruz. Şimdi, kamu sektöründe en temel tespitimiz, bulguların operasyonel kararlara çok yavaş yansıyor olması veya yansımaması. Bunun en büyük sebebini açıklamıştım. İki tane büyük sebebi var. Birincisi, üst yönetimin iç denetim farkındalığının düşük olması. Bu tespiti yapmak istiyorum. İkinci sebep de bizlerin de tabii iç denetçiler olarak kendi üzerimizdeki bazı faaliyetleri çok etkin yerine getiremiyor olduğumuz gerçeği. Biraz daha üst yönetimle entegre, biraz daha üst yönetime değer katan perspektiften bakmaya çalışmak gerekiyor. Stratejik kararlara iç denetim bulgularının birkaç iyi uygulama örneği dışında çok yansımadığını görüyoruz. Bu arada, bu konuyla ilgili olarak da şunu ifade etmek istiyorum kamu sektöründe: Aynı tespiti bir başka ortamda yaptığımda “Stratejik kararlara nasıl yansımıyor Hocam, olur mu böyle bir şey. Bakın, biz iç denetçiler olarak oturduk stratejik planı yazdık.” diyen bir grup da olmuştu. Tabii, bu böyle bir katkı değil, bizim bahsetmiş olduğumuz katkı.

Özel sektör tarafına baktığımızda, bulguların operasyonel kararlara yansıma hızı sektörel olarak farklılaşıyor yani özel sektörün genelinde bulgular hemen yansıyor stratejik boyuta dersek çok doğru olmaz, sektör bazında bakmak lazım. Denetim uygulamalarının ileri düzeyde olduğu bazı holdingler, uluslararası bazı şirketler, evet, buralarda karar süreçlerine çok daha, stratejik süreçlere hızlı yansıma görüyoruz. Bankacılık sektöründe yine hızlı yansıma görüyoruz ama diğer bazı sektörlerde -örneğin inşaat sektörü gibi- özel iç denetim uygulamalarına baktığımızda bu konuda stratejik kararlara yansıma hızının bazen düşük olabildiğini görüyoruz çünkü iç denetimle yönetimin aksiyon alma hızları arasında birtakım farklılıklar olabiliyor. Tabii, burada stratejik kararlara yansıma hızı farklı derken bunun pozitif yönde olduğunu yani bir şekilde, öyle ya da böyle yansıdığını geneli için söyleyebiliriz.

İkinci konu iç denetim bulgularının yönetim açısından odağı. Şimdi, biz kamu sektörüne baktığımızda, iç denetimde mevzuatın haklı olarak ön

planda olduğunu görüyoruz. Mevzuatla yönetilen, mevzuatla çerçevesi çizilmiş kurumlarda çalışıyoruz. Dolayısıyla, burada mevzuata aykırı iş ve işlem yapılamayacağından dolayı uyum bulguları ağırlıklı olarak yönetimin dikkatini çekiyor. Uyum bulguları operasyonel seviyede çok dikkat çekiyor ve açıkçası, uyum bulgularının gereğini yerine getirme noktasında daha gönüllüler. Başımıza bir iş gelmesin endişesi ön planda. Dolayısıyla uyum bulgularını bu noktada biraz operasyonel seviyede görüyoruz ama şunu da belirtebilirim: Stratejik düzeyde de kamu üst yöneticilerinin bu anlamda çok ciddi beklentileri var, bunları sizlerle paylaşmak istiyorum: Yani özellikle performansımıza dönük, idaremizi iyileştirecek, geliştirecek, sadece giderleri veya maliyet tasarruflarına değil, aynı zamanda belki kamu idaresinin vatandaşla olan hizmet kalitesini dahi artırabilecek tarafta süreçlere odaklanma talepleri var. Birçok yönetici tarafından bu talep bana bizzat iletildi. Ben bununla ilgili özellikle bir ihtiyaç olduğunu düşünüyorum.

Diğer taraftan, özel sektöre baktığımızda etkinlik ve verimliliğin ön planda olduğunu görüyoruz. Para önemli, para kaybı önemli, etkinlik, verimlilik ve suistimal konuları çok ön plana çıkmış durumda. Kârlılığı olumsuz etkileyecek bir şey olmasın bakış açısı yani şirketler para kazandığı, kâr ettiği sürece var, dolayısıyla da bunu engelleyebilecek konuların belki daha fazla peşinde. Bu tür bulgulara özellikle daha fazla odaklanmış durumda özel sektör.

Diğer taraftan, iç denetim bulgularının performansa etkisine baktığımızda, diğer bir boyut olarak, etkinlik önemli ama kamuda verimlilik ve ekonomiklik çok ön planda tutulmuyor. Maalesef, iş bitsin, nasıl biterse bitsin şeklinde bir düşünce var. Yani vatandaşla biz bu hizmeti götürelim ama bu hizmeti etkin götürelim... Tamam, etkinlik kriteri zaten hizmeti götürme derecemiz ama verimlilik ve ekonomiklik tarafında gelişme sağlamamız gereken çok ciddi konular var. Performans kaygısı ya çok düşük ya da gereğinden fazla olabiliyor. Yani öyle idari üst yöneticileri biliyoruz ki siyasi mekanizma tarafından kendilerinin önüne koyulan hedeflere yetişmek için gece 3'lere kadar çalışan üst yöneticiler var. Muhtemelen bir çoğunuzun kurumunda bu tür yöneticiler vardır. Bu hedeflerin ne kadar gerçekçi olduğuna girmeyeceğim ama netice itibarıyla bu hedefler koyuluyor ve burada da gereğinden fazla bir performans baskısı hissediliyor. Her iki durum da çok kötü çünkü performans kaygısı olmayan bir kuruma gidip de "Ya, bak, işte şunu yaparsak vatandaşla daha kaliteli bir kamu hizmeti sağlarız." demek de biraz sıkıntı oluyor ya da gidip orada bir şeylerle uğraşırken üst yönetici bir yangını söndürmeye çalışırken "Bakın, efendim, işte burada da bu bulgularımız var." deyip araya iç denetimi

sokmaya çalışmak da sıkıntılı oluyor. Dolayısıyla, operasyonel bulguların -özellikle hem kendi çalıştığım, daha önce çalıştığım kurumlar açısından da bunu ifade edebilirim- mevzuat bulgularından, uyum bulgularından çok daha önemsiz görüldüğü durumlar yaşıyoruz.

Özel sektöre baktığımızda, tabii, ekonomiklik ve verimlilik de en az etkinlik kadar önemli. Hedeflerine ulaştın, bu hedeflere hangi kaynaklarla ve hangi verimlilik ilişkisiyle ulaştın soruları önem taşıyor. Dolayısıyla, performans kaygısı çok yüksek. Özel sektörde şirketler performanslarını yüzde 1 dahi olsa, mesela gelirlerini yüzde 1 artırmak, giderlerini yüzde 1 kırmak dahi olsa bu tür çok minimal artışlar veya azalışlarla bile çok ilgililer. Bu konuda birçok yönetim aracına sarılıyorlar. İşte, süreçler yönetimi, toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim, “balanced scorecard” gibi birçok aracı kullanıyorlar. İç kontrol ve kurumsal risk yönetimi, son dönemde, özellikle kendilerine bu anlamda fayda sağladığını düşündükleri birer konu. İç denetim de tabii yine bu şekilde. Bu araçları da gündemine aldı özel sektör yani yaklaşık beş altı senedir iyi denetim uygulamaları gelişmeye başladı. Dolayısıyla da operasyonel bulgular bu anlamda özel sektör açısından oldukça değerli ve önemli.

Özetle şunu demek istiyorum: İç denetim hem strateji hem operasyon hem de mali yönetim açısından çok önemli bir araç. Doğru kullanılabilirse, kendini doğru ifade edebilirse ve doğru yöntemlerle çalışabilirse çok önemli bir araç. İç denetim farkındalığı ve desteği kamuda yüksek değil ve bu sebeple bulguların hayata geçmesinde sorun var. Ama özeleştiri de yapmamız lazım, bizim de bulgularımızın niteliğini artırıyor olmamız lazım yani üretmiş olduğumuz bulgular, hatta odaklanmış olduğumuz denetim konuları acaba ne kadar üst yönetim gündemiyle uyumlu? Yani biz riske dayalı birtakım planlar yapıyoruz ama acaba buralarda kullandığımız modeller, risk modelleri veya buralara girdi teşkil eden birtakım bilgiler ne kadar kurumumuzun üst yöneticileri ve stratejileriyle uyumlu?, biraz bunu sorgulamak lazım. Belki biraz da denetim kalitemizi artırmaya dönük olarak ana hizmet konularına odaklanmakta fayda var diye düşünüyorum çünkü tüm kurumların ana hizmet süreçlerinde çok büyük sorunlar yaşanıyor. İç kontrol tarafından yaklaşık dört buçuk yıldır, özellikle idarelerde iç kontrolle ilgili çalışmalar yürüttüğüm için idarelerin hemen hemen pek çok idarenin süreçlerindeki sıkıntılar yakından görüyorum ve gözlemliyorum. Zannediyorum, bizde bu kapasite var yani buradaki meslektaşlarımın tamamında kurumlara ciddi değer katabilecek bir potansiyeli görüyorum. Yeter ki hem biz elimizden gelenin en iyisini yapalım hem de yöneticilerimiz bu noktada bize sahip çıksınlar.

Şimdi, bu noktada, tabii bütün samimiyetimle bazı önerilerde bulunacağım. Yani bu önerilerim burada bir aile olduğumuzu düşündüğüm için çok fazla...

Şimdi, iç denetçi bağımsızlığının güçlendirilmesi, yapısal mevzuat düzenlemelerini mutlaka değerlendirmemiz lazım. Yani özel sektörde böyle bir şeye ihtiyaç yok çünkü patronlar para kaybettiğinin bilinciyle iç denetime sahip çıkma noktasında biraz daha farklı davranabiliyorlar veya profesyonel yönetim kurulları... Bizde biraz daha iç denetçi bağımsızlığının güçlendirilmesi lazım. İç denetim birimlerinin mutlaka ve mutlaka teşkilat kanunlarında yer alan, kabul gören birimler hâline getirilmesi gerekiyor. İDKK yapılanmamız tüm iyi niyetine, tüm çabasına... Ki bu noktada çok takdir ediyorum, çok önemli çalışmalar Maliye Bakanlığıyla birlikte üretilmiştir. Mutlaka bu yapılanmaya dönük bazı iyileştirmeler sağlamak lazım. İç kontrol sistemlerinin kamuda, kamu idarelerimizde bütün boyutlarıyla oluşturulması lazım. Dokümantasyon temelli de değil, sistem temelli olarak yani bir yönetim aracı olarak oluşturulması lazım.

Değerli Türkiye İç Denetim Enstitümüzün kamu sektörüne daha fazla rehberlik sağlaması, bunun için uzun ve orta vadeli planlar yapması ve bunları da uygulamasını bekliyoruz kamu tarafında. Bununla ilgili bugüne kadarki destekler için teşekkür ediyoruz.

Üst yöneticilerin iç denetim ve iç kontrolle ilgili olarak farkındalık eğitimlerine tabi tutulmasını ve bunun açıkçası bir düzenlemeyle de zorunlu kılınması gerektiğini düşünüyorum. Bu da yine iç denetim farkındalığını artıracak önemli bir konudur.

Ben çok teşekkür ediyorum Sayın Başkan. Teşekkürler.

OTURUM BAŞKANI – Evet, biz de size çok teşekkür ediyoruz sunumunuz için.

Yalnız, burada SP’lerin, stratejik planların önemini aslında iç denetim açısından anlamış oluyoruz. Bu durumda, tabii, özellikle kamu kuruluşları için söylüyorum, stratejik planlama konusunda, merkezî uyumlulaştırma fonksiyonu gören bir bakanlığın da temsilcisi olarak, yani SP’lerin kalitesi konusuna eğilmemiz lazım ve stratejik planları, hem idareler olarak hem de merkez birimler olarak, yani Maliye Bakanlığı, Hazine Müsteşarlığı, Kalkınma Bakanlığı olarak, bizlerin de daha fazla bu karar süreçlerini de dikkate almamız gerekiyor.

Bu, kamuda kamu yöneticilerinin iç denetime karşı özel sektöre göre belki daha az dikkat ediyor olması veya çok önemsemiyor olması, aslında kamu yönetimindeki temel problemden kaynaklanıyor bana göre; kamuda yöneticiler, müsteşarlar, kurumların bütçelerine hâkim değil, bütçeleriyle ilgilenmeyen, bütçelerine hâkim olmayan müsteşarlar tabii ki iç denetim birimleriyle de daha az ilgileniyor ve etkileniyor, öyle bir problem var maalesef.

Evet, teşekkür ederiz Bertan Bey.

Şimdi, Sayın Kemal Özsemerci’ye söz vereceğim.

Kemal Bey, buyurun, sizi kürsüye alırken ben özgeçmişiniz hakkında biraz bilgi vereyim.

1990 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İktisat bölümünden mezun oldu. 1992 yılında Sayıştay Başkanlığına denetçi yardımcısı olarak giriyor, 2000 yılında TODAİE’de yüksek lisans programını bitiriyor, 2003 yılında TBMM Yolsuzlukları Araştırma Komisyonunda uzman olarak çalışıyor. Sayıştay Dergisi Yayın Kurulu üyeliği görevlerinde bulunuyor. Sayıştay Denetçileri Derneği Başkanlığı görevlerinde bulunuyor, şu anda uzman denetçi olarak çalışıyor.

Ayrıca, tabii, Kemal Bey, bizim hem okuldan hem de Cumhuriyet Yurdundan arkadaşımız. Tabii, o bana göre daha genç.

Sizden de performans hedeflerinin gerçekleştirilmesinde kamu iç denetimi ve dış denetimi nasıl bir fonksiyon icra ediyor? İç ve dış denetim alanında mevcut mevzuat açısından nasıl bir iş birliği yapısı mevcut?

Kemal Bey bu konularda bize bilgiler verecek.

Buyurun.



Kemal ÖZSEMERÇİ

Sayıştay Uzman Denetçisi

PERFORMANS HEDEFLERİNİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİNDE DENETİMİN ROLÜ

GİRİŞ

Çağdaş ülkelerde özellikle 1990'lı yıllardan itibaren yeni kamu yönetimi anlayışı kendini etkili şekilde hissettirmeye başlamıştır. Bu anlayış doğrultusunda kamu yönetiminde özellikle “hesap verebilirlik”, “saydamlık” ve “performansa dayalı yönetim” ilkeleri önem kazanmıştır. Avrupa Birliğine üyelik süreci ile birlikte ülkemizde de bu ilkeler çokça konuşulmaya başlanmış ve bu ilkelere uygun olarak iş ve işlemlerin gerçekleştirilmesi hususu, kamu mali yönetimini düzenleyen mevzuatımızda da yer almıştır.

Genel olarak kamu mali sistemi içinde vatandaşlara sunulan hizmetlerin istenilen kalitede olmadığı; kamunun satın aldığı mal ya da hizmetlerin fiyatlarının, piyasa rayıçlarının üstünde gerçekleştiği ya da kamu kurum ve kuruluşlarının işlem ve faaliyetlerinde istenilen düzeyde verimliliğin ve etkinliğin sağlanamadığı genel kabul görmektedir. Bu nedenlerle “kamu yönetimimizin en önemli sorunu, kamu idarelerinin yönetim performanslarının en üst düzeyde gerçekleştirilmesi sorunudur.” denilebilir.

Denetim birimleri de dahil olmak üzere kamu yönetimi içinde yer alan bütün kurum ve kuruluşların temel misyonu, Ülkemizin sahip olduğu kamu kaynaklarını, en üst düzeyde kamu yararına katkı sağlayacak şekilde kullanımını sağlamaktır. Performans denetimleri ile kamu kaynaklarının verimlilik, etkililik ve tutumluluk (VET) ilkeleri doğrultusunda, hangi seviyede kamu yararına uygun kullanıldığına ilişkin tespitlerde bulunmakta ve bu kaynakların VET ilkeleri doğrultusunda kullanılmasını sağlayacak öneriler geliştirilmektedir.

Bu çalışmanın ilk bölümünde “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı” çerçevesinde, Ülkemizde kamu mali yönetimi sistemi içinde performans ilkelerinin önemi vurgulanacaktır. İkinci bölümde Ülkemizde kamu mali yönetim sistemi içinde denetimin misyonu ve stratejisi açıklanmaya çalışılacaktır. Son bölümde ise performans hedeflerinin gerçekleştirilmesi amacına dönük olarak, iç ve dış denetimin etkinliğinin sağlanması konusunda tespitlerde bulunulacaktır.

KAMU MALİ YÖNETİMİNDE DEĞİŞİM

Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı

Kamu yönetiminin iyileştirilmesi çalışmaları, uzun yıllardır devam eden bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeni kamu yönetimi anlayışının gelişiminde, kamu mal ve hizmetlerinde sübvansiyonların kaldırılması, kamu iktisadi girişimlerinin özelleştirilmesi, yönetimde performans ilkeleri olarak tanımlanan verimlilik, etkililik ve tutumluluk politikalarına ağırlık verilmesi hakim özellik ve eğilimler olarak göze çarpmaktadır. 1990’lı yıllardan itibaren ise;

- Kamu hizmetlerinde kalite,
- Vatandaş odaklılık,
- Yönetişim,
- Katılım,
- Hesap verebilirlik,
- Saydamlık,
- Performansa dayalı yönetim

gibi ilke ve değerlerin öne çıktığı politikalar uygulanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bu ilke ve değerlerin yerleştirilmesi açık uçlu bir süreç olup, ülkenin veya yönetim biriminin bu alanda kaydedeceği gelişme düzeyi, kamu yönetiminin iyileştirilmesinde belirleyici olmaktadır.¹

1. <https://vsback.wordpress.com/2013/12/01/geleneksel-kamu-yonetimi-ve-yeni-kamu-yonetimi/>

Gelişmiş ülkelerde yeni kamu yönetimi anlayışında meydana gelen değişmelerin, performans ilkelerinin yönetim uygulamalarına yansıtılmasında önemli etkileri olmuştur. Bu değişim süreci kurumsal yönetim, performans yönetimi, hesap verme sorumluluğu, mali saydamlık, şeffaflık gibi yeni yaklaşımların kamu yönetimlerinde temel ilkeler haline gelmesine yol açmıştır. Bu gelişmelerin sonucu olarak bütçe, muhasebe, mali istatistikler, raporlama, iç kontrol sistemleri, harcama süreçleri gibi konularda hesap verme sorumluluğu ve şeffaflığı sağlamaya yönelik düzenlemelere gidilmesi, performansa dayalı yönetim sistemlerinin yerleşmesine dolayısıyla da performans denetimlerinin gerçekleştirilebilmesine zemin hazırlamıştır.

Ülkemizde Kamu Mali Yönetim Sistemi

Ülkemizde 2000'li yılların başında ivme kazanan Avrupa Birliğine üyelik süreci ile birlikte kamu mali yönetim sistemimizde de köklü değişimler yaşanmıştır. Bu değişimlerin temel değer ve ilkeleri gelişmiş ülkeleri etkisi altına alan yeni kamu yönetimi anlayışından ortaya çıkmıştır.

Bu doğrultuda kamu mali yönetim sistemimizde en önemli değişiklik 2005 yılında yürürlüğe giren Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile yapılmıştır. Bu Kanun'un amaçlarını düzenleyen ilk maddesinde, yeni kamu yönetimi anlayışının temel ilkelerinden olan;

- Kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılması,
- Hesap verebilirlik ve
- Mali saydamlık

ilkelerinin, kamu mali yönetiminde sağlanmasının amaçlandığı belirtilmiştir.

5018 sayılı Kanun ile getirilen kamu mali yönetim sisteminin esasına baktığımızda aşağıdaki şekilde bir mali yönetim döngüsünün öngörüldüğünü görmek mümkündür.

Öncelikle kamu idarelerine stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir. Bu kapsamda kamu idareleri, gelecekte ulaşmayı arzu ettiği ideal hedeflerini sembolize eden vizyonlarını belirlemektedirler. Bu vizyonlarına uygun olarak, kurumun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eden, varlık sebebini açıklayan temel bir bildirim olan misyonlarını belirlemektedirler. Bu misyon ve vizyonlarına uygun olarak stratejik planlarında, kurumun ulaşmayı hedeflediği sonuçları ifade eden stratejik amaç ve hedeflerini belirlemektedirler.

Stratejik planlarında yer alan amaç ve hedeflere uygun olarak yıllık bazda performans hedefi, performans göstergeleri, cari yılda gerçekleştirilecek faaliyetler ve her bir faaliyetin maliyetini gösteren yıllık performans programları hazırlamaktadırlar. Aynı şekilde mevzuatta kamu idarelerinin stratejik planlarında yer alan stratejik amaç ve hedefler ile uyumlu olarak, bütçelerin performans esasına uygun olarak hazırlamaları öngörülmüştür. Performans esaslı bütçeleme, kaynakların kamu idarelerinin amaç ve hedefleri doğrultusunda tahsisini ve kullanılmasını sağlayan, performans ölçümü ve değerlendirmesi yaparak, önceden belirlenmiş olan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını tespit eden ve sonuçları raporlayan bir bütçeleme sistemidir.

Yılsonunda da kamu idareleri, faaliyet raporları ile stratejik planlarında ve yıllık programlarında yer alan stratejik amaç ve hedeflere, hangi düzeyde ulaştıklarını raporlamaktadırlar. Mevzuatta faaliyet raporlarının, idare faaliyet ve gerçekleştirmeleri ile meydana gelen sapmaların nedenlerini, varlık ve yükümlülükleri kapsayan mali bilgileri; stratejik plan ve performans programı uyarınca yürütülen faaliyetleri ve performans bilgilerini içerecek şekilde düzenlenmesi öngörülmüştür.

Kamu Mali Sisteminde Performans Yönüyle Sorumluluklar

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde, mali sistemde hukuka uygunluğun yanında, kamu hizmetlerinin kalitesinin yükseltilmesi, kaynak kullanım kapasitesinin artırılması, kaynak kullanımında verimlilik, etkililik ve tutumluluğun sağlanması, öncelikli amaçlar arasında yer almıştır. Bu amaçları gerçekleştirme yolunda da siyasal ve yönetsel hesap verme mekanizmaları tesis edilmiştir.

Kamu mali yönetiminde hesap verebilirlik ilkesinin gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla da kamu idarelerinde stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme uygulamasına geçilmiştir. Bu mekanizmalar ile ne kadar kamu kaynağı kullanıldığı ve bunun karşılığında da ne kadar kamu hizmeti üretildiği raporlanmaktadır. Diğer bir ifade ile kamu idaresinin yönetilmesinde iyi yönetimin temel ilkeleri olan verimlilik, etkililik ve tutumluluk ilkelerine hangi ölçüde uygulamaya geçirilebildiği ortaya konulmuş olmaktadır.

5018 sayılı Kanun ile getirilen yeni kamu mali sisteminde, performans ilkelerinin uygulamaya geçirilmesini sağlamak amacıyla idari, siyasi ve mali sorumluluklar tesis edilmiştir. Bu anlamda kamu mali sistemi içinde görevli ve yetkili olanlar, kamu idareleri üst yöneticileri ve bakanların sorumlulukları yasa ile belirlenmiştir.

Her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanlar, kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, (...) sorumludur ve yetkili kılınmış mercilere hesap vermek zorundadır. (Madde 8)

Bakanlar, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılması ile hukuki ve mali konularda Başbakana ve Türkiye Büyük Millet Meclisine karşı sorumludurlar. (Madde 10)

Üst yöneticiler, (..) kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, (...) Bakana; mahallî idarelerde ise meclislerine karşı sorumludurlar. (Madde 11)

5018 sayılı Kanun ile kamu idarelerinin, belirledikleri hedefleri gerçekleştirme sürecinde - yani kamu kaynaklarının kullanılması sürecinde - uymaları gereken temel ilkeler olarak, etkililik, ekonomiklik, verimlilik ilkeleri belirlenmiştir.

Ayrıca hesap verme sorumluluğu anlamında, bu belirlenen ilkelere uyulmasından, bakanların, Başbakana ve Türkiye Büyük Millet Meclisine karşı sorumlu oldukları belirtilmiştir. Üst yöneticilerin ise sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, Kanunda belirtilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinden Bakana karşı sorumlu oldukları belirtilmiştir.

Aynı şekilde devlet mallarının yönetiminde de sorumluluklar açıkça belirlenmiştir. Söz konusu Kanun'un 48 inci maddesinde; kamu idarelerine ait malları edinme, kiralama, tahsis, yönetim, kullanma ve elden çıkarma işlemleri, mevzuatında öngörülen kurallar dahilinde hizmetin amacına uygun olarak verimlilik ve tutumluluk ilkesine göre yapılacağı; bu ilkeye aykırı eylem ve işlemlerden doğacak zararlardan, malların yönetimi veya kullanılması hususunda yetki verilenlerin sorumlu oldukları belirtilmiştir.

DENETİM MİSYONUNDA DEĞİŞİM

Denetim Misyonu

Yukarıda belirtildiği üzere 5018 sayılı Kanun, kamu mali yönetiminde kamu kaynaklarının, performans ilkeleri olan etkili, ekonomik ve verimlilik ilkelerine uygun kullanılmasını, öncelikli amaç olarak belirlemiştir. Diğer bir ifade ile kanun koyucu ülkemizde kamu kaynaklarının verimsiz kullanımını, israf edilmesini öncelikli bir sorun olarak görmüştür.

Kamu mali yönetiminde iyi yönetimin temel ilkelerinden en önemli iki tanesi de sistemde saydamlık ve hesap verebilirlik ilkelerinin hayata geçirilebilmiş olmasıdır. Hesap verebilirlik; karar alıcıların ve uygulayıcıların, aldıkları kararlardan ve gerçekleştirdikleri iş ve işlemlerden etkilenen kişilere hesap verebilir olması ve bir başarısızlık, yetersizlik ya da hilekârlık durumunda sorumluluğu üzerine alma gerekliliğidir. Diğer bir ifade ile bir kurumdaki görevlilerin yetki ve sorumluluklarının kullanılmasına ilişkin olarak ilgili kişilere cevap verebilir olma, bunlara yönelik eleştiri ve talepleri dikkate alarak bu yönde hareket etme ve kamu yöneticilerinin tüm vatandaşlara hizmet etme ve cevap verebilme gerekliliğidir.

Hesap verebilirliğin ön şartı şeffaflık ve hukukun üstünlüğü ilkelerinin yönetime hakim olmasıdır. Şeffaflık; kararların, kurallar ve düzenlemeler doğrultusunda alınması ve uygulanması, alınan kararlardan etkileneceklerin bilgiye erişiminin sağlanması ve bu bilginin de ulaşılabilir, anlaşılır ve somut olması prensibidir. Hukukun üstünlüğü ilkesi ise her türlü işlem ve faaliyetlerde hukukun egemen kılınması, hiçbir kişi ya da zümreye ayrıcalık tanınmamasını ifade etmektedir.

İyi işleyen bir devlette yürütme organı, hem dışardan vatandaşlar tarafından hem de kendi içinde yer alan kurumları yoluyla, hesap verebilirliğe tabidir. Bu ayrım dikey hesap verebilirlik ve yatay hesap verebilirlik olarak adlandırılır. Dikey hesap verebilirlik, seçim süreçleri veya dolaylı olarak sivil toplum kuruluşları ya da medya yoluyla vatandaşların aktif katılımını kapsar. Yatay hesap verebilirlik ise kötüye kullanma ve verimsizliklerini kontrol etmek için oluşturulmuş kamu kurum ve kuruluşlarının kapsar ve yargı, yasama, genel denetçiler, yolsuzlukla mücadele birimleri, seçimle ilgili kurumlar ve insan hakları komisyonları, ombudsman veya kamu şikayet komisyonları gibi kurumlar tarafından sağlanır.²

2. SCHACTER, Mark, *When Accountability Fails A Framework for Diagnosis and Action*, s.1-2 http://www.research-gate.net/publication/228995867_When_accountability_fails_a_framework_for_diagnosis_and_action.

Kamu kaynaklarının verimli, etkili ve ekonomik kullanılıp kullanılmadığı anlamında sorumlulukları tespit edecek olan mekanizma ise 'denetim'dir. 5018 sayılı Kanun'da performans anlamında belirtilen sorumluluklar daha çok idari ve siyasi sorumluluklar olup bu sorumlulukların değerlendirilme mercileri idari ve siyasal mercilerdir. Performans denetimlerinde sorumluların tespit edilmesinden öte asli işlevlerinden biri, yönetimin geliştirilmesine katkıda bulunmak olup, yüksek denetim kurumları performans denetimleri aracılığıyla kamu sektöründe performans odaklı yönetim yaklaşımlarının egemen kılınmasında, reformların teşvik edilmesi ve yönetimde etkinliğin önündeki engellerin kaldırılmasında önemli roller üstlenmektedir.³

İç denetçi görevleri (Madde 64)	Sayıştay denetimi (Madde 36)
a) Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması bakımından incelemeler yapmak. b) Harcama sonrasında yasal uygunluk denetimi yapmak. c) İdarenin harcamalarının, malî işlemlere ilişkin karar ve tasarruflarının, amaç ve politikalara, kalkınma planına, programlara, stratejik planlara ve performans programlarına uygunluğunu denetlemek ve değerlendirmek. d) Malî yönetim ve kontrol süreçlerinin sistem denetimini yapmak ve bu konularda önerilerde bulunmak.	e) Kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli olarak kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi, faaliyet sonuçlarının ölçülmesi ve performans bakımından değerlendirilmesi, (5018/Madde 68) f) Düzenlilik denetimi; g) Kamu idarelerinin gelir, gider ve malları ile bunlara ilişkin hesap ve işlemlerinin kanunlara ve diğer hukuki düzenlemelere uygun olup olmadığının tespiti, h) Kamu idarelerinin mali rapor ve tablolarının, güvenilirliği ve doğruluğu hakkında görüş bildirilmesi, i) Mali yönetim ve iç kontrol sistemlerinin değerlendirilmesi, suretiyle gerçekleştirilir.

3. AKYEL Recai, Dr., - Dr. Hacı Ömer Köse, Kamu Yönetiminde Etkinlik Arayışı: Etkin Kamu Yönetimi İçin Etkin Denetimin Gerekliliği, Türk İdare Dergisi, Sayı 466, Mart 2010, s.21.

Ülkemizde mali denetim temelde dış denetim organı olarak Sayıştaya ve iç denetim olarak kamu idareleri içinde örgütlenmiş olan iç denetim birimlerine verilmiştir. İkinci bölümde belirtildiği üzere hem Sayıştaya hem de iç denetime mevzuatta tanımlanmış olan görevler büyük oranda birbiri ile örtüşmektedir.

Hem iç denetim hem de Sayıştaya tanımlanmış olan görevler genel olarak;

- Mali işlem ve faaliyetlerin Hukuka uygunluğu,
- Mali rapor ve tabloların doğru ve güvenilirliği
- Mali yönetim ve iç kontrol sistemlerinin etkinliği
- Kamu kaynaklarının verimli etkin ve tutumlu kullanılıp kullanılmadığı yönünde yapılacak denetimlerden oluşmaktadır.

Hem iç denetim hem de dış denetim açısından denetim görevlerini değerlendirdiğimizde, denetim görevini iki temel kriter esas alınarak gerçekleştirileceği anlaşılmaktadır. Birincisi hukuka uygunluk, ikincisi de performans kriterleri olan verimlilik, etkililik ve tutumluluk ilkelerine uygunluk diğer bir ifade ile performans denetimi olduğu anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak denilebilir ki; kamu yönetiminde hesap verilebilirlik ilkesinin yerleştirilmesi de 'denetim' aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Denetim fonksiyonu ile kamu yönetiminde iş ve işlemlerin hukuka uygun olarak ve performans (VET) ilkelerine uygun şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği tespit edilir. İç denetim üst yöneticiye sağladığı bilgiler ile dış denetim de kamuoyuna ve TBMM'ye sağladığı bilgiler ile hem hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesine hem de şeffaflık ilkesinin yerleştirilmesine hizmet ederler. İç denetim yatay hesap verebilirliğin geliştirilmesine katkı sağlarken, Sayıştay denetimi yatay hesap verebilirliğin yanında – özellikle TBMM ve kamuoyunu bilgilendirmek suretiyle – dikey hesap verebilirliğe de katkı sağlayarak demokrasinin etkin şekilde işlemesine de katkı sağlamaktadırlar.

Denetim Stratejisi: Kamu Yararı Odaklı Denetim

Devlet örgütlenmesi içinde yer alan kamu kurumlarının varlık nedeni ya da temel misyonu, içinde yer aldıkları topluma dolaylı ya da doğrudan artı bir değer katmaktır. Zira kamu kurumları bu amaçla kurulurlar ve harcamalarını vatandaşlardan toplanan vergiler ile finanse ederler. Bütün kamu kurum ve kuruluşlarının amacı kamu yararına en üst düzeyde katkı sağlamaktır.

Bu amaç doğrultusunda denetim de yönetilmesi gereken bir fonksiyondur. Denetimde verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ancak çağdaş bir denetim yönetimiyle yakalanabilir. Denetimin yönetilmesi, genel olarak, denetim biriminin rasyonel bir şekilde organize olmasını ve birim içinde sağlıklı bir hesap verme yükümlülüğü zincirinin kurulmasını, denetim süreçlerinin netleştirilmesini, görev ve sorumlulukların belirlenmesini, stratejik planlar hazırlanmasını; özel olarak da faaliyet bazında denetim işinin planlanmasını; plana uygun biçimde icra edilmesini; bulgularının en etkin biçimde sunulmasını; denetim sonuçlarının izlenmesini gerektirir.⁴

Denetim birimleri de temelde kamu yönetiminin iyi yönetim (yönetişim) ilkelerine uygun çalışmasına katkı sağlayarak kamu yararının sağlanmasında önemli misyona sahiptirler. Kamu mali yönetiminin iyi yönetim ilkelerine uygun çalışıp çalışmadığını ya da kamu yararının en üst düzeyde sağlanıp sağlanmadığını inceleyecek/denetleyecek ya da değerlendirecek olan mekanizma, denetim birimleridir. Bu şekilde bir inceleme ya da denetleme yapılmadığında, kamu mali yönetiminde iş ve işlemlerin yolunda gittiği konusunda sağlıklı bir bilgiye sahip olma imkanı olmayacaktır.

Ülkemizde denetim birimlerinin denetim stratejisi ne olmalıdır? Diğer bir ifade ile var olan denetim kaynakları ve denetim işgücü, ağırlıklı olarak hangi denetim türünde kullanılmalıdır? Denetim birimleri de birer kamu birimi olup; kaynaklarını kamu yararını en üst seviyeye taşıyacak şekilde performans (VET) ilkelerine uygun kullanmak zorundadırlar. Yukarıdaki bölümde belirtildiği üzere hem iç denetime hem de Sayıştay denetimine temelde hukuka uygunluk ve performans denetimi olmak üzere iki temel denetim görevi verilmiştir.

Ülkemizde uygunluk denetimi teftiş kurulları aracılığıyla, büyük oranda Sayıştay aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. Çok uzun yıllardan bu yana devam eden denetimler nedeniyle, kamu mali yönetiminde hukuka uygunluğun büyük oranda sağlandığı söylemek, kanaatimce abartı olmayacaktır. Ancak yine de hukuka uygunluk denetimi her defasında yeniden gerçekleştirilen iş ve işlemlerin uygunluğunun teyidinin sağlanması adına da sürekli önemini koruyan bir denetim türüdür. Bu nedenle kamu idarelerinin mali yönetim sistemleri veya iç kontrol sistemlerinin etkinlikleri dikkate alınarak, denetlenen her bir kamu idaresi bazında farklı ağırlıklarda bu denetim türünün devam ettirilmesi gereklidir.

4. Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Denetim, <http://www.tesev.org.tr>, 01.11.2006.

İkinci önemli bir denetim türü olarak VET denetimi şeklinde de adlandırılan performans denetimi karşımıza çıkmaktadır. Performans denetimi günümüzde kamu kaynaklarının kamu yararı doğrultusunda kullanılmasının amaç edinmesi yönüyle öneminin arttığı gözlenmektedir. Yukarıda bölümlerde belirtildiği üzere kamu mali yönetim sistemimizde yer alan stratejik planlama, performans programı, performans bütçeleme ve faaliyet raporu araçlarının tamamı, performans ilkeleri olan verimlilik, etkililik ve tutumluluk ilkelerinin yerleştirilmesi amacına dönük olarak oluşturulmuş mekanizmalardır. Stratejik planlamanın özünü oluşturan stratejik hedeflerin temel kriterleri de aynı şekilde VET ilkelerine dayanmaktadır.

Performans denetimleri ile kamu mali yönetiminde VET ilkelerine aykırı uygulamalar tespit edilmektedir. Bir kamu idaresinde tüm işlemler yasalara uygun olabilir. Mali yönetim ve kontrol süreçleri çok iyi çalışıyor olabilir. Tüm bunlara rağmen;

- Satın alımlar, rayiç fiyatlardan daha pahalıya gerçekleşiyor dolayısıyla kamu kaynakları israf ediliyor olabilir.
- Etkilik ilkesine aykırı şekilde kaynak kullanımı söz konusu olabilir.
- Kamu idaresinin sahip olduğu kaynaklara göre daha az miktarda veya daha az kalitede hizmet sunuluyor olabilir.

Performans ilkelerine aykırı bu uygulamalar ile değeri ölçülemeyecek kadar büyük olan kamu kaynaklarının, kamu yararı doğrultusunda ve vatandaşın refahına katkı sağlayacak şekilde kullanılması/yönetilmesi amacı sektöre uğrayabilmektedir. Kanun ve yönetmeliklerle geleneksel olarak hukuksal çerçeveleme, bir idari faaliyeti etkili biçimde yönlendirmeye artık yetmez; bu nedenle denetimin mekanizması ve içeriğinin, kararın niteliğini güvenceye alan ilkelerle tamamlanması gereği doğmuştur.⁵ Bu ilkeler yeni kamu yönetimi anlayışı ile ortaya çıkan ve iyi yönetimin temel ilkeleri olan verimlilik etkililik ve tutumluluk olarak gittikçe önemini artırmaktadır.

Kamu idarelerinin faaliyetlerini etkili biçimde yönlendiren ve verilecek kararların niteliğini güvenceye alan ilkeler ise performans denetiminin temel ilkeleri olan verimlilik etkililik ve tutumluluk ilkeleridir. Eğer performans denetimi devreden çıkarılırsa, kamu idarelerinin üst yöneticilerini, daha çok miktarda ve daha kaliteli hizmet sunma potansiyeli olduğu hakkında bilgilendiren bir mekanizma olmayacaktır.

5. ÖRNEK, Acar, *Kamu Yönetimi*, İstanbul: Meram Yayın Dağıtım, 1992. s. 264.

Eğer Sayıştay performans denetimi yapmazsa, kamu kaynaklarının verimli etkili ya da etkin kullanıldığı konusunda TBMM’yi bilgilendiren bir mekanizma olmayacaktır. Dolayısıyla egemenliği kullanan en üst organ olan Parlamento yürütme organını gerektiği gibi denetleyemeyecektir.

Kendine ait kaynakları kullanırken maksimum çıktıyı hedefleyen insanoğlu kamusal kaynakları kullanırken böyle bir güdülemeden yoksun olduğu içindir ki, kamu kaynağı kullananların karar, iş ve eylemlerinden sorumlu tutulmaları ve bu sorumluluk durumunun denetim sistemi tarafından kontrol edilmesi gerekir.⁶ Bu anlamda bakıldığında kamu yönetiminin; AR-GE birimleri ya da akademik araştırma birimleri, denetim birimleridir. Kamu yararının en üst düzeyde gerçekleştirilmesinde sorunları ve bu sorunlarla ilgili önerileri bilimsel olarak ortaya koyabilecek olan mekanizma, denetimdir.

Bütün kamu kurum ve kuruluşlarının varlık nedeni kamu yararına en üst düzeyde katkı sağlamalarıdır. Bu kamu yararını artırmanın yolu, kamu kaynaklarının verimli, etkin ve tutumlu kullanılmasından geçmektedir. Nitekim 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nda da kamu mali yönetiminin öncelikli hedefi olarak kamu kaynaklarının VET ilkelerine uygun kullanımı öngörülmüştür. Söz konusu Kanun’un amaçlarının belirtildiği 1 inci maddesinde; “(...) kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılması” sayılmıştır. Kanun’un toplamda da onbir ayrı maddesinde VET ilkelerinden bahsedilmiştir.

5018 sayılı Kanun, VET ilkelerine uygunluğu gerçekleştirmenin yolunu da “performans hedefleri belirlenmesi ve yılsonunda da faaliyet raporlarında bu hedeflere ne kadar ulaşıldığının raporlanması” şeklinde bir mekanizma öngörerek çizmiştir. Denetim mekanizmaları da hedeflerin belirlenmesinde ve hedefleri gerçekleştirilmesine ilişkin işlem ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde VET ilkelerine ne kadar uyulduğunu denetleyecektir.

Burada unutulmamalıdır ki; hem iç denetim hem de dış denetim denetlenen idarelerden bağımsızdır. Burada konumuz ile ilgili olarak bağımsızlığın anlamı, performans denetiminin yalnızca performans hedefleri ile sınırlı tutulamayacağıdır. Zira denetlenen kamu idaresi, önemli faaliyet alanları ile ilgili performans hedefleri koymamış olabilir ya da performans hedefleri, performansı yeterli düzeyde ölçecek şekilde belirlenmemiş olabilir. Dolayısıyla denetim birimleri hangi alanı veya hangi konuda denetim yapacağına kendileri karar verirler.

6. KULUÇLU, Erdal, *Yönetimin Denetiminden Denetimin Yönetimine*, Sayıştay Dergisi, Sayı, 63, s. 34.

Buraya kadar vurgulamaya çalıştığımız kamu mali yönetiminde temel vurgunun kamu kaynaklarının verimlilik, etkililik ve tutumluluk ilkelerine uygun kullanımının sağlanması olarak görülüyor. Kanun ile bir tespitle bulunmuş ve ülkemizde kamu yönetiminde temel sorunun kamu kaynaklarının israfı, verimsiz ve etkin olmayan şekilde kullanımı olarak belirlenmiştir

Bu anlamda denetime hangi misyon biçilmiş? Bu sorunun cevabına baktığımızda da VET ilkelerine uygunluğun denetiminin hep önde vurgulandığını görmekteyiz. İç denetim açısından baktığımızda 5018 sayılı Kanun'un 11'inci maddesinde üst yöneticilerin sorumlulukları belirtildikten sonra üst yöneticilerin, bu sorumluluğun gereklerini harcama yetkilileri, mali hizmetler birimi ve iç denetçiler aracılığıyla yerine getirecekleri belirtilmiştir.

5018 sayılı Kanun ile getirilen dış denetim ve uygulamasına baktığımızda, Sayıştaya, denetimine tabi tüm kamu kurumlarının faaliyet raporları üzerinden dış denetim genel değerlendirme raporu yazması ve TBMM'ye göndermesi yükümlülüğü getirilmiştir. Sayıştayın TBMM'ye göndereceği bu raporlarda yine amir hüküm olarak, kamu kaynaklarının verimli etkin ve tutumlu kullanılıp kullanılmadığına ilişkin sorumlulukların belirtilmesi öngörülmüştür.

Dış denetim ve iç denetimin görev alanlarına baktığımızda öncelikle çok büyük oranda bir örtüşme olduğunu görmekteyiz. Her iki denetim fonksiyonuna hemen hemen aynı görevlerin verilmiş olduğunu görmekteyiz. Bu görevlerde de en baştaki vurgunun yine kamu kaynaklarının verimli etkin ve tutumlu kullanılıp kullanılmadığının denetimi üzerinde olduğunu görmekteyiz.

Bu anlamda iç denetçiler kendi kurumlarında faaliyet raporları üzerinden, kamu işlem ve faaliyetlerinin VET ilkelerine uygunluğunu denetleyebilirler. Sayıştay da bu raporlardan yararlanarak ve kamu idarelerinin faaliyet raporları üzerinden kendi üreteceği performans denetimi raporları ile VET ilkelerine uygunluğu raporlayabilir. Hazırlayacağı bu raporlar ile kamuoyunu ve TBMM'yi bilgilendirebilir.

SONUÇ: Denetimlerin Etkinliği

Ülkemizde kamu mali yönetimi sistemi içinde “kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılması, hesap verebilirliği ve malî saydamlığın sağlanması” mevzuatta öncelikli amaçlar olarak belirlenmiştir. Bu amaçlar doğrultusunda bakanlar, üst

yöneticiler ve kamu kaynaklarının kullanılmasında ve yönetilmesinde görevli ve yetkili olanlar için de sorumluluklar belirlenmiştir. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi yolunda da hem iç denetime hem de Sayıştay denetimine yasalar ile benzer görevler tanımlanmıştır.

İç denetim birimlerine üst yönetici adına denetim yapma görevi verilmiştir. Bu denetimler ile üst yöneticilerin idaresi altında bulunduğu kurumda işlerin yolunda gidip gitmediği diğer bir ifade ile kamu kaynaklarının verimli, tutumlu ve etkin şekilde kullanılıp kullanılmadığı ve hukuka uygunluğun sağlanıp sağlanmadığı konularında bilgilenmesi ve bu doğrultuda gerekli önlemlerin alınması amaçlanmıştır. Bu denetimler ile kurum bazında hem saydamlık sağlanmış olacak hem de sağlanan saydamlık ile hesap verme sorumluluğu geliştirilmiş olacaktır. En önemlisi de yönetimde şeffaflık ve hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesi ile kamu kaynaklarının israf edilmesi, verimsiz kullanılması, hata, suistimal ve hukuka aykırı işlemler karşısında gerekli önlemlerin zamanında alınması sağlanmış olacaktır.

Aynı şekilde Sayıştay denetimleri ile ülke bazında kamu kaynaklarının verimli etkin ve tutumlu kullanılıp kullanılmadığı ve gerçekleştirilen işlem ve faaliyetlerin hukuka uygun olup olmadığı konusunda tespitler yapılacaktır. Bu tespitlerin TBMM'ye ve kamuoyuna raporlanmasıyla da şeffaflık sağlanmış olacaktır. Bu şekilde halk adına egemenliği kullanan en üst organ olan TBMM, olması gerekenler konusunda gerekli mekanizmaları çalıştırarak, önlemlerin alınmasını sağlayacaktır. Aynı şekilde Sayıştay tarafından hazırlanan raporlar ile bilgilenen kamuoyu da demokratik tercihlerini bu raporlardan sağlanan bilgiler ile şekillendirebilecektir. Eğer Sayıştay raporları olmazsa TBMM'yi ve kamuoyunu, kamu kaynaklarının kullanımı konusunda bilgilendiren bir mekanizma kalmamaktadır.

Yukarıda açıklandığı şekliyle ülkemizde kamu mali sistemi içinde “denetim” ve “yönetim” bazında etkinliği sağlayabilecek yasal bir çerçeve büyük oranda oluşturulmuştur. Ancak uygulamada hem iç denetimin hem de Sayıştay denetiminin, mevcut kaynaklarını verimli şekilde kullandığını dolayısıyla da denetimde, yeterli sayılabilecek düzeyde etkinliğin sağlandığını söylemek mümkün değildir. Dışsal faktörler olarak da siyasetin ve üst yöneticilerin, denetim konusundaki birtakım yanlış algıları da denetimin başarısızlığında önemli rol oynamaktadır.

Sayıştayın VET ilkeleri anlamında performans denetimi yetkisi, mülga 832 sayılı Sayıştay Kanunu'nda 1996 yılında yapılan değişiklik ile tanınmıştı. Daha sonra 2005 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kanun'da da Sayıştay denetimi kapsamında, VET ilkelerini içeren performans denetimi yetkisi tanımlanmıştır. 2010 yılında yürürlüğe giren 6085 sayılı Sayıştay

Kanunu'nun değişik maddelerinde VET ilkelerinden bahsedilmektedir. Ancak bu Kanun'un, performans denetimi tanımlayan maddesinde -Plan ve Bütçe Komisyonunun kabul ettiği teklif metninde VET ilkeleri yer almasına rağmen- VET ilkelerine göre denetim gerçekleştirilmesini öngören ifadeler, yer almamıştır. 2012 yılı Temmuz ayında çıkarılan bir torba yasa ile Sayıştayın, 'etkililik, verimlilik, ekonomiklik' yönüyle kamu harcamalarını denetlemeyeceği hükme bağlanmıştır. Ancak bu yasa hükmü Anayasa Mahkemesi tarafından 2012 yılı Aralık ayında, Anayasaya aykırı bulunarak iptal edilmiştir. Geline nokta Sayıştayın VET ilkeleri kapsamında performans denetimi yapabilme yetkisi konusunda bir karmaşıa ortaya çıkmıştır.

Günümüzde 5018 sayılı Kanun ile getirilen hem Sayıştay denetimi hem de iç denetim sistemi, cezalandıran ve sorgulayan bir denetimden çok kamu yararının en üst seviyeye çıkarmayı amaçlayan ve öneriler ortaya koyan bir denetimi ön plana çıkarmaktadır. Zira 5018 sayılı Kanun, VET denetimini ön plana çıkarmış olup; bu denetim türünde de cezai ve mali sorumluluk değil herhangi bir somut yaptırım olmayan idari sorumluluk getireceği belirlenmiştir.

Denetimin etkinliğinin sağlanması için öncelikle iç denetimin kamu idareleri bazında iyi yönetişime katkı sağladığı; Sayıştay denetiminin de ülke bazında Parlamentoı ve kamuoyunu bilgilendirmek suretiyle demokrasiye katkı sağladığı ya da sağlaması gerektiği konusunda denetim elemanlarının bir vizyona sahip olmaları sağlanmalıdır. Bu vizyona sahip denetim elemanları tarafından gerçekleştirilen kaliteli denetimler ile iyi yönetişime ve demokrasiye sağladığı katkı görüldükçe; denetim olgusunun siyaset, kamuoyu ve üst yönetici nezdinde de sahiplenildiği görülecektir.

Sayıştay denetimi ve iç denetim birimleri benzer görevlere sahiptir, büyük oranda benzer denetim türlerini uygulama yetkileri bulunmaktadır ve denetim alanları da örtüşmektedir. Bu durum denetimlerin daha kaliteli düzeyde gerçekleştirilebilmesi için iç denetim ile dış denetim arasında işbirliğini gerekli kılmaktadır. Etkin bir işbirliğinin gerçekleştirilebilmesi için denetim rehberlerinin/denetim usul ve yöntemlerinin birbirine mümkün olduğunca yaklaştırılması gereklidir. Bir yönüyle denetimde etkinliğin sağlanabilmesi için yaklaştırılması da zorunludur. Bu şekilde benzer yöntemlerle gerçekleştirilen risk analizleri ile benzer alanlar denetim kapsamına alınacak, benzer denetim teknikleri uygulanacak ve benzer sonuçlara ulaşılabilecektir. Bu şekilde kamu yararının artırılmasına katkı sağlanması vizyonu doğrultusunda iç ve dış denetimin güçleri birleştirilmiş olacaktır.

Sonuç olarak, denetim birimleri kendi kaynaklarını verimlilik, etkililik ve tutumluluk ilkelerine uygun kullanarak, kamu yararına en üst düzeyde katkı sağlayacak şekilde denetim faaliyetlerini yönlendirmelidir. Denetim sistemi, örgütsel ve faaliyetssel anlamda önyargılardan, kurumsal taassuptan, bireysel algılardan ve ülkeye zarar verici rekabet hissinden arınmış bir şekilde kurgulanmalı; aynı şekilde, her bir denetim kurumu da kendi inisiyatifinde olan kurumsal yapılanmasını ve faaliyetssel içeriğini kendinden beklenen çıktıya odaklı olarak belirlemelidir.⁷

Kaynakça

- ~ Akyel, Recai, Dr. - Dr. Hacı Ömer Köse, Kamu Yönetiminde Etkinlik Arayışı: Etkin Kamu Yönetimi İçin Etkin Denetimin Gerekliği, Türk İdare Dergisi, Sayı 466, Mart 2010.
- ~ Schacter, Mark, When Accountability Fails A Framework for Diagnosis and Action. http://www.researchgate.net/publication/228995867_When_accountability_fails_a_framework_for_diagnosis_and_action
- ~ Samsun, Nihal, Hesap Verebilirlik ve İyi Yönetişim, <http://www.deu.edu.tr/userweb/hilmi.coban/hesap%20verebilirlik.pdf>.
- ~ Karabacak, Hakan, Hukukun Üstünlüğü ve İyi Yönetişim, <http://www.deu.edu.tr/userweb/hilmi.coban/%C3%B6devler/iyi%20y%C3%B6netim/hukukun%20%C3%BCst%C3%BCnl%C3%BC%C4%9F%C3%BC.pdf>
- ~ Şahin, Özge Uysal, Vatandaş Odaklı Yönetim İçin Vatandaş Odaklı Denetim, Sayıştay Dergisi, Sayı: 92/Ocak-Mart 2014.
- ~ Kuluçlu, Erdal, Yönetimin Denetiminden Denetimin Yönetimine, Sayıştay Dergisi, Sayı 63.
- ~ Örnek, Acar. Kamu Yönetimi. İstanbul: Meram Yayın Dağıtım, 1992.
- ~ <http://www.tesev.org.tr/>
- ~ http://www.seffaflik.org/Detay_tr.asp?MenuID=58&GID=56&sayfa=Şeffaflik nedir?
- ~ <https://vsback.wordpress.com/2013/12/01/geleneksel-kamu-yonetimi-ve-yeni-kamu-yonetimi/>

7. KULUÇLU, Erdal, Yönetimin Denetiminden Denetimin Yönetimine, Sayıştay Dergisi, Sayı, 63, s. 34.

Birinci Oturum Soru-Cevap Bölümü

PROF. DR. İBRAHİM ATİLLA ACAR – Ben Sayıştay denetçimiz Kemal Bey’e bir serzenişte bulunmak istiyorum. Bu iş üniversitelerde olur, işin ilmi olmadan olmaz yoksa herkes gördüğünü yapar, gördüğümüz yanlış olursa yanlış gider. Yani, o “Üniversiteler bu işi yapmaz.” dedi ama iç denetimin teorisi Türkiye’de şu anda eksik anlatılıyor, problem burada yoksa uygulamada “evet” arkadaşlarımızın hepsinin gayretine ben inanıyorum, hepsinin öğrenme yeteneğine inanıyorum ama sorunun temel felsefik olarak üniversitelerde tartışılması ve geliştirilmesi gerekiyor.

Teşekkür ediyorum.

OTURUM BAŞKANI– Teşekkür ederiz.

Kemal Bey, belki kendinizin daha iyi ifade edilebilmesi açısından söyleyeceğiniz bir şey varsa alalım.

Buyurun.

SAYIŞTAY UZMAN DENETİÇİSİ KEMAL ÖZSEMERÇİ - Sayın Hocam, teşekkür ediyorum gerçekten hatırlatmanız için. Benim oradaki amacım felsefi temeli sizin de buyurduğunuz gibi gerçekten üniversitelerde oluşturulması lazım bu şeylerin. Ama, iş uygulama alanına geldiğinde bunun belki birlikte oluşturulması lazım. Fakat ben şöyle geçmişten kısaca bir şeyimi anlatayım, hemen bitireyim: Performans denetimi bu kürsülerde çok tartışıldı, Türkiye Büyük Millet Meclisinde. Biz, iki ay Sayıştay Denetçileri Derneği Başkanı olduğum dönemde buraya geldik, performans denetimi -az önce gösterdiğim- bu şekilde mi olacak, şu şekilde mi olacak, çok sıkıntıya düştük. Burada milletvekillerine bir türlü anlatamıyoruz, onlar başka şeyleri söylüyorlar, bizler başka bir şeyi söylüyoruz. Üniversitelerden hocalarımızla epey kişiyle irtibata geçtik, bize performans denetimi konusunda “‘Performans denetimi şudur.’ deyin, biz de Sayıştay olarak bunu destekleyelim, Türkiye Büyük Millet Meclisindeki yasama organına da bunu izah edelim.” diye. Epey hocamızla irtibata geçtik, bulamadık. Ama, bu, desteğin olmayacağı anlamına gelmiyor. Bizim de böyle kötü hatıramızdan dolayı belki söylediğimiz şeyler amacını aştı ama size katılıyorum.

Teşekkür ediyorum hatırlatmanız için.

OTURUM BAŞKANI – Biz de teşekkür ederiz.

Başka soru var mı efendim?

Buyurun.

PROF. DR. H.HAKAN YILMAZ – Teşekkür ederim.

Aslında söz almayacaktım ama herkes çok acıktı.

Ben Siyasal Bilgiler Fakültesi Maliye Bölümünde Profesör Doktor Hakan Yılmaz ama beş sene Sayıştay, on beş sene kamu bürokrasisinde çeşitli aşamalarda bulundum, Sayın Başkanla beraber çalışma keyfine, onuruna ulaştım.

Şimdi, soru sistematik bir şey aslında. Mali yönetim sistemimizi değiştiriyorsunuz. 5018 sayılı Yasa'nın 3'üncü maddesi diyor ki: Uygunluğa bakmayacaksın sadece, etkinliğe, verimliliğe bakacaksın. O sorun ölçüm sorununa geliyor. Yani, biz hesap vermeyi sadece uygunluk değil, kullanılan kaynakların hangi düzeyde sonuçlara, çıktılarına sebep verdiğini değerlendirecek bir yapıya getirmemiz gerekiyor. Bu çok ciddi bir iş aslında felsefi dönüşüm, yapısal dönüşüm. Şöyle bir şansımız var: Dünyada iyi uygulama örnekleri var. Bu iyi uygulama örneklerine baktığımız zaman da yani Anglosakson tipi yönetim tarzı gösteren ülkeler ve kurumsal performans denetimi dediğimiz kavramın da bu yerindelik, etkinlik denetiminin önüne geçtiğini görüyoruz. Önemli olan sizin kurumsal olarak size çizilmiş olan çerçevede neyi başardığınız, neyi başaramadığınız konusuna geliyor. Yeni Zelanda bunun bir örneğidir, Avustralya, İngiltere bunun örneğidir. O anlamda bizim mali yönetim sistemimizde stratejik plan, performans programı, bütçe, faaliyet tabanlı bir yönetim sisteminin olmaması gibi sorunlar bir tarafta durduğunda iç denetimden gereken etkinliği beklemek biraz beklentilerin çok üzerine çıkmış oluyor. Ama, buradaki tespitler çok doğru, kurumun üst yönetiminin sahiplenmesi, ortaya koyması kritik hususlar. Ben hep şunu söylüyorum: Doğru yoldasınız, gelecek beş on yıl içerisinde bu yapılan şeylerin meyvelerini göreceksiniz. On sene önce de Sayıştayda derslere gittiğimde de sonrasında da denetçilerin hepsi moral olarak kötülerdi: “Devlet bizi anlamıyor, Sayıştayın denetimine gereken önemi vermiyor.” Ama şu gün geldikleri nokta bir şekilde ortada.

Sayın Başkan, iki şeyle bitirmek istiyorum.

Birincisi: Bu denetim sistemindeki başarısızlık özünde özel sektörden başlamıştır. Arthur Andersen skandalına kadar gittiğinizde aslında denetimden sorumlu olan kurumların, özellikle özel kurumların sürekli yanıltıcı bilgi verdiği, raporladığı, kurumsal riskleri ortaya samimi bir şekilde koyamadığı, ondan sonra da ortak akıl bir araya gelmiştir, bunu netleştirmiştir. O anlamda aslında kamu o kadar bu anlamda başarısız değil, iyi örnektir ama sorun şu: O kamunun kendi işleyiş sürecini yani maliye politikasının teminini belirleyen siyasi karar sürecidir, onunla yönetsel süreçleri çok iyi bağdaştırmak lazım.

Son bir şey söyleyeceğim izninizle. Hani o dönemde ben hasbelkader, naçizane Sayıştay yönetimine şöyle bir danışmanlık desteği verdim: Kurumsal performans denetimi nasıl yapılır? O anlamda Sayıştaydaki ekibi bütün kamu bürokrasisiyle gezdim. İngiltere Sayıştayından uzmanlarla da görüştük, onların söylediği tek şey var, bütün teorik tartışmaları bir tarafa bırakıyorum, öngörülen şeyi yapmaya çalışın. Yani, kurumun, tamam, “yerindelik”, “etkinlik”, bunlar çok kritik kavramlar ama 5018 ve 6085 size çok temel, ulvi bir görev veriyor. Kurumun performansını onun koyduğu hedefler çerçevesinde ölçmeye çalışın. Hedefi iyi koyamamışsa gidin onu yazın. Ama, hani söylenen şey, var olanı yapmaya çalışın.

Kusura bakmayın, çok zamanınızı aldım.

Teşekkür ederim. (Alkışlar)

OTURUM BAŞKANI – Biz de teşekkür ederiz.

Hocamın ifade ettiği şeyler önemli.

Şimdi, yeni Orta Vadeli Program bugünlerde çıkacak, orada bir hüküm var şu an yazdığımız, bizim taslakta olan, onu size okumak istiyorum: “Kamu mali yönetim reformuyla amaçlanan faydaların temin edilebilmesini sağlamak üzere uygulama etkinliği artırılacak, reformdan sapma olarak değerlendirilebilecek düzenleme, istisna hükümleri ve uygulamalardan kaçınılacaktır.” diye. Reformlar sancılı oluyor, maalesef biz bir reform yaptık, çok iyi de bir reform yaptık fakat bu reformun hayata geçmemesi için elimizden gelen her şeyi de bütün kurumlar olarak yapıyoruz. Böyle bir şey. Bir yandan da Orta Vadeli Programa böyle bir hüküm yazmak zorunda kalıyoruz.

Şimdi, efendim, bir süre kısıtımız var. Sayın Meclis Başkanının bir buçukta bu toplantıyla ilgili canlı yayını olacaktı herhâlde o yüzden bitirmemiz gerekiyor. Bu, bizim işimizi de kolaylaştırdı, herhangi bir sonuç, değerlendirme işi filan yapmadan ben bu işi bitireceğim. Zaten öyle olmasa bile “En iyi moderatör, sözü en kısa tutan moderatördür.” ilkesinden hareketle yine bir şey söylemeyecektim ama bu biraz daha işimi kolaylaştırdı.

Ben, değerli konuşmacılarımıza çok teşekkür ediyorum, sizlere de sabrınız ve dikkatinizden dolayı teşekkür ediyorum ve afiyet olsun diyorum efendim.

Birinci Oturum Sunumları

Dr. Bertan KAYA, CIA

Control Solutions International, Yönetici Ortak



Kamu İç Denetçileri Derneği ve Türkiye İç Denetim Enstitüsü

“Kamu İdarelerinde Daha Etkili Bir Yönetim İçin Nasıl Bir İç Denetim?” Konferansı

29 Eylül 2014, Büyük Grup Toplantı Salonu, TBMM Ana Bina, Bakanlıklar, Ankara

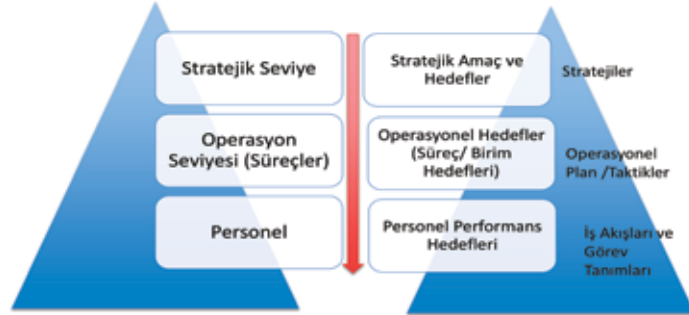
Dr. Bertan Kaya, CIA
Control Solutions International

1. Bölüm: İç Denetimin Yönetim Performansına Etkisi, Rol ve Sorumlulukları ile Kullandığı Araçlar

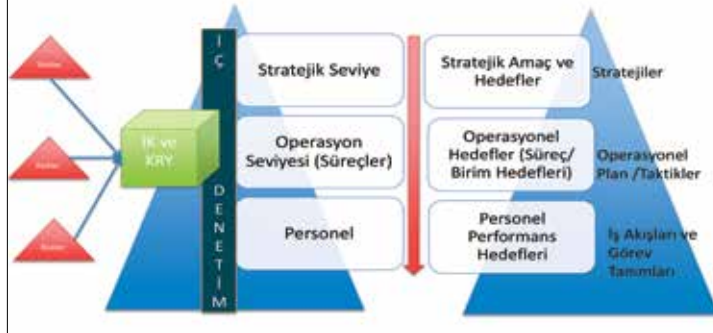
İç Denetim

- İç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara *değer katmak* amacını güden bağımsız ve objektif bir *güvence ve danışmanlık* faaliyetidir. İç denetim, kurumun *risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkililiğini* değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek *kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.*

Performans Yönetimi



İç Denetimin Rolü



Çağdaş Yönetim Döngüsü



İç Denetimin Misyonu

- Değer Katmak;
 - Her seviyede risklerin iyi yönetimi,
 - Her seviyede risk yönetim stratejilerinin uygunluğu,
 - Operasyonlarda kontrollerin yeterliliği ve etkinliği,
 - Strateji, taktik ve görevlerin, kurumsal amaç ve hedefler ile uyumu,
 - Her seviyede kaynakların, amaç ve hedefler ile uyumlu olarak, etkin, verimli ve ekonomik olarak kullanılması

GÜVENCE
GÖREVLERİ

DANIŞMANLIK
GÖREVLERİ

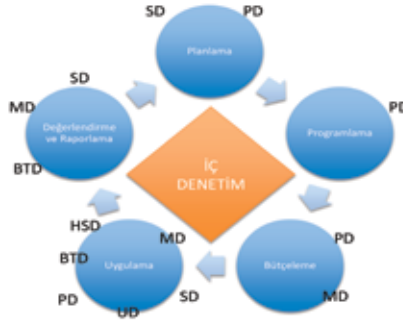
İç Denetimin Temel Araçları

- **Risk Odaklı Planlama**
 - Stratejik Yönetim ile uyumlu planlar
 - YK ve İcra beklentileri ile eşgüdümlü kaynak tahsisi
- **Risk Odaklı Denetim Metodolojisi**
 - Operasyonel faaliyetlerin risk odaklı denetlenmesi
 - Önemli konulara daha fazla denetim kaynağı ayrılması
 - Önleyici, yapıcı, geliştirici denetim anlayışı
 - Sistemli ve disiplinli yaklaşım, özel araçlar

Farklı Denetim Türleri

- İç kontrol denetimleri (sistem denetimi)
- Operasyonel denetim (performans denetimi)
- BT denetimi
- Uygunluk denetimi
- Mali denetim
- Suistimal denetimi
- Karma denetimler

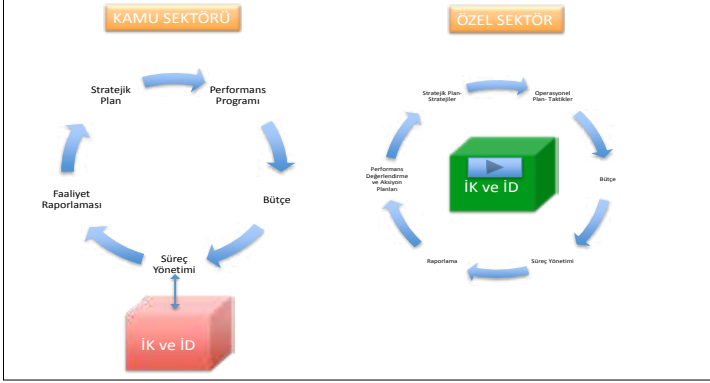
Çağdaş Yönetim Döngüsü



Özel Sektör ve Kamuda Tespitler

- Özel sektörde iç denetim farkındalığı ve sahipliği daha fazla. Kamuda sahipsizlik var.
- İç denetim bulguları özel sektörde daha ciddiye alınıyor.
- İç denetçi yetkinliği, metodoloji ve modern tekniklerin kullanımı açısından kamu geride değil (2014). İDKK ve MB bu anlamda önemli işler yapıyor.
- İç denetim hem özel, hem de kamu sektöründe ağırlıklı olarak operasyonel seviyeye odaklanmış (iç kontrol- sistem denetimleri ağırlıklı). Stratejik seviyelere çıkabilmek lazım. YK ve İcra'nın stratejik yönetim, performans izleme ve düzenleyici aksiyon almada en önemli partneri olabilmek lazım.
- Her iki sektörde de danışmanlık görevlerinin ağırlığı yeterli seviyede değil. Danışmanlık rolü ihmal ediliyor.

Stratejik Planlama- İç Denetim İlişkisi

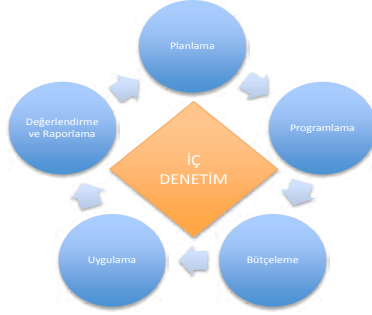


Sonuç Olarak

- Yönetimin performans hedeflerini sağlamada iç denetimin önemli rol ve sorumlulukları var.
- Üst yöneticilerin bunu algılamasında sorunlar var. İç denetçilerin şirket- kurumlarına üst seviyelerden bakabilmesi lazım. Buna izin verilmesi lazım.
- Danışmanlık görevlerine önem verelim. Değer katmak için önemli fırsatlar var. Özellikle kamu sektöründe önemli katkılar sağlanabilir.
- İç kontrol ve kurumsal risk yönetimi sistemleri oluşturulmadan, güvence mekanizması sağlıklı işlemez.

2. Bölüm: İç Denetimin Stratejik Yönetim ve Karar Alma Süreçlerine Etkisi ve Katkıları

Çağdaş Yönetim Döngüsü



İç Denetimin Stratejik Yönetime Katkısı

- **Stratejik planlama sürecinde (PLANLAMA)**
 - SWOT, PEST, Paydaş analizleri
 - Kapasitenin doğru tespiti
 - Gerçekçi amaç ve hedef belirleme
 - Strateji belirleme
 - KPI (APG) belirleme
 - Stratejik risklerin tespiti ve ölçümü
 - Risk iştahının belirlenmesi
 - KPI lar üzerinde etkili KRI'ların belirlenmesi (APG ve ARG ilişkisi)
 - Stratejik risklere yönelik tepkilerin, risk iştahı doğrultusunda belirlenmesi

İç Denetimin Stratejik Yönetime Katkısı

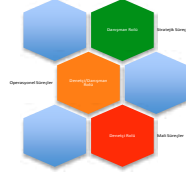
- **Stratejik Planların; strateji, proje ve faaliyetler ile hayata geçirilmesinde (UYGULAMA)**
 - Programların oluşturulması, göstergelerin belirlenmesine katkı,
 - Performans göstergeleri ile süreçlerin ilişkilendirilmesi,
 - Süreç performans göstergeleri ile risk göstergelerinin belirlenmesine katkı,
 - İyi süreç yönetimi için iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin denetlenmesi, iyileştirilmesi
 - Proje risklerinin iyi yönetildiğine dair güvence sağlanması,
 - Faaliyetlerin etkinlik, ekonomiklik, verimliliğine katkı,
 - Raporlamaların doğruluğu, tamlığına katkı,
 - Mevzuata uyumun sağlanmasına katkı,
 - Kurum varlıklarının korunmasına katkı

İç Denetimin Stratejik Yönetime Katkısı

- **Stratejik Performansın İzlenmesi ve Aksiyon Alınması (İzleme ve Geri Bildirim)**
 - Performansın değerlendirilmesi,
 - KRI' ların gözden geçirilmesi,
 - Performansa yönelik düzeltici aksiyonların önerilmesi,
 - Operasyonel seviyelerdeki risk maruziyetlerinin, stratejik seviyeye olan etkisinin ölçülmesi,
 - Yönetime tarafsız raporlama yapılması

İç Denetimin Karar Almaya Etkisi

- **Stratejik** (stratejik plan, performans değerlendirme, yatırım kararları, projeler, birleşme ve satın almalar, organizasyonel yeniden yapılanma kararları, vd.)
- **Operasyonel** (süreç yönetimi, risk yönetimi, insan kaynakları yönetimi, BT yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, uyum yönetimi, vd.)
- **Mali** (bütçe, nakit yönetimi, muhasebe ve finansal raporlama, finans yönetimi, dış denetim, vd.)



İç Denetim Bulgularının Yönetimsel Karar Almaya Yansıma Hızı

- KAMU SEKTÖRÜ
- Bulgular operasyonel kararlara yavaş yansıyor veya yansımıyor.
- Stratejik kararlara yansımıyor.

- ÖZEL SEKTÖR
- Bulguların operasyonel kararlara yansıma hızı sektörel olarak farklılaşıyor.
- Stratejik kararlara yansıma hızı sektörel olarak farklılaşıyor.

İç Denetim Bulgularının Yönetim Açısından Odağı

- KAMU SEKTÖRÜ
- Mevzuat ön planda
- Uyum bulguları yönetimin dikkatini çekiyor
- Başımıza bir iş gelmesin bakış açısı ön planda

- ÖZEL SEKTÖR
- Operasyonel etkinlik ve verimlilik ön planda, para kaybı önemseniyor
- Etkinlik, verimlilik ve suistimallere yönelik bulgular ön planda
- Karlılığı olumsuz etkileyecek bir şey olmasın bakış açısı ön planda

İç Denetim Bulgularının Performansa Etkisi

- KAMU SEKTÖRÜ
- Etkinlik önemli, verimlilik ve ekonomiklik değil
- Performans kaygısı ya çok düşük ya da gereğinden fazla
- Operasyonel bulgular değerli değil, uygulamaya alınmıyor

- ÖZEL SEKTÖR
- Etkinlik yanında ekonomiklik ve verimlilik de önemli.
- Performans kaygısı çok yüksek.
- Operasyonel bulgular değerli, uygulamaya alınıyor.

Özetle

- İç denetim hem stratejik hem operasyonel hem de mali karar almada önemli bir araç.
- Kamuda iç denetim farkındalığı ve desteği yüksek değil.
- Bu sebeple bulguların hayata geçmesinde sorun var. Ancak özelleştire yaparsak; bulguların niteliğinin de artırılması gerek. Daha iyi denetimler yapılmalı. Denetim kalitesi artırılmalı.

Daha Etkin İç Denetim İçin neriler

- İ denetçi bağımsızlığının güçlendirilmesi, yapısal mevzuat düzenlemeleri
- İDKK yapılanmasının gözden geçirilmesi
- İç kontrol sistemlerinin oluşturulması (dokümantasyon olarak değil, sistem olarak)
- Bu alanda özel- kamu işbirliğinin artırılması
- TİDE' nin kamu sektörüne daha fazla rehberlik sağlaması, bunun için uzun ve orta vadeli planlar yapılması
- Üst yöneticilerin iç denetim ve iç kontrol ile ilgili olarak farkındalık eğitimlerine tabi tutulması (periyodik)

Kemal ÖZSEMERÇİ

Sayıştay Uzman Denetçisi

SAYIŞTAY VE İÇ DENETİM İŞBİRLİĞİ

Kemal ÖZSEMERÇİ
Uzman Denetçi

Sunum Planı

- ▶ Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı: kamu mali yönetim sistemi
- ▶ Dış denetim ve iç denetim görev alanları
- ▶ Performans denetimi
- ▶ İç denetim ve dış denetim işbirliği alanları

5018 sayılı Kanun ile getirilen Kamu Mali yönetimi

- ▶ Madde 9- Kamu idareleri(...) performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.
- ▶ Kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar. (...)
- ▶ Madde 41- (...) Üst yönetici, harcama yetkilileri tarafından hazırlanan birim faaliyet raporlarını esas alarak, idaresinin faaliyet sonuçlarını gösteren idare faaliyet raporunu düzenleyerek kamuoyuna açıklar.

Sorumluluk

- ❖ "Hesap verme sorumluluğu" Madde 8- Her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanlar, kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, (...) sorumludur ve yeterli kılınmış mercilere hesap vermek zorundadır. (
- ❖ Madde 10- (...) Bakanlar, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılması ile hukuki ve mali konularda Başbakana ve Türkiye Büyük Millet Meclisine karşı sorumludurlar. (...)
- ❖ Madde 11- (...) Üst yöneticiler, (...)kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, (...) Bakana; mahallî idarelerde ise meclislerine karşı sorumludurlar.
- ❖ Üst yöneticiler, bu sorumluluğun gereklerini harcama yetkilileri, mali hizmetler birimi ve iç denetçiler aracılığıyla yerine getirirler.

5018 sayılı Kanun ile getirilen DIŞ DENETİM VE UYGULAMASI

Faaliyet raporları

- ▶ (...)Sayıştay, mahallî idarelerin raporları hariç idare faaliyet raporlarını, mahallî idareler genel faaliyet raporunu ve genel faaliyet raporunu, dış denetim sonuçlarını dikkate alarak görüşlerini de belirtmek suretiyle Türkiye Büyük Millet Meclisine sunar. (Md.41)
- ▶ Her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanlar; kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemlerin alınmasından sorumludur.
- ▶ Bu sorumluluğun yerine getirilip getirilmediği Türkiye Büyük Millet Meclisine sunulacak Sayıştay raporlarında belirtilir. (Md.7)

Dış Denetim İç denetim Görev Alanları

İç denetimin görevleri (Madde 64)

- b) Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması bakımından incelemeler yapmak ve önerilerde bulunmak.
- c) Harcamaya sonrasında yasal uygunluk denetimi yapmak.
- d) Idarenin harcamalarının, malî işlemlere ilişkin karar ve tasarruflarının, amaç ve politikalara, kalkınma planına, programlara, stratejik planlara ve performans programlarına uygunluğunu denetlemek ve değerlendirmek.
- e) Mali yönetim ve kontrol süreçlerinin sistem denetimini yapmak ve bu konularda önerilerde bulunmak.

Sayıştay denetimi (Madde 66)

- (b) Kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli olarak kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi, faaliyet sonuçlarının ölçülmesi ve performans bakımından değerlendirilmesi, (5018/Madde 68)
- (2) Düzenlilik denetimi:
 - a) Kamu idarelerinin gelir, gider ve malları ile bunlara ilişkin hesap ve işlemlerinin kanunlara ve diğer hukuki düzenlemelere uygun olup olmadığının tespiti,
 - b) Kamu idarelerinin mali rapor ve tablolarının, bunlara dayanak oluşturan ve ihtiyaç duyulan her türlü belgelerin değerlendirilerek, bunların güvenilirliği ve doğruluğu hakkında görüş bildirilmesi,
 - c) Mali yönetim ve iç kontrol sistemlerinin değerlendirilmesi, suretiyle gerçekleştirilir.

Denetim Kaynağının Etkin Kullanımı

- Ülkemizde en önemli sorun alanı kamu kaynaklarının verimlilik etkinliği ve tutumluluk ilkelerine aykırı kullanımıdır.
- **İç denetim:** Faaliyet raporları üzerinden stratejik amaç ve hedeflere VET ilkeleri çerçevesinde ulaşıp ulaşılmadığının denetimi
- **Dış denetim:** İç denetim raporlarından yararlanarak genel faaliyet değerlendirme raporunun TBMM'ne sunulması (6085/Madde7)

Sorunlar: Mevzuat değişikliği -1

- **MADDE 7 - (2)** Her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanlar; kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemlerin alınmasından sorumludur.
- Bu sorumluluğun yerine getirilip getirilmediği Türkiye Büyük Millet Meclisine sunulacak Sayıştay raporlarında belirtilir.
- b) Kamu idarelerinin gelir, gider ve malları ile bunlara ilişkin mali nitelikteki tüm hesap ve işlemlerinin denetiminde; (...) yönetsel bakımdan gerekliliği, ölçülülüğü, etkililiği, ekonomikliği, verimliliği ve benzeri gerekçelerle uygun bulunmadığı yönünde görüş ve öneri içeren yerindelik denetimi sayılabilecek denetim raporu düzenlenemez.

6085/Madde 7

6085 / Madde 35

Sorunlar: Mevzuat değişikliği -2

► Düzenlilik denetimi;

- a) Kamu idarelerinin gelir, gider ve malları ile bunlara ilişkin hesap ve işlemlerinin kanunlara ve diğer hukuki düzenlemelere uygun olup olmadığının tespiti,
- b) Kamu idarelerinin mali rapor ve tablolarının, bunlara dayanak oluşturan ve ihtiyaç duyulan her türlü belgelerin değerlendirilerek, bunların güvenilirliği ve doğruluğu hakkında görüş bildirilmesi,
- c) Mali yönetim ve iç kontrol sistemlerinin değerlendirilmesi, suretiyle gerçekleştirilir.

- a) Düzenlilik denetimi, kamu idarelerinin gelir, gider ve malları ile bunlara ilişkin mali nitelikteki tüm hesap ve işlemlerinin kanunlara ve diğer hukuki düzenlemelere uygun olup olmadığının tespitini kapsayacak şekilde yapılır.

Söz konusu hesap ve işlemler dışında kalan diğer işlem ve faaliyetler düzenlilik denetimi kapsamında değerlendirilemez.

6085 /36 (2)

6085/35 Madde (Ek: 4/7/2012- 6353/45 md.)

İşbirliğine ilişkin düzenlemeler

Kamu İç Denetim Standartları

- 2050 – Koordinasyon: İç denetim yöneticisi; aynı çalışmaların gereksiz yere tekrarlanmasını aşgarıye indirmek ve işin kapsamını en uygun şekilde belirlemek amacıyla, dış denetim ile gerekli bilgileri paylaşmalı ve faaliyetleri koordineli şekilde sürdürmelidir.
- 2110 – Yönetişim: Üst yönetici ve üst düzey yönetim ile iç ve dış denetçilerin faaliyetleri arasında işbirliğinin ve bunlar arasında gerekli bilgilerin paylaşımının sağlanması.

Sayıştay denetimi rehberi

- İç denetçilerin çalışmaları veya raporlarında yer alan bulgulardan, denetimin planlanması aşamasında yaptığı iç denetimin değerlendirilmesi sonuçlarına göre yararlanılır.
- İç denetçilerin bulguları doğrudan denetim kanıtı olarak kullanılabileceği gibi, iç denetçilerin incelediği işlemler tekrar incelenebilir veya benzer işlemler incelenebilir.
- İç denetim birimi tarafından hazırlanan raporlar, bağımsızlık ve rehberlik etme fonksiyonunu yansıtmakta mıdır?
- Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması bakımından iç denetim birimince, gerekli incelemeler yapılmakta ve önerilerde bulunulmakta mıdır?
- Harcama sonrasında yasal uygunluk denetimi yapılmakta mıdır?
- Kontrol Riski Değerlendirme Formu : Etkin bir iç denetim mekanizması bulunmaktadır.

ASOSAI Araştırma Projesi (2009) İç denetim ile Sayıştay ilişkileri

Engeller

1. İç denetim birimi ile Sayıştay arasında işbirliği yapılmasını öngören kanuni bir düzenlemenin olmaması,
2. İşbirliği konusunda isteksizlik,
3. Sayıştayın daha yüksek düzeyde bir kurum olduğu algısı,
4. Taraflarca birbirlerinin rollerinin anlaşılabilmesi,
5. İç ve dış denetçilerin farklı niteliklere sahip olması,
6. Tarafların bağımsızlık düzeylerinin farklı olması,
7. Diğer engeller.

Çözüm Önerileri

1. İç denetim birimi ile Sayıştay arasında işbirliği yapılması için yasal zemin oluşturulması,
2. Rollerin ve sorumlulukların açıklığa kavuşturulması,
3. Sayıştay ve iç denetim birimi arasında daha iyi iletişim kurulması,
4. Resmi toplantılar düzenlenmesi,
5. Ortak eğitim faaliyetleri düzenlenmesi,
6. Ortak bir veri bankası oluşturulması,
7. Raporların ve belgelerin paylaşılması.

Uygulamada İşbirliği

Düzenlilik denetimi raporlarında, iç denetim ile ilgili sorunlar raporlanmıştır.

- ▶ Denetim planlarının onaylanmaması
- ▶ İç denetçi kadrolarına atama yapılmaması

İç denetim bulgularından yararlanılmıştır.

- ▶ Hukuka uygun olmayan giderler
- ▶ Bilişim sistemlerinin güvenliği

SONUÇ: Temel işbirliği alanları

- ▶ İç kontrol iç denetim sorunları Sayıştay tarafından raporlanabilir.
- ▶ İç denetim raporları, Sayıştay denetimini kolaylaştırabilir.



Cemil ÇİÇEK

Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanı

Çok değerli konuklar, hepiniz hoş geldiniz.

Toplantınızın verimli geçmesini diliyorum. Böylesine önemli, anlamlı bir toplantıya ev sahipliği yaptığımız için de kendimizi mutlu hissediyoruz, mutlu addediyoruz. Genelde biz bu salonları birçok faaliyete vermiyoruz. Çünkü o zaman yasama faaliyetini yapmakta zorluk oluyor ama bu, iç denetime, denetime verdiğimiz önemden dolayıdır, sizlere verdiğimiz önemden dolayıdır. Bunu yanlış bir beyan olarak da lütfen kabul etmeyin, gerçekten şahsen inandığım bir faaliyet tarzı olduğu için bunu ifade etmek istiyorum.

Sabahleyin basın toplantımız vardı, onun için sabahki oturuma katılamadık ama tesadüf o ki biz de bugün büyük ölçüde denetimden bahsettik. Biliyorsunuz, Türkiye Büyük Millet Meclisinin üç tane önemli görevi var, hatta iki tane daha ekleyebiliriz. Bunlardan bir tanesi, biz kanun çıkarırız, yasama faaliyetinde bulunuruz. İkincisi, denetim faaliyetinde bulunuruz. Özellikle muhalefet için bu son derece önemlidir, demokrasi için önemlidir. Üçüncüsü, parlamenter diplomasi faaliyetlerini sürdürürüz. Dolayısıyla, bizim yaptığımız denetim siyasi denetimdir. Yani çıkardığımız yasaların maksada uygun uygulanıp uygulanmadığı, usulüne uygun icraat yapıp yapılmadığı, bir yolsuzluk, usulsüzlük var mı, yok mu, ki bu büyük ölçüde sizlerin yaptığı faaliyetlerden yola çıkarak yapılır. Dolayısıyla, biz siyasi denetim yaparız. Eğer bu yapılan, sizlerin yaptığı denetimin sonucunda suç teşkil eden bir hususa da milletvekilleri muttali olursa bir de yargısal denetim yapıyoruz, ona da meclis soruşturması diyoruz. Demek ki bizim Parlamentoda yaptığımız faaliyetlerin yarıya yakını da aslında denetim faaliyetidir. Onun için, siz gerçekten çok kutsal, çok önemli bir görev yapıyorsunuz.

Şimdi, Türkiye'nin birçok problemi var ama problemlerden bir tanesi, vatandaşın devlete güven meselesidir. Devlete güvende en önemli unsur da çıkarılan yasaların usulünce, adil, eşit herkese uygulanmasıdır. Kabul etmek gerekir ki bu noktada, güven açısından, vatandaşın devlete güveni açısından epey sıkıntılarımız var. Bunu ortadan kaldırmada da vatandaşa şu güveni vermek lazım: "Yasalar çıkıyor, bunlar usulüne uygun uygulama yapılıyor, herkese eşit, adil uygulama yapılıyor." tarzındaki bir güveni vermektir. Bu güven verilmiyorsa devlet bir başka şekilde yıpratılmış oluyor. İşte, bunun adına biz, kamuoyunda, yolsuzluk iddiaları diyoruz. Bu, devlete gerçekten çok büyük zarar veriyor. Toplumun güvenini büyük ölçüde sarsıyor. Buna imkân vermemek için bu denetim faaliyeti bence çok önemli, çok zaruri, çok kutsal bir faaliyet.



Bunu yaparken tabiatıyla birkaç hususa da dikkat etmek gerekiyor. Şimdi, elbette siz denetimi yapacaksınız. Denetimi yaparken bir dedektif mantığıyla işi yapmak var, bir de yol gösterici olmak. Yani merceği çevirip icraatların hepsinde "Bütün kamu görevlileri görevini suistimal ediyor, yolsuzluk yapıyor, nerede, ne açığı var?" daha ön kabulle bu yoldan hareket edildiği takdirde, o zaman vatandaşın işi yürümüyor, "Bugün git, yarın gel." diyor, "Müracaat ettim, şu olmadı, bu olmadı." diyor, bu bize iki türlü sıkıntı getiriyor. Bunlardan bir tanesi, siyasetçinin yükü artıyor. Çünkü aşağıdan işini halledemeyen vatandaş, memurun çekingenliği sebebiyle, teftiş korkusu sebebiyle en ufak bir iş için bile ta buralara kadar geliyor, siz o işi çözünüz diye. Bu, vatandaşta zaman kaybına sebebiyet veriyor, bir kısım kaynak israfına sebebiyet veriyor, devlet çalışmıyor. Özellikle yatırım yapacak

kesimler açısından bu ciddi ölçüde caydırıcı bir rol ifa ediyor. Bunu epey gördük, görüyoruz. Ama bizatihi yasama faaliyeti bakımından ki bugün bunun üzerinde epey durmaya çalıştık, bilmiyorum sizin dikkatinizi çekti mi, benim yaşımda olanlar, meslekte kıdemli olanların şunu görmüş olması lazım: 10 maddelik bir kanun 40 madde olarak geliyor bize, 50 madde olarak geliyor. Hâlbuki parlamentolar yasa çıkarır, yönetmelik çıkarmaz, genelge çıkarmaz. Genelgeyle halledilecek, tüzükle, yönetmelikle halledilecek iş kanun metnine dolduruluyor. Neden oluyor bu? Bu da teftiş korkusundan. İmza yetkisine sahip arkadaşlarımız, kamu görevlileri “Başıma bir iş gelmesin, ne olur ne olmaz, sıkıntıya girmeyeyim.” diye aklında ne varsa, neyi öngörebiliyorsa, neyi kafasından geçirebiliyorsa bunun hepsini kanun maddesi hâline getiriyor. “Şurayı da tıkayalım, burayı da yazalım, bu da olsun.” “Niye böyle yapıldı?” denildiğinde “Efendim, kanunda böyle yazıyor.” İşte, o kanun meselesi değil aslında. Siz 10 maddelik kanunu 40 madde olarak çıkardığınızda, işimiz gücümüz kanun fabrikası gibi kanun çıkarmak oluyor. Bu da hem yasamanın yasal faaliyetin kalitesini bozuyor hem de kanunun esnekliğini ortadan kaldırıyor. Hâlbuki biz kanunu bugün çıkaracağız, bu kanun yirmi sene, otuz sene, belki kırk sene, elli sene gidecek; biz oraya genel ilkeleri koyacağız. Geri kalan kısım, güncellemek gerekiyorsa tüzükle, yönetmelikle, o değişikliklerle halledilecek. Hâlbuki burada Meclisin bir saatlik mesaisinin kaç mal olduğunu şu an ben bile hesap edemem, yani milyarlarca liraya mal oluyor. Bu da nereden kaynaklanıyor? Teftiş korkusundan. Yakın siyasi tarihimizde bu konular bir itham konusu da olunca dosyayı alan, “Efendim, bizim dairede de yolsuzluk var, filancada yolsuzluk var.” Nerede yazıyor? Teftiş raporunda yazıyor. Hâlbuki orada yol gösterici ifadeler bile yolsuzluk olarak mütalaa edildiği için birçok kamu görevlisi hâkim huzuruna çıktı, savcı huzuruna çıktı, gözü korkunca da ondan sonra hiçbir iş yapamaz hâle geldi. Devlet dördüncü, beşinci viteste hızla gitmesi gerekirken ister istemez birinci vitese düştü iş. Bu da vatandaşın işini zorlaştırdı, Türkiye’deki kalkınma çabalarını sekteye uğrattı. Onun için, sizin yaptığınız iş devletteki verim açısından, devlete güven açısından, iş ve işlemlerin düzgün yönetilebilmesi açısından, vatandaşın devlete güveni açısından son derece önemli gözüküyor.

Bir başka husus, devletin itibarı açısından da önemlidir diye düşünüyorum. Bana bir metin yazdılar ama bunlar benim kafamdan gelenler, yaşadıklarım. Onu söylemek yerine yaşadıklarımı söylemek daha iyi olur. Her sene Dünya Saydamlık Örgütünün yayınladığı bir ülke sıralaması var. O ülke sıralamasına baktığım zaman doğrusu benim içim kararıyor, kendime de yakıştıramıyorum, milletimize de yakıştıramıyorum. 65’inci sıradaymışız, geçen sene 52’nci sıraya gelmişiz. Bu hakikaten bize yakışmıyor, önümüzde 51 tane ülke var. Niye biz şeffaf, açık, dürüst

yönetim noktasında falanca filanca ülkeden... O liste yoksa sizde, bulayım, temin edeyim, size de göndereyim ya da siz bulursunuz zaten, daha iyisini bilirsiniz. Niye biz ilk 10'a giremiyoruz? Onun için, birçok yerde şu iddiayı söyledik, diyoruz ki, Türkiye'nin 2023 vizyonu var, 2023'te ihracatta buraya geleceğiz, ithalatta böyle olacak, birçok değerler açısından, rakamlar açısından ilk 10'a girmeyi hedefliyoruz. Gelin bir hedef daha ortaya koyalım. Dürüst yönetim, şeffaf yönetim, usulüne uygun yönetim, etkin yönetim, verimli yönetim ne dersenez deyin 2023'e geldiğimizde ilk 10'a girelim ki ecdadımızın da ruhu şâd olsun, millet olarak da bize yakışan bir noktayı bulalım. 52'nci sırada olmak hakikaten benim bir yerde kanıma dokunuyor. Niye yani tarihte yeri olmayan, daha dün ortaya çıkmış ülkeler, devletler bile sıralamada 10'a, 15'e, 20'ye gelirken, köklü bir tarihi, köklü bir geleneği olan bir ülke 52'nci sırada olsun. Bir iyileşme var elbette, 65'ten 52'ye, ama bu tempoyla gidersek bizim ilk 10'a girmek için herhâlde 21'inci asrın sonuna doğru filan biz şeyi yakalamış olacağız. Bu gösterge de aslında Türkiye açısından iyi bir şey değil. Peki, bunun neye tesiri var? Bunun tesiri yatırımlardır, özellikle özel sektörden olanlarınız var çünkü karma bir topluluk bu, o da şudur; bu ülkeye yatırım yapmak isteyenler evvela hukuk güvenliği var mı diye bakıyor, güvenilir, saydamlık, şeffaflık vesaire açısından başıma bir iş gelirse vesaire olursa işlerimi götürürken bir kısım zorluklarla tahmin edebileceğiniz zorluklarla karşılaşır mıyım, karşılaşmaz mıyım? Sizi 52'nci sırada görüyorsa yatırıma daha güvenli yere, daha kolay götüreceği, söğüşlenmeyeceği yere vesaire olmayacağı yere götürmeye çalışıyor. Bu da Türkiye'nin kalkınma hızını büyük ölçüde düşürür çünkü Türkiye'nin kendi tasarruf temayülü, tasarruf miktarı işte yüzde 3-4, bilemediniz yüzde 5, hâlbuki Türkiye her sene yüzde 7 kalkınmak mecburiyetinde. Neyle kalkınacak? Kendisi tasarruf edemiyor -yüzde 13,4 müdür nedir- bildiğim kadarıyla 13,4, Çin yüzde 52, Hindistan yüzde 35, Avrupa Birliği yüzde 22, 23, 24 ülkesine göre işte Türkiye, işte ne kadar kendimiz mesafe katettik dersek diyelim hâlen tasarruf olarak yüzde 13,4. Yüzde 13,4'le büyüyeceğiniz de yüzde 3-4'tür. Efendim niye yüzde 5 büyümüyoruz, yüzde 6 büyümüyoruz, yüzde 7 büyümüyoruz? Büyümek istiyorsak tasarruf yapacağız, kaynakları verimli kullanacağız, haksız, hukuksuz, kanunsuz, yolsuzluk yapmayacağız, adam gibi devlet yöneteceğiz, adam gibi bir toplum olacağız. "Bu işin kestirme yolu yok mu?" arayışından vazgeçeceğiz. Bunun da yolu bu denetimden geçiyor, bu yola tevessül edenler varsa vesaireler varsa bir taraftan onların yakasına yapışmak, öbür taraftan da kanunların Türkiye'deki yeknesak olarak uygulanmasını temin bakımından da sizin yaptığınız faaliyetler gerçekten çok önemli bir faaliyet yani sizin tahmin ettiğinizden çok daha fazla bu toplum için katkısı, faydası olacak bir iş. Kutsal bir görev yapıyorsunuz, ben

sizi tebrik ediyorum, teşekkür ediyorum, inşallah bu çalışmalarınız ülkede tesir icra eder, arkadaşlarım ziyarete geldiler, ben de destek veririm yani bir hafta bu işin farkında olmak, denetimin ne anlama geldiğini, bu ülke için ne kadar hayati ve önemli olduğunu ortaya koyabilmek bakımından bir farkındalık yaratmak gerekiyor, bunun için de toplumsal eğitime ihtiyaç var.



Şimdi, sizin mesleğinizin de birkaç zorlukları var, onu da görmek lazım. Bir defa yaptığınız iş biraz sevimsiz bir iş, onu kabul etmeniz lazım ama doğru bir iş. Herkesin herkesi bu manada sevmesi gerekmiyor. İkincisi, şimdi, bizim devletimizde aynı işi yapan birden fazla kurumlar var, bunların kavgasından iş yapmaya vakit kalmıyor. Şimdi sizin de teftiş kurullarıyla bir sıkıntınız var yani bazı yerlerde biz birleştirdik vesaire filan ama aynı işi yapan birden fazla kurum, kuruluş olduğu takdirde bunlar arasında bir rekabet oluyor, bir sıkıntı oluyor yani birçok kuruluşun bünyesindeki bu gruplaşmalardan, kayırmadan meslektaşlık, hani meslek dayanışması, aynı işi yapanlar arasındaki dayanışma karşı tarafla bir sıkıntıya sebebiyet veriyor. Şimdi, zannediyorum böyle bir iç denetçilik müessesinin kurulması bence çok faydalı oldu, doğru oldu, ben bunun lüzumuna inanıyorum ama aynı işi bir de teftiş yapıyor, şimdi bir Sayıştay var, o dış denetim gözüküyor ama iç denetimle bağlı, bunlar arasındaki eğer üçü de yaşayacaksa arasındaki ilişkiyi çok sağlıklı götürmek lazım, bu biraz mesleki olgunluğu gerektiriyor ve biraz da kanunların yeni baştan bu manada gözden geçirilmesi gerekiyor. Değil mi? Maliyede eskiden vardı, hesap uzmanı-teftiş kavgası, bazı bakanlıklarda YSE'ci-toprak suçu kavgası, veteriner-ziraat kavgası, filanca

verde falanca okuldan mezun olanlar, öbür okuldan mezun olanlar, mesela mülki idarede siyasaldan gelenler, hukuktan gelenler, ömrümüz kavgadan bir türlü başımızı alamıyoruz, onun için sizin mesleğinizin de belki bu manada yeni kurulduğu için gelenekleri iyi oluşturulamazsa, ilişkileriniz diğer kurumlarla sağlıklı bir zeminde sürdürülemezse korkarım bir süre sonra bu çatışmalara yeni birisini daha eklemiş oluruz, buna da bir bakmak lazım gelir, burası benim bir manada endişem ama bunları da aşarak çok hayırlı bir hizmeti ülkemize kazandıracaksınız, hayırlı, uğurlu olmasını diliyorum. Bu kapı size her zaman açık, ne zaman bu türlü faaliyetleri yapacaksanız Genel Sekreterimiz de burada memnuniyetle ev sahipliği yapar.

Çok teşekkür ediyorum, başarılar diliyorum.

İKİNCİ OTURUM



KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ SÜRECİNDE İÇ DENETİMİN YÖNETİME KATKISI

Oturum Başkanı

- **Prof. Dr. Nuran CÖMERT**, YMM, CFE, CRMA
*TİDE Yönetim Kurulu Üyesi,
Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi*

Konuşmacılar

- **Aysan SİNANLIOĞLU**, CISA, CRISC, CRMA
*Kurumsal Risk Yönetimi Derneği (KRYD) Başkanı,
Doğuş Grubu Risk Yönetimi Bölüm Başkanı*
- **Burhanettin AKTAŞ**
İDKK Üyesi, Hazine Müsteşar Yardımcısı
- **Fuat ÖKSÜZ**, SMMM
Enerjisa Enerji A.Ş. Planlama ve Kontrol Bölüm Başkanı
- **Şerif OLGUN ÖZEN**, CGAP
*KİDDER Yönetim Kurulu Üyesi,
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İç Denetim Birimi Başkanı*



Oturum Başkanı

Prof. Dr. Nuran CÖMERT, YMM, CFE, CRMA

*TİDE Yönetim Kurulu Üyesi,
Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi
Öğretim Üyesi*

Evet, öncelikle herkese merhaba diyorum. Güzel bir öğleden sonrası olması dileğiyle ben de değerli hazirunu sevgiyle ve saygıyla selamlıyorum.

Kurumsal risk yönetiminde iç denetimin katkısı konulu ikinci oturumumuza hoş geldiniz diyorum ve izninizle böyle anlamlı bir salonda bu toplantıyı düzenleme imkânı veren Türkiye Büyük Millet Meclisinin çok değerli Genel Sekreteri İrfan Neziroğlu başta olmak üzere bu toplantıyı organize eden TİDE'nin ve KİDDER'in organizasyon komitesine çok teşekkür ediyorum. Bir özel teşekkürü de bizim Genel Müdürümüz Ertan Bey'e iletmek istiyorum.

“Dünya, insanların yaşaması için tehlikeli bir yer.” diyor ünlü bir bilim adamı, ismini belki hepiniz biliyorsunuzdur, sona bırakalım, ondan başka özdeyişleri de size aktaracağım. “Bunun nedeni dünyanın kötülüklerle dolu olması değil, bu kötülüklerle insanların sessiz kalmasıdır.” diyor. Kötülük, tehlike, risk denetçilerin savaş alanı bir yerde, daha doğrusu mücadele alanı, biz bu oturumda birbirinden değerli 4 konuşmacıyla bu risk meselesini ele alacağız. Ben izninizle ilk konuşmayı Aysan Sinanlıoğlu'na vermek istiyorum. Kendisi Kurumsal Risk Yönetim Derneği Başkanlığını yürütüyor şu anda, aynı zamanda Doğuş Grubunun da Risk Yönetimi Birim Başkanı kendileri.

Kurumsal risk yönetimi nasıl bir süreçtir, bu süreçte rol ve sorumlulukları üstlenen taraflar kimlerdir? Yönetimin uygulamanın başarısında temel rolü nedir? Hangi modeller hangi koşullarda geçerlidir gibi konularda sanıyorum bize aydınlatacaklar. Bir on sekiz dakikalık süreyi kendilerine verdik, buyurun.



Aysan SİNANLIOĞLU, CISA, CRISC, CRMA

Kurumsal Risk Yönetimi Derneği (KRYD)

Başkanı,

Doğuş Grubu Risk Yönetimi Bölüm Başkanı

Teşekkürler öncelikle ve burada, bu Meclis binasının ihtişamında bizi ağırlayan Türkiye Büyük Millet Meclisine ve bu organizasyonu düzenleyen tüm derneklere, organizasyonlara teşekkür ederim. Yirmi yılı biraz aşan iş hayatımda uzun yıllar denetim işi yaptım, dış denetçilik ve iç denetçilik, siz meslektaşlarımı buradan selamlamak benim için çok büyük bir onur.

Öncelikle çok kısa derneğimizden bahsetmek isterim. KRYD, Kurumsal Risk Yönetimi Derneğimiz, hem üye sayısı olarak hem yıl sayısı olarak sizinkiler ve TİDE'yle kıyaslandığında oldukça cüce kalıyor açıkçası ama biz de büyük emeller peşinde ve devam ettiğimiz çalışmalarımızla hem üye sayımızı artırmayı hem de aktivitelerimizle risk yöneticilerini zenginleştirmeyi hedefliyoruz. Bizim Kurumsal Risk Yönetimi Derneğinin misyonu, özünde reel sektörde risk yönetimi yapmak için yola çıkmış yöneticileri bir araya getirip onları o mesleki çatı altında toparlayıp bir görüş alışverişi, bilgi alışverişi alanı sağlamak. Başkan olarak en çok ele alıp da ileri götürmek istediğim husus, risk yöneticileri arasındaki dayanışma ve iş birliği hususu.

Genç bir derneğiz, beş yıldır varız fakat kurulduğumuz yıldan itibaren (FERMA) Federation of European Risk Management Associations yani Avrupa Birliği düzeyinde, içinde 20'den fazla ülkedeki risk yöneticileri -bizim KRYD gibi, KRYD'nin dengi- derneklerinin bulunduğu bir çatı federasyonun üyesiyiz. Bizim için çok da yol gösterici oluyor, kimi çalışmalarımıza bizzat buraya gelerek destek oluyorlar ve kendi yaptıkları eğitim programları olsun, çalışmalar olsun bizim buradaki, Türkiye'deki özel sektör şirketlerimizin yöneticilerin de görüşlerini alarak devam ediyorlar.

Bazı konuşmacılarımız çok güzel hususlara değindiler, mesela dediler ki: "Dinlenmemiz gerekiyor, bizi dinliyor olmaları gerekiyor". Ondan

sonra “Stratejik işlerde, stratejik planlarda, yatırım planlarında olmamız gerekiyor” dediler ve gerçekten de olay bu. Yani, risk yönetimini niye yapıyoruz? Risk almamak için yapmıyoruz. Her şirket, kamu dahi, belki bir nebze daha az ama risk alarak var oluyoruz, iş hayatımıza devam ediyoruz. Yaptığımız planlar, beş yıllık programlar, hep risk içinde risk barındıran programlar, planlardır. Burada ne konuda, nerede, nasıl ve ne kadar risk alacağımız soruları var ve özünde bunu ölçebiliyor muyuz, bunun doğru adını koyabiliyor muyuz ve takip edebiliyor muyuz konusu var.

Şimdi, yasal düzenlemeler de var. Biliyorsunuz, bu yeni TTK’daki 378’inci madde. Çok da iyi oldu. Aslında bir şekilde, hani ayağınızı kapının eşiğine sokup kapının kapanmamasını sağladığınız bir husus da oldu. Kimi şirketler bu komiteleri kurdular, kimi yerde daha etkin çalışıyor, çalışmıyor ama mevzuat açısından çok da önemli bir adımdı, çok gerekliydi. Yasal düzenlemeler tek başına size risk yönetimi yaptırmıyor sevgili meslektaşlarım, bu olmuyor. Dünyada ve Türkiye’de oynaklık, belirsizlik var. Çünkü Türkiye’de faaliyet gösteriyoruz ama Türkiye’de -biraz reel sektör örneği vereceğim size ama- iş yaptığımız hâlde, iş faaliyet alanınızın yüzde 99’u, yüzde 100’ü Türkiye’de olsa dahi, artık küresel bir dünyada, küresel bir iş dünyasında faaliyet gösteriyoruz. Ya tedarikçimiz bölgesel, ya ana müşterimiz veya ikinci en büyük müşterimiz başka bir ülkeden, ya borçlanmamız, alacağımız, vereceğimiz başka bir para türünden. Biz artık kapalı bir Türkiye ekonomisinde, bir Türk Lirası denklemine iş yapmıyoruz. Bakın, finansal servis dünyası, bankalar olsun, sigortalar olsun zaten yabancı sermaye olarak buradalar. Türkiye’de faaliyet gösteriyorlar ve hem iç denetimle hem risk yönetiminde kendi - Amerikan ya da Avrupa - uygulamaları, donanımları ile geliyorlar. Bir taraftan da bu şirketlerin zaten göbekleri birbirine bağlı çünkü bir bankanın başka bir bankayla gün içinde yaptığı müthiş iş hacmi, işlemleri var – Ankara’dan New York’a, Dubai’ye - ve o bankalar birbirleriyle konuşabilmek için belli standartları oturtmuş olmak durumundalar. Bu standartların içinde risk yönetimi disiplini de var. Bir de aktif ve yakın takipte olan kural koyucular tarafından regülasyon aracılığı ile de itildikleri, çekildikleri için finansal servis dünyasında bu işin süreçleri nispeten oturmuş durumda. Şimdi, reel sektörde bu kadar kolay olmuyor, çünkü iş alanı farklı, sattığımız mal farklı, karar verme mekanizmalarımızdaki ritimler farklı. Birkaç tane risk disiplini var. ISO31000 duymuşsunuzdur, COSO’yu duymuşsunuzdur. Ancak esas olan – benden önceki sayın konuşmacıların da değindiği gibi - hızla değişen dünyada karar alma noktası. Bir örnek ile açıklayayım: Şirketlerimizde en temel karar alma noktalarımızdan bir tanesi, senede bir kere yaptığımız iş planı ve bütçe çalışması. Bütçe ne demek? Bütçe şu demek: Farz edin

ki CEO'sunuz, genel müdürsünüz, önce gidiyorsunuz, satış genel müdür yardımcınız ile el sıkışıyorsunuz, sen şu kadar satacaksın diyorsunuz, sonra ürüne geliyorsunuz, sen şu şu şu ürünleri çıkaracaksın ve genişleteceksin diyorsunuz, onunla da el sıkışıyorsunuz, pazarlamayla el sıkışıyorsunuz, insan kaynaklarıyla el sıkışıyorsunuz, şu kadar eleman alacaksın, şu kadar elemanı tutacaksın gibi. Nihayetinde bir iş planı yapıyorsunuz. Yönetim ekibi olarak kendi içinizde mutabakatı sağladıktan sonra dönüyorsunuz, yönetim kuruluyla el sıkışıyorsunuz. Bakın, bu bir karar noktası. Bu karar noktasında Türkiye'nin büyümesi, enflasyon, döviz kurları, X tedarikçi, Y ürünü, Z satış kanalı önemli parametreler. Dinlenmek istiyorsak o iş planını bu parametreler üzerinden konuşuyor olmamız gerekiyor. Planlar üzerinden, stratejik düşünceler üzerinden aslında risk konusunu ele alıp götürmemiz lazım çünkü konuştuğunuz risk konusu güncel olmak zorunda ve o yöneticinin alanına girmek zorunda. Dolar hassasiyeti konusunda, Türkiye'nin büyümesi konusunda -biz Türkiye'de var olan reel sektör yöneticileri olarak- Türkiye'nin büyümesi bizim planlarımızın omurgasıdır, Türkiye büyürse biz büyürüz, Türkiye büyümediği zaman biz daralırız. Buna bağlı olarak şirket içindeki çeviklikleri tartıyoruz. Risk yönetimi o değişimlere karşı ne kadar çabuk ve çevik hareket edebildiğimizle alakalı.

Risk yönetimi devamlılığın esas olduğu bir disiplindir. O devamlılığın esası da riskin tanımlanması, adının konulması ve ölçülmesi ile olabilir. Ölçülmesi çok önemlidir. Ölçmediğiniz şeyi iyileştiremiyorsunuz. O yüzden bir şekilde, mesela KOÇ'tan konuşan arkadaşım örnek verdi, hep yanında bir TL değer getirmeye çalışıyorum diyor. İşte o ölçme, ölçme çabası ve çok da güzel bir nokta. Oradan da bu konuların yönetilmesi, sigortalanmasına geliyoruz. Sahiplenilerek, yönetim kurulu tarafından olsun, CEO tarafından olsun, üst düzey yöneticiler tarafından olsun, bu konuların güncel bir tabana oturtulması ve konuşulmasını sağlamak ana görevlerimizden.

Risk yönetimi dediğimiz yerde bizim bugün hâlâ en büyük sıkıntımız farkındalık. Reel sektörde risk yöneticilerimiz var. Bir CEO'yla nereden neyi konuşmaya başlayacağını bilmiyor. Bazen bir projeye atanıyorlar, altı ay bir proje peşinde koşuyorlar. Tanımlarda hâlâ sıkıntı yaşıyoruz, risk kültüründe hâlâ sıkıntılar yaşıyoruz. Risk bazlı karar bu disiplinin en önemli çıktısı ve süreklilik esas, başladığımız sürecin devam ediyor olması çok önemli, bu yüzden de bir süreç dahilinde çok az da olsa, küçük aktiviteler de olsa devam ediyor olması çok çok önemli.

Burada, en önemli beslenme kaynağımız, yaptığımız araştırmalar oluyor. Dünyada bu nasıl gelişmiş, daha önce böyle bir olay olmuş mu, böyle bir

vukuat olmuş mu, olduğunda ne olmuş, böyle bir literatür var mı diye devamlı olarak araştırmacı kimlikler içinde olmak gerekiyor. Bunun, başarının en büyük faktörlerinden olduğunu düşünüyorum. Ayrıca, risk bazlı iç denetim, risk bazlı karar verme noktaları ve danışmanlık kültürümüzün gelişmesi, aktarılması için dokunabileceğimiz yerler açıkçası bunlar.

Biz ‘risk yönetimi’ ya da ‘iç denetim’ adında bir bölümden mezun olmadık. Bu tarz işler danışarak, sorarak, okuyarak ve araştırarak öğreniliyor. Bu iş birbirini tanıyarak ve de sen ne yaptın, sen şöyle bir şeyle karşılaştın mı, varsay ki şöyle bir durum oldu, ne düşünürdün diye birbirimize danışarak, bilgi paylaşarak gelişen işler. KRYD yönetimi olarak reel sektör risk yöneticilerini bu anlayış çerçevesinde bir çatı altında buluşturmaya çalışıyoruz. Sizlerle bunları paylaşmak istedim sevgili meslektaşlarım.

Beni dinlediğiniz için çok teşekkür ediyorum.

OTURUM BAŞKANI- Birkaç dakikanız vardı ama çok verimli kullandığınız için çok teşekkür ediyorum.

Hiç hata yapmamış bir insan yeni hiçbir şey denememiş demektir. Risk alacağız ama doğru riskleri doğru miktarda alacağız ve doğru süreçlerle yöneteceğiz. Aysan Hanım’ın bu özlü bilgilendirmesi için gerçekten çok teşekkür ediyoruz.

Şimdi, bu bilgilendirmeden sonra ben izninizle sözü Hazine Müsteşar Yardımcısı ve İç Denetim Koordinasyon Kurulu Üyesi Burhanettin Aktaş Bey’e vermek istiyorum. Kendilerinden konuyu kamu perspektifinden dinleyeceğiz.



Burhanettin AKTAŞ

*İDKK Üyesi,
Hazine Müsteşar Yardımcısı*

Evet, teşekkür ediyorum Hocam.

Öncelikle yemek üzerine, öğleden sonra bu tür konuları konuşmanın riskini peşinen alarak buraya çıktığımı belirtmek istiyorum, konumuz da risk. Bu toplantıyı daha doğrusu, bu tür toplantıları düzenleyen her şeyden önce TİDE'ye, onunla iş birliği yapan KİDDER'e, biz İç Denetim Koordinasyon Kurulunun bu süreçte katkıda bulunan elemanlarına ve Meclisimize teşekkür ederek sözlerime başlıyorum.

Belki de bugünün en önemli konusu risk hem bu toplantının hem de günümüz dünyasının en önemli konusu risk. O konuya geçmeden önce, ben sunum planımı sizlerle paylaşmak istiyorum. Öncelikle, “Kamu açısından risk ne ifade ediyor?”, kısaca ona değineceğim. Sonra, bir iyi, bir kötü örnek olarak uluslararası örneklerle değineceğim. Sonra, belki de kamuda ilk kurumsal risk yönetimi uygulamasını başlatan Hazine örneğine hem kamu finansmanı yönetimi bağlamında hem genel kurumsal anlamda değineceğim. Daha sonra da kamu yönetimi açısından risk yönetimi söz konusu olduğunda elimizde neler var ve neler yapmalıyız, o konuda sizlerle düşüncelerimi paylaşacağım.

Kamu yönetimi açısından risk, son derece kritik öneme sahip. Eğer bir şeyi yönetiyorsanız bizi kendisi “risk” demektir yani aslında, yönettiğiniz şey risktir. İnsan kaynakları risk taşır, bütçe yaparsınız risk taşır ama kamu açısından baktığınızda bütün risklerin faturasının kesildiği yer kamunun bizi kendisidir. Birkaç tane örnek verecek olursak, biliyorsunuz 1999'da Marmara depremi oldu, yaklaşık 13 milyar TL. zarardan bahsediliyor. Bankacılık krizi yaşadık, rakamlar uçuyor orada, ucu bucağı yoktur. İşte, sosyal güvenlik uygulamalarımız var, bir sağlık sistemimiz var, emeklilik sistemimiz var, oradaki yapılan uygulamaların hepsi bir risk olarak iyi yönetilmediği takdirde, faturası bize kesiliyor aslında, bütün millet olarak o faturayı, o riskin iyi yönetilmeme bedelini ödemiş oluyoruz.

Uluslararası örneklere bakacak olursak aslında, bu tür yönetim kavramları Türkiye'ye ve dünyaya Anglosakson ülkelerinden neşet ediyor, yayılıyor. İngiltere bu işin belki de merkezlerinden bir tanesi, ilk çıkan yerlerden bir tanesi. İngiltere'de 2000 yılında Tony Blair zamanında ilk defa risk programı kamunun gündemine alınıyor, Hazine Bakanlığı orada, "Risklerin Yönetimi: Kavram ve İlkeler" başlığı altında bir turuncu kitap yayınıyor. Sonra, Hazine Bakanlığı kamuda risk yönetiminin yerleşmesi için birtakım rehberler ve eğitim çalışmaları yapıyor ve 2004 yılında da Sayıştay risk konusunu denetim kapsamına alıyor. 2011'e geldiğimizde Sayıştay, bir mevcut durum değerlendirmesi yapıyor, kamu kurumlarının büyük çoğunluğunda gelişmiş risk yönetimi süreçleri bulunduğunu tespit ediyor. Sonra, üst yönetim, risk yönetimi sürecinin çıktılarını kullanarak kurum içindeki birimlerin, durumlarını değerlendirdiğini görüyor ancak risk yönetimi, performans yönetimi ve mali yönetim arasında herhangi bir entegrasyon olmadığını da ortaya koyuyor. İngiltere bu süreçten kendilerine birtakım ders çıkarıyor, şüphesiz bu dersler bizler için de önemli, üst yönetimin risk yönetimi sürecinde aktif rol alması gerektiğini, risk toleransı kavramının açıkça tanımlanmasını ve personelin konuyla ilgili bilgi sahibi olmasının sağlanmasını söylüyor; risklerin yönetimi sürecinin çıktılarının nasıl oluşturulacağı adım adım tanımlanmalı, risklerin yönetilmesinde sorumluluklar açık bir şekilde belirlenmeli, risk yönetimi, performans yönetimi, mali yönetim süreçleri birbirine entegre edilmeli, risk yönetimi süreci düzenli olarak gözden geçilmeli ve kurumlar arası en iyi uygulamalar bir platform oluşturularak yaygınlaştırılmalı.

Risk ve yönetim statik kavramlar değil, statik olgular değil, her an dünyanın şartları değiştiği gibi yönetimin ve riskin kendisi de durmadan değişiyor. Bu nedenle, durmadan göz önünde bulundurulması gereken, değerlendirilmesi gereken bir kavram.

ABD'ye baktığımızda, Amerika'da durum pek de İngiltere'deki gibi değil, tek merkezden yönlendirilen bir çalışma yok, bu nedenle her kurum kendi risk algısı ve anlayışı doğrultusunda kurumsal uygulamalar geliştiriyorlar. Böyle olunca da bazı kurumlar öne çıkıyor, bazı kurumlar geride kalıyor. Uzmanlar tarafından iyi düzeyde risk yönetimi sistemine sahip bir federal kurum bulunmadığı ifade ediliyor. ABD konusundan ders çıkardığımızda da; paydaşlarla risk yönetimi sürecinin çıktıları şeffaf bir şekilde paylaşılmalı, risk yönetimine ilişkin yazılı bir politika belgesi oluşturulmalı, kilit bazı süreçlerden başlayarak risk yönetimi süreçleri kurulmalı, risk yönetimi için koordinasyon birimi kurulmalı ve ana hizmet birimlerinin alanları ile ilgili uzman personel burada istihdam edilmeli.

Hazineye gelecek olursak başta da ifade ettiğim gibi, aslında Türkiye’de kurumsal manada resmî risk yönetimi uygulamasını belki de ilk başlatan Hazine Müsteşarlığıdır. 2002 yılında borç yönetimi Türkiye’nin o dönemde büyük riski olan borç yönetimini daha efektif bir şekilde yapabilmek için bir kurguda bulundu Hazine Müsteşarlığı ve bir risk komitesi oluşturdu. Bu risk komitesi şu anda bizim Kamu Finansmanı Genel Müdürlüğünde bir genel müdür yardımcılığı kapsamında sekretaryası yürütülen Hazineden sorumlu ilgili bakanın başkanlığında faaliyetlerini yürüten bir komite. Bu komite ve sekretarya şu anda Türkiye ve dünyada kamu finansmanını etkileyebilecek, Türkiye ekonomisini etkileyebilecek bütün riskleri takip ediyor, onları raporluyor, ölçmeye çalışıyor ve elde ettiği verilerle bir borç yönetimi politikası geliştiriyor. Bu politika yani Hazine uygulaması gösteriyor ki böyle çerçevesi olan, kurumsal bir yapısı olan, verileri kullanabilen bir risk yönetimi oluşturduğunuzda çok iyi sonuçlar elde edebiliyorsunuz. Bu süreçten Hazine ciddi kazanımlar elde etti. Her şeyden önce, Türkiye’nin borçluluk sorunu ciddi bir sorun olmaktan çıkarıldı. Bunu haberlerden de eminim, takip ediyorsunuz. Koşullu yükümlülükleri çok daha iyi izleyebilecek bir altyapı oluşturuldu ve bu izleme sayesinde koşullu yükümlülüklerin yönetilmesiyle ilgili daha iyi politikalar geliştirilebilmekte. Kamunun finansal varlık ve yükümlülüklerine ilişkin risklerin etkin bir şekilde izlenmesi ve bütüncül olarak yönetilmesi bu sayede sağlanmış oldu.

Kısaca, 2 slaytta bu yönetimin olumlu sonuçlarını sizlere göstermek istiyorum. 2001 yılında gayrisafi yurt içi hasılaya oranı yüzde 78 civarında olan borç stokumuz şu anda yüzde 35’ler seviyesine düştü. Hazine garantili borçlarda da üstlenim -yani garantili borçlar- ekonominin büyümesiyle birlikte elbette, büyüyor, orada bir negatif algı olabilir ancak oransal olarak bir önceki slaytta gösterdiğim gibi, son derece yönetilebilir bir seviyede. Burada dikkat edilmesi gereken kırmızı çizgi. Bizim Hazine garantili borçlardan üstlenim yaptığımız miktarı gösteriyor. 2000’li yılların başında son derece yüksek olan üstlenim miktarı şu anda minimum seviyelere inmiş durumda.

Biz, sadece kamu finansmanı kapsamında risk yönetimiyle ilgili çalışmalar yapmıyoruz. Hazine Müsteşarlığı olarak bütüncül bir yaklaşımla risk konusuna bakıyoruz. Bu nedenle de Hazine Müsteşarlığı içerisinde oluşturduğumuz önemli bir komite daha var; İç Kontrol ve İş Sürekliliği Yönetim Komitesi. Üst düzey sahiplenmesi olan ve şu anda Hazedede iç kontrol konusunu proje hâlinde uygulamaya çalışan bir komite. Komite üst düzey yöneticilerden bir grup ve bütün genel müdürlüklerde bulunan çalışma gruplarından oluşuyor. Bu komitenin gündeminde şu anda süreçlerin modellenmesi, performans göstergelerinin belirlenmesi,

risklerin değerlendirilmesi, hassas görev analizi, iş sürekliliği analizi yapılması, performansın ve risklerin yönetim bilgi sistemleri aracılığıyla güncel olarak takip edilmesi var. Bu konuya ilişkin yerine göre eğitim alıyoruz, yerine göre uluslararası danışmanlık firmalarından hizmet alıyoruz ve “in house” Hazineye has risk yönetimi modelini oluşturmaya çalışıyoruz. Aslında, bu projeyi uygulamadan önce, biz, Müsteşarlık içerisinde birtakım komiteler kurarak farklı riskleri algılama ve yönetme yönünde de çalışmalar yapıyorduk zaten. Bunlardan birkaç tane örnek verecek olursak İnsan Kaynakları ve Kurumsal Yönetim Komitesi, Proje Finansmanı İzleme Komitesi, Bilgi Güvenliği Yönetimi Komitesi, İç Kontrol ve Risk Yönetimi Yönlendirme ve Koordinasyon Komitesi. Bu komiteler şu anda Hazinesinin değişik yönleriyle ilgili olarak kaynakların yönetilmesi ve riskleri tespit ederek ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar yürütüyor. Biraz önce, bahsettiğim komitenin yapısı bu şekilde, Müsteşarın onayıyla oluşturulmuş durumda. İç Kontrol ve Risk Yönetimi Yönlendirme ve Koordinasyon Komitesi Strateji Dairesi Başkanlığının sekreteryasıyla birlikte yürüyor. Bütün harcama birimlerimizin bu komite üyeleri var. İç denetim bu sürece etkin bir şekilde katılıyor. Yaptığımız her çalışmanın kalite güvencesi iç denetim tarafından yerine getiriliyor.

İç denetim birimi planlama çalışmaları yanında eğitimler ve denetimler yoluyla risk yönetimi ve iç kontrol konularında Müsteşarlık çapında farkındalığın oluşmasında önemli roller üstleniyor. İç denetim birim başkanı aynı zamanda bu komitelerin üyesi, orada görüşlerini paylaşarak sürece teknik destek veriyor.

Şu anda “Türk kamu yönetiminde risk konusunun mevcut durumu nedir?” diye soracak olursak onunla ilgili görüşlerimi hızlıca paylaşmak istiyorum, biliyorum süremi de biraz geçeceğim. İç kontrol çalışmaları kapsamında risk değerlendirme çalışmalarına başlandı ancak önemli mesafe alındığını söylemek mümkün değil. Risk yönetimi ve iç kontrol çalışmaları bir süreç olarak değil de bir defaya mahsus “Biz, tamam riski tespit ettik, onu da çözüyoruz.” mantığıyla yaklaşıyor. Hâlbuki biraz önce bahsettiğim gibi, risk konusu dinamik bir konu.

Strateji planlama sürecinde risklerle ilgili konular gündeme geldi. GZFT analizleri sırasında zayıf ve tehditler tespit edildi ancak bunların nasıl ortadan kaldırılacağı yönünde kurumsal bir çözüm önerisi maalesef ne stratejik planlarımızda ne de mevzuat altyapımızda mevcut değil. Risk yönetimi alanında idarelere rehberlik yapacak merkezî bir kurum yok. İç kontrolün ve iç denetimin adresi Maliye Bakanlığı. Stratejik planlama ve yönetimin adresi Kalkınma Bakanlığı şu anda ancak bunların hepsinin

üzerinde şemsiye konu olan risk yönetimi konusunun şu anda bir sahibi yoktur ve bizim strateji başkanlıkları bu konuda yön verecek, yol gösterecek kapasiteye de maalesef sahip değil.

“Yönetişim” dediğimiz, en başta bahsettiğim gibi, aslında riskin kendisini yönetiyoruz biz. Elimizde bir varlık varsa o bir şekilde risklere maruz. O riskleri bizim nasıl algıladığımız, nasıl ölçtüğümüz ve nasıl yönettiğimiz şeydir yönetim. Kurumsal risk yönetimi, bunun modellenmesi anlamına geliyor. İç kontrol de bunun altyapısını, bu yönetim modelinin oluşturulmasını bize sağlıyor.

Birtakım önerilerde bulunacak olursak: Aslında burada sıralama aşağıdan yukarı olmalıydı. Orta ve uzun vadede risklerin nasıl yönetileceğine ilişkin yazılı düzenlemeler kamu kesiminde mutlaka yapılmalı. Strateji başkanlıklarının kapasitesi artırılmalı ve koordinasyon birimi açık bir şekilde belirlenmeli. Stratejik planlama, performans programı, risk yönetimi entegrasyonu sağlanmalı.

Dikkat ederseniz, bu önerilerin hepsi İngiltere ve Amerika için de geçerliydi. Danışmanlık firmalarından hizmet alımı, “know how” transferi ve iyi uygulama örneklerine odaklanmalı, kritik faaliyetlerde pilot projelerle başlangıç yapılmalı.

İç denetim birimleri, kamu yönetimimizde risk yönetimi anlamında en yetkin birimler ancak danışmanlık ve güvence faaliyetlerinin ötesine geçmemeleri gerekiyor. Risk yönetiminde yetkin personelin geçici görevlendirmelerle ilgili komitelerde daha aktif görev almaları sağlanmalı. Risk yönetimi çalışmaları başlangıçtan itibaren düzenli olarak kalite güvence anlamında iç denetim tarafından gözden geçirilmeli.

Bu konuda en önemli görev bence Sayıştaya düşüyor. Risk yönetimi süreçleri oluşturulduktan sonra Sayıştay tarafından düzenli olarak değerlendirilmeli ve kamuoyuna raporlanmalıdır. Sayıştay, kamu sektörünün temel risklerinin yönetiminde proaktif bir rol üstlenmeli ve daha şeffaf ve hesap verebilir bir kamu yönetimi için rehberlik yapmalıdır. Sayıştay iç denetim ve iç kontrol konularında da aynı derecede önemi haiz. Bu konuları gündemine alıp aslında kamunun itici gücü olmalı. Maalesef geçtiğimiz iki üç sene öncesine kadar bu fonksiyonunu Sayıştay yeterince yerine getirmedi. Şu son iki üç senedir bu konulara gerçekten ciddi manada eğilmeye başladı. Biz ümit ediyoruz ki Sayıştayımız bu konuları daha aktif bir şekilde gündemine alır ve kamu yönetiminde risk yönetimi anlayışı, risk yönetimi farkındalığı hızla gelişir.

Beni sabırla dinlediğiniz için teşekkür ediyorum.

OTURUM BAŞKANI- Burhanettin Aktaş'a çok teşekkür ediyorum.

Önümde bir monitör var. Buradan bütün mikrofonları kontroledebiliyorum. İçimden bir ses "Konuşmacının mikrofonuna bas, bakalım bu iç kontrol aracı iyi çalışıyor mu?" dedi ama süreyi o kadar güzel kullandılar ki ona cesaret edemedim.

Çok teşekkür ediyorum.

Bilgi deneyimden gelir, bilmenin tek yolu deneyimlemektir.

Şimdi karşımızda bu konuda oldukça deneyim sahibi bir konuşmacımız var.

Ben, izninizle, sözü kendisine vermek istiyorum.

Özel sektör bacağında bu risk yönetimi meseleleri nasıl ele alınıyor, onu dinleyeceğiz.

Bildiğiniz gibi, Türk Ticaret Kanunu, halka açık şirketlerin riskin erken saptanmasına ilişkin bir birim kurmasını öngörüyor ve bağımsız denetçilere de bu birimin nasıl işlediği konusunda bir rapor yazması öngörülüyor. Hatta Kamu Gözetim Kurumu, bununla ilgili bir raporu da sitesinde, bir tebliği de sitesinde yayınlamış bulunmakta. Sanıyorum özel sektör bu işi daha uzun süredir yapıyor. O yüzden Fuat Bey'in açıklamaları bize yol gösterecektir. Kendisi, programda da belirtildiği üzere, şu anda Enerjisa Şirketinin Planlama ve Kontrol Bölüm Başkanı. Ben kendisini uzun yıllardır tanıyorum ama hep önemli görevleri kendisine veriyorlar toplulukta.

Buyurun.



Fuat ÖKSÜZ, SMMM

*Enerjisa Enerji A.Ş. Planlama ve Kontrol
Bölüm Başkanı*

Hocam, çok teşekkür ederim.

Önce bütün katılımcıları saygıyla selamlıyorum.

Bu konferansın düzenlenmesinde emeği geçen bütün kurum yöneticilerine çok teşekkür ederim. Ayrıca bana da görüşlerimi paylaşma fırsatı verdiğiniz için de teşekkür ederim.

Yaklaşık yirmi sekiz senedir iş hayatındayım. Dış denetim, iç denetim taraflarında bulundum, fakat son altı senedir icra tarafında, denetlenen taraftayım. Dolayısıyla da bu tecrübeleri de birleştirerek farklı bir bakış açısıyla kendi görüşlerimi paylaşmak istiyorum.

Hocam on sekiz dakika verdi. Zaten psikologların bir lafı var, bir insan bir şeye en fazla yirmi dakika konsantre olabilirmiş, yirmi dakikanın ötesinde dikkat dağınırmış. Tabii, öğleden sonra, yemekten sonra konuşmacı olmak zordur. İç denetçiler, sürekli uyanık olmak ve konsantre olmak durumunda. Dolayısıyla, siz bu yirmi dakikayı eminim yetmiş seksen dakikalara, yüz yirmi dakikalara çıkaracak niteliklere sahipsiniz. Beni de sabırla dinleyeceğinizden hiç kuşum yok.

Lafı çok uzatmadan, öncelikle ben nelerden bahsedeceğim, onu özetlemeye çalışayım. Kendi uygulamamızdan bahsedeceğim yani pratik uygulamalardan, pratik tecrübelerden. Enerjisa'da nasıl bir risk yönetim süreci var, burada iç denetimin rolü ve katkısı nedir, nasıl bir yapılanmamız var, bu süreçte yaşadığımız bazı temel sorunları nasıl çözdük, ne tür aksiyonlar aldık ve nihayetinde de iç denetimin risk yönetim sürecinde azami katkıyı sağlaması için ne tür niteliklere sahip olmamız gerekir?

Önce, biz kimiz, nasıl bir yapımız var? Enerjisa, Sabancı Holding ve Alman enerji devi E.ON'un ortaklığı olan bir şirketler grubu ve elektrik sektöründe dikey entegrasyona dayalı en büyük özel şirket. 2.800 megavat bir kurulu

gücümüz var; 15 adet elektrik santraline denk geliyor. Bunun yanında 2.040 megavat da inşa hâlinde santralimiz var. Ayrıca, değer zincirinin her kademesinde yer alıyoruz. Başkent, Ayedaş ve Toroslar bölgelerinin elektrik dağıtımı bizim sorumluluğumuzda. 200 bin kilometrelik bir şebekeyi yönetiyoruz. 9 milyon müşterimiz var ama aslında hizmet verdiğimiz bölgelerdeki 20 milyon insanın hayatına dokunuyoruz. 35 milyar kilovatsaatlik satış hacmi ve 8.500 çalışana sahibiz.

Kurumsal risk yönetimi aslında anlatıldı, bunu tekrar edecek değilim ama sadece birkaç noktayı özellikle vurgulamak isterim. Bugünün dünyası sadece riskler değil, çok da fırsat var önümüzde, biraz fırsat olarak da bakmak lazım. Zaten Çince’de riskin kelime anlamına baktığınızda “fırsat” ve “risk” aynı andadır, hem fırsattır hem risktir. Riski çok fazla konuşurken fırsatları da ihmal etmeyelim, ancak bu fırsatları kullanıp hedeflerimize varmak için mutlaka riskleri çok iyi yönetmemiz gerekiyor. Başka türlü bu fırsatları yakalayıp hedeflere varmak maalesef pek mümkün değil.

Riskleri klasik bir anlayışla yönetmek bugünün dünyasında pek olası değil. Daha proaktif, daha entegre bir risk yönetim yaklaşımımızın olması lazım. İşte, kurumsal risk yönetimi kavramı da bu ihtiyaca cevap vermek için ortaya çıkmış bir yöntemdir. Bugünün kurumlarına, şirketlerine baktığımızda, bu anlayışı benimseyip etkin bir şekilde uygulayan kurumların çok daha başarılı olduğunu hem canlı örnekleriyle hem de araştırmalar sonucunda görüyoruz.

Bu süreçte başarılı olmak için bazı temel gereklilikler var. Bunları bir kez daha vurgulamak isterim. Birincisi, benimsenme ve sahiplenme. Sahiplenmenin, benimsenmenin olmadığı hiçbir işin başarıya ulaşması mümkün değildir. Meslek hayatımda yönetimin sahiplenmediği hiçbir işin arzu edilen başarıya ulaştığını görmedim. Bu, ne iş yaparsanız yapın, birinci kriter. Bununla beraber; organizasyon yapınız ve uyguladığınız süreçler, tabii ki yetkinliğiniz ve bütün bu işi destekleyecek doğru uygulama araçları ve metodolojiye sahip olmanız, başarılı olmanız için diğer ön koşullar.

Enerjisi’de nasıl bir kurumsal risk yönetimi yapısı var? En tepede paydaşlar var. Bunlar bizim ortaklarımız. Bunların bir risk yönetimi felsefesine de sahip olması gerekiyor. Başta onların böyle bir felsefesi yoksa yani -bu durum kamu için de geçerli tabii ki- kurumun en tepesinde bu felsefe yoksa başarıya ulaşmak zorlaşabilir. Onun altında kurumun -bizim tabii şirketin en yüksek organı- yönetim kurulu ve yönetim kurulu üyelerinden oluşan ayrıca bir risk yönetim komitemiz var. Bunlar, neler yapıyorlar? Bunlar, bütün risk yönetim politikalarını risk stratejilerini onaylıyorlar, riskler iyi yönetiliyor mu, gözetim faaliyetinde bulunuyorlar ve olası düzeltme aksiyonlarının alınmasını takip edip yönetime önerilerde bulunuyorlar.

Bunun altında şirketin yönetimi ve yöneticilerden oluşan ayrıca bir risk yönetim komitemiz var. Ben de Enerjisa'da bu komitenin üyelerinden biriyim yani genel müdürlerin ve muhtelif fonksiyonların bir araya getirdiği yöneticiler topluluğu. Bunlar neler yapıyor? Risk politikalarını oluşturuyorlar. Bunları nasıl yöneteceğiz, ne tür stratejilerimiz olacak? Bu stratejilerin oluşturulmasında ve önerilmesinde katkıda bulunuluyor. Riski ölçüp izlemek ve sonuçları yönetim kuruluna raporlamak yine komitenin görevleri arasında. Yürütme (icra), komitenin diğer bir görevi. Bundan kastımız, şirkette riskin asıl sahipleri yönetimdir, yönetim bunu sahiplenecek ve gerekli aksiyonları alacak. Bunun altında bütün işi koordine eden bir risk müdürümüz var. Ayrıca, her şirketimizde risk yönetiminden sorumlu koordinasyonu yapan arkadaşlarımız var. Risk yönetimi bunların işidir demek istemiyorum. Risk yönetimi herkesin işidir ve kurumun bütün süreçlerine entegre edilmesi gerekir. Dolayısıyla hepimiz, bütün çalışanlar bu işin içindeyiz, risk koordinatörleri daha ziyade koordinasyon ve öncülük yapıyorlar. Ne tür görevleri var? Riski tanımlamak, ölçmek, önceliklendirmek, yönetmek, raporlamak ve iyileştirme yapmak. Nihai olarak; bütün bu süreç doğru mu işliyor? Yönetim kuruluna bir güvence verilmesi gerekiyor. İşte burada da iç denetim devreye giriyor.

Enerjisa'da nasıl bir risk yönetim süreci var? COSO ve ISO gibi kurumların ortaya koyduğu metodolojiler, standartlar ve süreçler var. Ayrıca, ortaklarımız Sabancı ve E.ON'un standartları var. Biz de dünyadaki bu en iyi uygulamaları alarak bir model oluşturduk.

Akışa baktığımızda, önce içeriğin belirlenmesi var. Bizim için ilk etapta önemli olan, ticari bir kurum olduğumuz için riskin finansal sonuçlarımıza etkisi. Özellikle cari yıl ağırlıklı olmak üzere biz beş senelik bir perspektifte her bir riskin sonuçlarımıza ne tür etkisi var, bunu anlamaya, belirlemeye çalışıyoruz. Daha sonra riskleri tanımladığımız ve analiz ettiğimiz bir tablomuz var. Burada bütün riskler kayıtlı ve şöyle söyleyeyim; şu ana kadar Enerjisa kurum genelinde tespit edilen 400'ün üzerinde risk var. Neyin ne olduğunu, hangi süreçte ne çıkabileceğini şu an tahmin edebiliyoruz. Daha sonra birtakım modelleme araçları kullanarak risklerin boyutunu belirliyoruz. Burada Monte Carlo Analizi gibi kullandığımız bazı araçlar var. Bunlarla birlikte, her bir riskin boyutu, bize etkisi ne olacak, bunları belirledikten sonra risk yönetim komitemizde stratejileri tartışıyoruz, daha sonra bu riskleri düzenli olarak yönetim kuruluna ve üst yönetime raporluyoruz. Nihayetinde yapmaya çalıştığımız şu: Önemli olan şirket içerisinde bir risk kültürünün, risk algısının oluşturulması. İşin en önemli yanı bu. Bu felsefeyi oluşturduğunuz zaman zaten mekanizma kendi kendine bir akış gösteriyor.

Risk yönetimi ile ulaşmak istediğimiz hedefler nedir? Çok kısaca geçeyim; risk ve fırsatları ortaya çıkarmak, uygun aksiyonları almak, bu aksiyonların hissedarların risk alma iştahıyla uyumlu olmasını gözetmek. Basit gibi görünebilir, risk alma iştahını belirlemek zor bir konudur ve kültürle alakalıdır. Ortak dil oluşturmak da gerçekten bir zaman gerektirir. Diğer bir hedef, bu süreçlerin stratejik karar alma süreçlerine ve performans kriterlerine entegre edilmesi. Bunu yaparsanız başarılı olursunuz. Kararlarınızı alırken riskleri iyi analiz edeceksiniz, karar alma sürecinin bir parçası olacak ve performans kriterlerine de koyacaksınız. Eğer koymazsanız, ölçmezseniz yine başarılı olmaz. Nihai hedef de risk yönetim komitesi vasıtasıyla bu sürecin etkinliğini değerlendirip sonuçların izlenmesi.

Buradan iç denetime bağlantı yaparsak; kurumsal risk yönetiminde iç denetimin rolü nedir? Bunlar bildiğiniz şeyler genelde, o yüzden çok detaya girmeye gerek yok. İç denetimin amacı burada bir güvence sağlamak. Neler yapıyor, temel görev olarak? Risk yönetimini gözden geçiriyor, süreçleri ve bu süreçleri raporlamayı değerlendiriyor. Risklerin, doğru şekilde değerlendirildiğine ve risk yönetim süreçlerinin etkinliğine dair yönetime bir güvence sağlıyor. Bunun dışında iç denetimin bir de danışmanlık rolü var. Burada da yönetime bağımsızlığı zedelemeyen yol göstericilik yapıyor ve destek oluyor.

Nasıl ki risk yönetimi sürecinin başarıya ulaşması için belli temel gereklilikler varsa iç denetimin de bu süreçte katkı sağlaması için bazı temel gereklilikler var. Bunlar nedir? Denetim biriminin organizasyon yapısı, denetim yaklaşımı ve süreci, kullandığı araç ve metodolojiler ile yetkinlik ve iletişim becerisi bu süreçte başarılı olunması için temel gereklilikler olarak tanımlanabilir.

Bizde nasıl bir yapı var? Buradaki en önemli konu iç denetimin bağımsız olması. Bizdeki Denetim Bölüm Başkanlığı doğrudan Enerjisa'nın yönetim kuruluna ve Denetim Komitesine raporluyor. Denetim Komitesi de yönetim kurulu üyelerinden oluşuyor ve altındaki yapılanma her türlü ihtiyaca cevap verecek şekilde ilgili uzmanlıkları barındırıyor. Bizde iş sağlığı ve güvenliği konusunda denetim yapabilecek uzman da var, bilgi sistemleri konusunda denetim yapabilecek uzman da var, bunun yanında finansal raporlama konusunda denetim yapabilecek uzman da var. Bütün bunların, neyin nasıl yapılacağı hepsi tanımlanmış durumda. Denetim Komitesi Tüzüğü, iç denetim prosedürü ile iç denetim süreç ve metodolojisi bütün bunlara rehberlik ediyor.

Denetim yaklaşımına bakıldığı zaman Enerjisa genelinde bir denetim süreç evreni var. Yani Enerjisa'nın bütün süreçleri bu denetim evreni içerisinde.

Tabii, çok fazla süreç var: Nasıl yapılıyor? Tamamen risk odaklı bir yaklaşım var. Risk analizleri yapılarak öncelikli riskli alanlar denetleniyor fakat bu tek başına yeterli değil, mutlaka yönetimle ve yönetim kuruluyla da istişare edilerek onların da beklentileri alınıyor. Özellikle bu süreçte iç denetim ile risk yönetimi birimimiz sürekli istişare hâlinde, riskleri birlikte değerlendiriyorlar ve iç denetim risk yönetimi biriminden risklere ilişkin, risklerin önceliğine, etkisine ilişkin bir bilgi de alarak denetim planı yapılıyor. Planlar yıllık yapılmakla birlikte eğer dönem içerisinde herhangi bir şekilde yeni bir ihtiyaç olmuşsa, risk algısı değişmişse gerekirse bunlar da dikkate alınarak planda değişiklik yapılabilir, yani dinamik bir yaklaşım var. Sonuçta; öncelikle risk alanlarını içeren ve bütün paydaşlarla koordine edilmiş bir plan ve denetim yaklaşımımız mevcut.

Saha çalışması konusuna çok girmeyeceğim. Bunlar denetçi olarak bildiğimiz konular; her bir süreçteki risklerin tanımlanması, test edilmesi, etkinliğinin ölçülmesi. Bütün bunların nihayetinde denetim birimimizin verdiği bir görüş var. Bütün bu süreçte riskler doğru yönetilmiş mi? Bunları bertaraf edecek ilgili kontroller var mı? Eğer yoksa nasıl bir gelişim sağlamalıyız? Bunun dışında risk yönetimiyle yine denetimin sonucunda bir istişare yapılıyor. Herhangi bir şekilde bizim risk tablosu dediğimiz ana tabloda olmayan yeni riskler ortaya çıkarılmışsa bunlar da risk yönetimine bildirilerek bu yönde de bir katkı sağlanmaya çalışılıyor.

Benden önceki konuşmacılar da vurguladılar. Denetim yapmakla iş bitmiyor. Risklerin ortadan kalktığını mutlaka takip etmeniz gerekir ve dolayısıyla bizim süreçte de denetim bulguları düzenli olarak takip ediliyor. Bunun için dahili olarak geliştirilen web tabanlı bir uygulama var, “AFUS” adını verdiğimiz, “Audit Follow Up System” diye. Burada bütün denetim bulguları bu sistemin içerisinde ve aynı anda bütün denetlenen birimler bu sisteme ulaşarak orada düzeltme aksiyonlarını giriyorlar ve böylece hem yönetim, hem denetlenen birim hem de denetçiler mevcut durumu takip ediyor. Ayrıca bütün bulgular, bu bulguların yerine getirilip getirilmediği yönetim kurulu, denetim komitesi ve yönetimle paylaşıyor.

Peki, bu süreçte hiç mi sıkıntı yaşamadık, bütün bu süreçte herşey istediğimiz gibi mi gelişti? Yaşadığımız bazı temel sorunlar mutlaka oldu. Bunları nasıl giderdik, birkaç ana hususa değinmek istiyorum;

Birincisi: Şirkette risk yönetimi kültürünün eksikliği ve sahiplenememe en büyük temel sorunlardan bir tanesi. Daha önce de vurguladığım gibi sahiplenilmediğin zaman hiçbir şeyin başarıya ulaşması mümkün değil. Bunun için ne yaptık? Biz bunun için bütün çalışanlara özel hedefler verdik ve performans kriterlerinin parçası haline getirdik.

İkinci temel konu: Risklerin belirlenmesinde ve saptanmasında bölümler arasında bazı farklılıklar olduğunu gördük. Özellikle bir standardizasyon olamıyor, çünkü herkesin anlayışı, algısı farklı olabiliyor ya da bazen bir risk öngörülemez çok geç haber verilebiliyor ya da raporlanıyor. Bunun için ne yaptık? Tabii ki, eğitim her şeyin başı, risk yönetimi konusunda düzenli olarak eğitimler vermekteyiz ve daha çok da sorgulama yapıyor. Özellikle denetim birimimiz ile risk birimimiz risklerle ilgili sorgulama düzeyini artırdılar.

Üçüncüsü; denetim kültürünün eksikliği önemli bir sorun. Bir şirkette denetim kültürünü oturtmak da kolay bir şey değil. Burada nasıl aksiyonlar alındı? Temel olarak, denetlenen birimlere denetim fonksiyonuyla ilgili daha fazla oryantasyon verildi. Denetim ekibine de iletişim konusunda daha fazla eğitim vermeye başladık. Şunu söyleyeyim, ben on sene evvel Sabancı'nın iç denetim biriminin başına geldim. O zaman çok klasik bir anlayış vardı. Tamamen çağdaş, farklı bir anlayışla bir yapılanma istediler ve yaptığım ilk şey şu oldu, denetim birimini bir hizmet birimi olarak tanımladım. İç denetim birimi yönetime katkı yapan, hizmet veren bir birimdir dedim ve bu anlayışla yapıyı kurdum. Denetim birimi aynı zamanda yönetimin bir parçasıdır, ona yol gösteren, katkı veren, güvence sağlayan bir hizmet birimidir ve bu yaklaşım sayesinde de iç denetim çok daha fazla kabul gördü. Grup şirketleriyle olan diyalogumuz çok daha olumlu oldu ve benimsenme düzeyimiz arttı, bunu da gerçekten müşahade etmekten ayrı bir mutluluk duydum.

Dördüncüsü; ne yaparsanız yapın başarı uygulamadan geçiyor. Denetim aksiyonlarının yerine getirilmesinde zaman zaman sorunlarla karşılaşyoruz, bunlar çok önemli. Bunun için de daha fazla toplantı yapıyoruz. Söylediğim gibi bir yazılımı devreye aldık ve aksiyonların yerine gelmesinde birtakım gecikmeler varsa bunlar da yönetimle paylaşılıyor. Şunu da söyleyeyim, sadece bulgu takibi denetimi yapılan yerler de var. Yani denetimin konusu geçmiş denetim bulgularının takibi, bu da çok önemlidir; hem sahiplenmeyi artırıyor hem de aksiyonların yerine gelmesinde biraz daha etkili olmayı artırıyor. Bunu da gündeminize almanızı tavsiye ederim.

Peki, bütün bu yapıları kurduk, metodolojimiz süreçlerimiz, her şeyimiz var, uygulamada da iyi gidiyoruz ama yeterli mi? Risk yönetim sürecinde denetimin etkinliğini arttırmak için iç denetçilerde olması gereken bazı nitelikler var. Ben yine bütün kendi tecrübelerime, deneyimlere dayanarak onları böyle birkaç tane maddede derledim, müsaadenizle son olarak onları paylaşmak istiyorum.

Birincisi, kurumun faaliyet alanını mutlaka iyi anlamamız ve yakından takip etmemiz gerekiyor. Bilmediğiniz bir şeyi zaten denetleyemezsiniz ama sadece denetim tekniğini ve metodolojisini bilmek bu işte tek başına asla ve asla yeterli değil, olur ama sıradan olursunuz.

İkincisi, değişimi çok iyi gözlemlemek ve bunun etkilerini çok iyi anlamak, faaliyeti etkileyen ana faktörler ve riskler konusunda bilgi sahibi olmak ki bu da çok çok önemli. Planlarınızı yaparken bunu gözlemleyemezsiniz, etkili bir denetim programı yapmanız maalesef mümkün değil, yine, sıradan bir denetçi olma ihtimali mevcut.

Üçüncüsü, her şeyin daha iyisi mutlaka vardır. Ben yirmi sekiz yıllık iş hayatımda bunu gördüm, bu işin sonu yok. O yüzden en iyi uygulamalara erişim sağlamalıyız. İyi yaptığımızı düşündüğümüz şeyleri bir bir başlangıç olarak görelim ve en iyi uygulamalara erişim sağlayalım. Bu bizi çok ileri götürür.

Dördüncüsü, gelişim ve değişime ayak uydurmamız lazım. Özellikle mesleki alanda ne tür gelişmeler var, bunları çok yakından takip etmek, ayak uydurmak, çok çabuk adapte olmak ve kendimizi yenilemek.

Beşincisi, proaktif ve yaratıcı bir düşünce yapısına sahip olmak. Aklımda “Denetimde İnovasyon” diye bir konu var. Nihayetinde amaç bir hizmetse, bir katma değer yaratmaksa daha fazla neler yapılabilir konusunu tartışmaya açmakta yarar var diye düşünüyorum. TİDE bünyesinde bunun ayrıca ele alınmasını çok arzu ederim.

Altıncısı, iletişim becerilerini yükseltmek. Yani polis olmayacağız, mutlaka çok iyi bir iletişim sağlayacağız ki katma değeri artıralım.

Son olarak şunu belirtmek istiyorum; konu “Risk Yönetimi ve Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü”. Denetim aslında geçmişe bakar yani var olana bakar, risk yönetimi ise geleceğin denetimidir. Risk yönetimi yapan kurumlar aslında geleceğe bakarlar, gelecekte ne olabilir ve ona göre pozisyon alırlar. Dolayısıyla, iç denetçilerin de bu süreçte başarılı olması için bir risk yöneticisi mantığıyla ileriye bakması lazım. Gelecekte ne olabilir, bizler nasıl etkileneceğiz? İşte, yaratıcılık ve inovasyondan kastım biraz da bu. Ne kadar çok geleceğe bakarsak o kadar çok bu süreçte risk yönetimine katkıda bulunabiliriz.

Efendim, bu son sözlerimdi. Sanırım sürem içerisinde bitirdim hocam. Beni sabırla dinlediğiniz için çok teşekkür ederim.

OTURUM BAŞKANI- Evet, Fuat Bey'e çok teşekkür ediyoruz. Öyle anlaşılıyor ki kurumsal yönetim yapılarını işletmelerde oluşturma azim ve sabır gerektiren zorlu çalışmalar. "Azim paha biçilmezdir, zeki olduğum için değil sorunlarla uğraşmaktan hiç vazgeçmediğim içindir." Yolun sonuna kadar ulaşmak için azimli ve sabırlı olmak gerekir, tıpkı bir posta buluşu gibi amaca uygun, amaca kilitlenip ilerlemek gerekiyor galiba başarmak için. Ben gerçekten çok teşekkür ediyorum. Kendim de böyle toplantılarda fazlasıyla bilgileniyorum, çok mutlu oluyorum.

Ben son sözü, izninizle, Şerif Olgun Hanımefendi'ye vermek istiyorum. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İç Denetim Birimi yöneticisi ve aynı zamanda KİDDER'in Yönetim Kurulu Üyesi. Konuya biraz da kendi kurumları açısından yaklaşacaklarını umuyorum.

Buyurun.



Şerif OLGUN ÖZEN, CGAP

*KİDDER Yönetim Kurulu Üyesi,
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
İç Denetim Birimi Başkanı*

İç denetim birimleri kurumlarında kurumsal risk yönetimi kapsamında nasıl davranmalılar. İşe nereden başlamalılar? İdarelerine bu anlamda nasıl katkı sağlayabilirler?

İç denetimin, idaresine kurumsal risk yönetimi anlamında katkı sağlayabilmesi için başlama noktası kendi birimleridir. İç denetim birimlerinin risk kavramı, risklerin tanımlanması, kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi, ölçülmesi, güncellenmesi gibi riske ilişkin ne varsa bilmesi, bu konularda yetkin olması gerekmektedir. İç denetim birimi başkanı her iç denetçinin risk konusunda yetkinlik kazanması için gereken teşviki sağlamalıdır. Eğitimler aldırmalı, biriminin kütüphanesine yerli yabancı kitaplar almalı, denetçilerin bu konularda çalışmalar yapması için planlamalar ve görevlendirmeler yapmalıdır.

İç denetim birimi risk yönetimi konusunda bu yetkinliği kazandıktan sonra idaresi için neler yapabileceği konusunda ekibiyle müzakereler yapmalı ve karara varmalıdır. Bunun için idaresinin kurumsal risk yönetimi konusunda hangi düzeyde olduğunu tespit etmeli bu konuda bilgi toplamak amacıyla bir çalışma yürütmelidir. Kurumsal risk yönetimi idarelerin gündeminde olmasa bile iç denetim biriminin gündeminde mutlaka olmalıdır. İç denetim birimleri kurumlarının risk yönetim süreçlerinin işletilmesi konusunda öncü olmalı, kurumlarını bu konuda sürekli uyanık tutmalıdır.

Peki bunu nasıl yapacaklar?

İlk adım yetkinlik dedik. İç denetim biriminin kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol denildiğinde ilk akla gelecek birim olması gerekir. Yetkinliğinden şüphe edilmeyen, bu konularda danışılan ve başvurulmuş bir kaynak haline gelmelidir. Kamu kurumlarının şu anda bazı kurumlar hariç iç kontrol ve risk yönetimi konularında gerçekten yetkin ve öncü kişilere ihtiyacı var. Bu ihtiyaçlarını birçok kurumumuz özel sektörden destek alarak gidermeye

alışıyor. Bunun yanında kamu kurumlarında iç denetim birimlerinin idarelerine risk yönetim süreci ve iç kontrol sistemlerinin kurulması anlamında danışmanlık faaliyeti yürüttüğünü biliyoruz.

Hepimizin bildiğ gibi iç denetim birimleri risk esaslı denetim ve danışmanlık yaparlar. Bunun için kurumun tüm süreçlerini risk değerlendirmesine tabi tutarlar ve yüksek riskli alanlarda denetim ve danışmanlık faaliyetleri planlarlar. iç denetim birimleri tarafından yapılan ve tüm süreçleri kapsayan risk değerlendirmesi kurumun risk haritasını oluşturmakta ve kuruma risk yönetim sürecinde önemli bir girdi sağlayabilmektedir. iç denetim birimleri tarafından 3 yıllık denetim planları ve yıllık programlar st yönetici ile paylaşıldığında aslında kurumuyla ilgili kararlar alma ve kurumunu yönetme sorumluluğ bulunan st yöneticiye kurumunun riskli alanları hakkında bilgi sağlamış, bir risk haritası sunmuş olur. Yüksek riskli alanlara öncelik verilerek yürütülen denetim ve danışmanlık faaliyetleri risklerin yönetilmesinde, sorunlu alanların ve gelişme potansiyellerinin ortaya çıkarılarak sistemli bir şekilde iyileşmesinde destek sağlamaktadır. iç denetim birimleri tarafından uygulanan denetimlerle st yönetici kurum risklerinin mevcut durumu ve ilerleme seyri hakkında da bilgi sahibi olabilmektedir.

Daha etkili bir yönetim için iç denetim birimlerince yapılması gereken; risk yönetim süreçlerinin kurulmasına ve iyileştirilmesine katkı sağlamaktır. Kamu kurumlarında maalesef kurumsal risk yönetimi yapılarının kurulması ve işletilmesi konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır. iç kontrol sisteminin kurulması için Maliye Bakanlığı tarafından yapılan yönlendirme ve izlemeler neticesinde kurumsal risk yönetimi anlamında bazı kurumlarda çalışmalar yürütüldü. Ancak bunların etkinliğ konusunda henüz bir şey söylemek mümkün değil. iç denetim, kurumunun risk yönetim süreçleri konusundaki olgunluk düzeyini tahlil etmeli, kurumun ihtiyaçları doğrultusunda danışmanlık veya denetim faaliyetleri planlamalıdır. iç denetim birimi başkanı kurumsal risk yönetim sürecinin kurulmasının gerekliliğ konusunda st yöneticiyi bilgilendirmelidir. Kurumsal risk yönetiminin hiç kurulmadığı kurumlarda ise eğitimler vererek, risk yönetimi konusundaki farkındalığı artırmaya çalışarak başlamalıdır. Kuruma uygun bir risk yönetim modelinin önerilmesi, risklerin tanımlanması ve ölçülmesi, komisyonların toplanması ve işlemesi gibi konularda kolaylaştırıcılık rolü üstlenilerek idarelere destek verilebilir. Ancak unutulmaması gereken konu, i denetim birimlerinin sürekli olarak risk yönetimini gündeminde tutması, idarelerinde risk yönetim süreçlerinin kurulması ve iyileştirilmesi konusunda itici bir unsur olarak var olması gerektiğidir.

Bu konuda kendi biriminin iyi bir örnek olduğnu düşünüyör ve sizlerle

paylaşmak istiyorum. İç Denetim Birimi Başkanlığımız kurulduktan sonra gerçekleştirdiğimiz ilk faaliyetlerden birisi kurumumuzun iç kontrol konusundaki fotoğrafını çeken bir danışmanlık faaliyeti yürütmek oldu. Bu faaliyet kapsamında kurumsal risk yönetimi dahil iç kontrolün tüm bileşenleri açısından idaremizin hangi aşamada olduğunu belirledik ve üst yönetici ile paylaştık. Bu çalışmamızın sonuçları gösterdi ki idaremizde risk yönetimi konusunda farkındalık dahi oluşmamış. Bu noktadan yola çıkarak kurumsal risk yönetimi konusunda bir danışmanlık faaliyeti planladık. Bu arada birimimizde iç denetçi arkadaşlarımız risk değerlendirmesi ve yönetimi konusunda çalışmalarını yürüttüler, literatür çalışmaları yaptılar, yayınlar incelediler. İç denetim birimi olarak her ortamda risk yönetim sürecinin öneminden bahsettik. Yürüttüğümüz danışmanlık kapsamında tüm Bakanlık çalışanlarına iki aşamalı eğitimler verdik. Kavramlara yönelik ve uygulamaya yönelik. Daha sonra pilot uygulamaları Strateji Geliştirme Başkanlığımızda yürüttük. Strateji birimimize bir yol haritası çizdik. İdaremize kurumsal risk yönetim modeli öneren bir rehber hazırladık. Sonra da strateji tarafından kurumlarda yürütülen çalışmalara kolaylaştırıcı olarak katıldık. Bu çalışmaların üst yönetici tarafından sahiplenilmesini sağladık. Bunların ötesinde biz iç denetim birimi olarak bu konuyu o kadar sahiplendik ki; risk yönetimi denildiğinde kurumumuzda artık akla iç denetim gelir oldu. İş müfettişi yardımcılarında risk esaslı denetim, çalışma hayatında riskler ve risk değerlendirmesi konularında iç denetçilerimiz tarafından eğitimler verildi. Bakanlığımızın iş sağlığı risklerinin belirlendiği ve ölçüldüğü komisyonun başkanlığını yürüttük. Hatta Bakanlığımızda başlatılmış olan e-dönüşüm projesi kapsamında hayata geçirilecek olan Kurumsal Risk Yönetimi Yazılımının sahibi olarak dahi biz gösterildik. Şu anda idaremizde kurulmuş ve işletilmekte olan bir risk yönetim süreci var. Artık biz iç denetim olarak bu sürece ilişkin görüşlerimizi sunuyor, iyileştirilmesi için önerilerde bulunuyoruz.

Diğer bir katkı noktamız denetçilerimiz tarafından yürütülen denetim ve danışmanlık faaliyetlerimizdir: İç denetçiler denetime aldıkları veya danışmanlık yaptıkları süreçleri risk değerlendirmesine tabi tutmaktadırlar. İç denetçiler tarafından değerlendirmeye tabi tutulan her sürecin stratejik planlarla bağlantısı kurulmalı, denetime tabi tutulan süreçlerin stratejik amaçlara katkısı değerlendirilmelidir. Bu kapsamda stratejik amaçlara ve süreç amaçlarına ulaşmayı engelleyecek riskler iç denetçiler tarafından tespit edilerek, kontrol faaliyetleri değerlendirilmelidir. İç denetçilerce denetime tabi tutulan alanlara ilişkin olarak belirlenen riskler idarenin risk yönetim sürecine önemli bir katkı yapmaktadır. İç denetim ve danışmanlık faaliyetleri, süreçleri stratejik amaçlarla birlikte değerlendirilerek üst yöneticinin ve denetlenen birim yöneticilerinin dikkatlerini süreçlerden

amaçlara yöneltebilmektedir. Ayrıca kamu iç denetim rehberi ile getirilen ve denetçilere uygulamaları önerilen sistem doğrudan idarelerin risk kültürüne ve risk kütüklerine katkı sağlamaya yöneliktir. Bizim birimimizde uyguladığımız bu öneriye göre iç denetçiler denetimde kullanmak amacı ile tespit ettikleri riskleri bir toplantı aracılığı ile denetlenen birimle paylaşmaktadır. Bu toplantıda riskler üzerinde müzakere yapılmakta risk tanımları ve puanları üzerinde çalışanlarla ve yönetici ile tartışmalar yürütülmektedir. Neticede iç denetçi riskler konusunda çalışanlara ve yöneticilere eğitim vermiş olmakta ve birimlerin risk kütüğüne katkı sağlamış olmaktadır. Tabi iç denetçiler tanımladıkları riskleri birimlere empoze etmemekte, sadece faydalanmaları için paylaşımına açmaktadır.

İç denetim birimlerinin ürettiği bilgileri üst yöneticinin kullanabileceği formatta sunması, değer yaratabilmek için ayrı bir önem taşımaktadır. Bu konuda iç denetim standartlarına ve kurumunun süreçlerine hakim, yönetimin önceliklerini takip eden bir iç denetim birimi başkanı gerekmektedir. Kurum süreçlerinde yürütülen denetim ve danışmanlık faaliyetlerinin genelleme yapabilecek örneklem kullanılarak yerine getirilmesi, farklı süreçler üzerinde yürütülen denetim sonuçlarının toplulaştırılarak kurum amaçları ve hedefleri ile bağlantısı kurularak üst yöneticiye sunulması gerekir. Örneğin satın alımlar konusunda yürütülecek bir denetim faaliyetinin alınan mal miktarları, kullanılan bütçeler ve alımların kurum faaliyetlerine etkisi ve katkısı açısından tüm kurumu temsil edecek boyutta planlanması, denetim sonuçlarının başkan tarafından toplulaştırılarak üst yöneticiye sunulması kurumsal risk yönetiminde ve kontrol faaliyetlerinin belirlenmesinde idareye daha fazla katkı sağlayacaktır. Örneğin biz kurumumuzda kontrol ortamına ilişkin bir danışmanlık faaliyeti yürüttük. Bu faaliyet kurum içinden seçilmiş en büyük 10 birimi kapsadı. Kontrol ortamının belli başlıklarını ele alarak risk esaslı değerlendirmeler yaptık. Farklı denetçiler tarafından, her birimde ayrı ancak koordineli bir çalışma yürütüldü. Bu çalışma neticesinde tespit edilen ortak ve önemli sorunlar toplulaştırılarak, idarenin kontrol ortamına ilişkin genel bir değerlendirme yapılarak üst yöneticiye sunuldu. Bu çalışma sonrasında ortaya konulan riskler büyük oranda kurumsal risk yönetimine girdi sağladı.

İç denetimin kurumsal risk yönetimi sürecine katkı sağlayabilmesi için gereken temel şartlardan birisi üst yöneticinin desteğinin sağlanmasıdır. Bağımsızlığını sağlamış doğrudan üst yönetici ile iletişim kurabilen ve üst yönetici tarafından görüşüne başvurulmuş bir iç denetim birimi kuruma katkı sağlayabilmek için gerekli olan ilk kapıyı açmış demektir. Bundan sonrası kendisine açılan kapıdan girerek en iyi performansı göstermektir.

OTURUM BAŞKANI- Evet, Sayın Şerif Olgun Özen'e çok teşekkür ediyoruz.

On dakika kadar geç başlamıştık, bu nedenle süremizin bitişine neredeyse bir iki dakikamız var.

Soma'da yaşananlar dileriz bir daha hiç yaşanmaz. Dönemin Bakanı arkadaşım olduğu için Bursa'da yaşanan bir maden faciasındaki haberin ayrıntısına çok dikkat etmiştim. Gerçekten, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı risk yönetimi konusunda deneyimli bir Bakanlık, müfettişleri de öyle. O madeni denetlemişler ve derhâl kapatılması kararını maden yöneticisine tebliğ ederlerken işçiler ayaklanmış "Bizi aç susuz mu bırakacaksınız." diye. Onun üzerine, bir haftalık süre vermişler madendeki eksikliklerin düzeltilmesi için ve orada da büyük bir facia yaşanmıştı. Ne yazık ki sadece yöneticilerin değil, çalışanların da bu süreçleri sahiplenmesi gerekiyor.

Son sözümü ben söyleyeceğim. Yine o bilim adamının çok önem verdiği sözleri bunlar: "Değerli olmak başarılı olmaktan daha önemlidir. Değerli olursanız değer yaratırsınız ve başarı kendiliğinden gelir." diyor. Ben bu oturumu belki size soru sorma fırsatı vermeden kapatmak durumunda kalacağım için hepinizden özür diliyorum. Çünkü, yemeğin üzerine, yeterince konuştuk diye düşünüyorum. Arkadaşlarımız antrakta, eminim sorularınıza gönülden cevap vereceklerdir. Sabrınız için hepinize çok teşekkür ediyorum.

İkinci Oturum Sunumları

Aysan SİNANLIOĞLU, CISA, CRISC, CRMA

*Kurumsal Risk Yönetimi Derneği (KRYD) Başkanı,
Doğuş Grubu Risk Yönetimi Bölüm Başkanı*

Kurumsal Risk Yönetimi

**Kamu İç Denetçileri Derneği
ve TİDE Konferansı**

29 Eylül 2014, Ankara



Kurumsal Risk Yönetim Derneği

- **Kuruluş – Nisan 2009**
- **FERMA Üyeliği – Ekim 2009**
- **Vizyonumuz**
 - Risk yönetimi konusunda faaliyet gösteren tüm profesyonelleri aynı çatı altında toplamak,
 - Mesleki işbirliğini ve bilinirliği arttırmak,
 - KRY kavramlarının etkin ve yaygın bir şekilde uygulanabilir hale gelmesini sağlamak,
 - Kurumların performansını güçlendirmek,
 - Ülke ekonomisinin gelişmesine katkıda bulunmak.
- **Misyonumuz**
 - Kurumsal Risk Yönetimi olgusunun oluşturulması,
 - Sürekliliğin ve sürdürülebilirliğin sağlanması,
 - Yalnızca finansal değil, finansal olmayan (hukuksal, itibar, insan kaynakları vb.) konularda en güncel olayların araştırılması,
 - Risk ve fırsatların iyileştirilmesi konusunda bilgi paylaşımı yaratacak global bir platform oluşturulması.



Kamu İç Denetçileri Derneği ve TİDE Konferansı 29/09/2014



Risk Yönetimi – Neden?

Çünkü;

- Şirketler belirli bir gelir seviyesi hedeflemektedir. Bu seviyeye ulaşmak için hangi risklerin ne kadar göze alındığını tespit etmek gerekmektedir.
- Alınan risk gereğinden fazla işe bir miktar maliyete katlanarak aksiyon (hedge, sigorta) almak kaçınılmazdır.
- Risk yönetimi; ileride katlanamayacağı bir maliyeti engellemek için, katlanılabilir maliyetlerin altına girmektir.
- Dolayısıyla risk yönetimi riskin ortadan kaldırılmasından ziyade ne kadar risk almak gerektiğini bilmek demektir.
- Bunun için de riskin doğru tespit edilmesi, etkisinin doğru ölçülmesi ve azaltıcı aksiyonların tam ve hedeflere uygun olarak seçilmesi gerekmektedir.

Kamu İç Denetçileri Derneği ve TİDE Konferansı 29/09/2014



Risk Yönetimi – Yasal Düzenlemeler (TTK)

4. Riskin erken saptanması ve yönetimi

MADDE 378- (1) Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür. Diğer şirketlerde bu komite denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi hâlinde derhâl kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir.

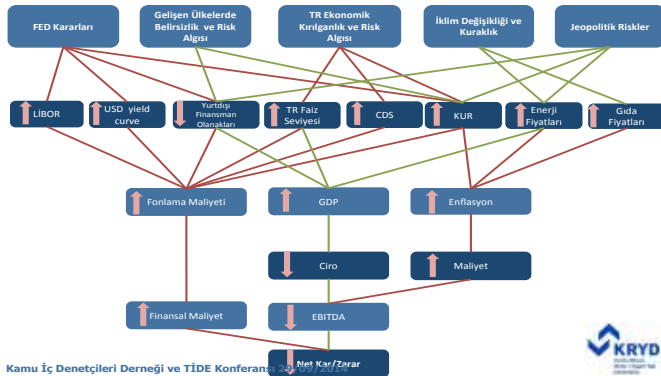
(2) Komite, yönetim kuruluna her iki ayda bir vereceği raporda durumu değerlendirir, varsa tehlikelere işaret eder, çareleri gösterir. Rapor denetçiye de yollar.



Kamu İç Denetçileri Derneği ve TİDE Konferansı 29/09/2014



Yasal Düzenlemeler Tek Başına Yeterli Değil, Volatilite Yükseliyor



Kamu İç Denetçileri Derneği ve TİDE Konferansı 29/09/2014



Risk Yönetimi İhtiyaçlar Piramidi



Kamu İç Denetçileri Derneği ve TİDE Konferansı 29/09/2014



İşte bu yüzden Kurumsal Risk Yönetimi!



Kamu İç Denetçileri Derneği ve TİDE Konferansı 29/09/2014



İşte bu yüzden Kurumsal Risk Yönetimi!

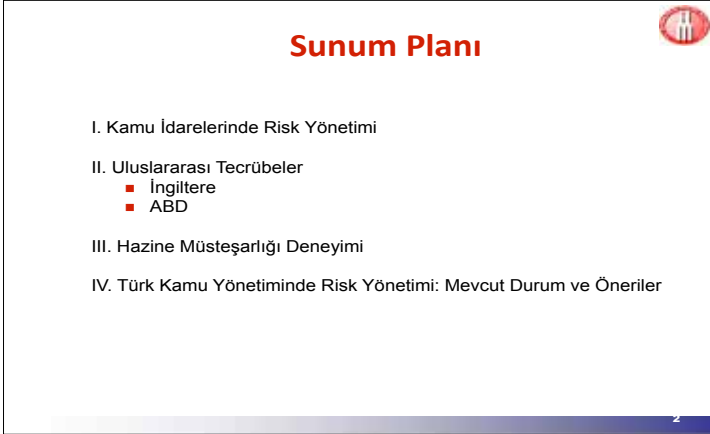
- Farkındalık
- Risk Kültürü
- Risk bazlı karar alma
- Mutlak bir bilim değil!
- Süreklilik esastır, bu yüzden de yol haritası ve süreç önemlidir
- Basit olsun, bizim olsun! Bir yerden başlamak gerekir..
- Araştırma
- Araştırma
- Yorum ve Görüş
- Danışma ve Paylaşma...

Kamu İç Denetçileri Derneği ve TİDE Konferansı 29/09/2014



Burhanettin AKTAŞ

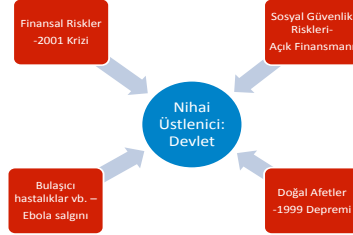
*İç Denetim Koordinasyon Kurulu Üyesi,
Hazine Müsteşar Yardımcısı*



I – Kamu İdarelerinde Risk Yönetimi



Kamu Yönetimi İçin Neden Risk Yönetimi?



II - Uluslararası Tecrübeler



İNGİLTERE : Mevcut Durum

- Risk Programı(2002) – İngiltere Başbakanı - Tony Blair
- İngiltere Hazine Bakanlığı – Risklerin Yönetimi: Kavram ve İlkeler – Turuncu Kitap (2004)
- Hazine Bakanlığı Rehberler ve Eğitim Çalışmalarıyla İdarelere Büyük Destek Sağladı
- Sayıştay – 2004 Yılında Denetim Kapsamına Aldı

II - Uluslararası Tecrübeler



İNGİLTERE : Mevcut Durum

- Sayıştay Denetim Sonuçları(2011):
 - Kamu kurumlarının büyük çoğunluğunda gelişmiş risk yönetimi süreçleri bulunuyor:
 - Üst yönetim risk yönetimi sürecinin çıktılarını kullanarak kurum içindeki birimlerin durumlarını değerlendiriyor.
 - Risk yönetimi - performans yönetimi - mali yönetim arasında tam bir entegrasyon sağlanamadı.

II - Uluslararası Tecrübeler



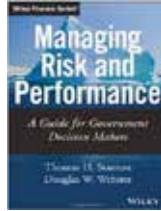
İNGİLTERE : Çıkarılan Dersler

- Üst yönetim risk yönetimi sürecinde aktif olarak yer almalı
- Risk toleransı kavramı açıkça tanımlanarak personelin konuyla ilgili bilgi sahibi olması sağlanmalı
- Risklerin yönetimi sürecinin çıktılarının nasıl oluşturulacağı *adım adım tanımlanmalı*
- Risklerin yönetilmesinde sorumluluklar açık bir şekilde belirlenmeli
- Risk yönetimi-performans yönetimi-mali yönetim süreçleri entegre edilmeli
- Risk yönetimi süreci düzenli olarak gözden geçirilmeli ve kurumlar arasında en iyi uygulamalar bir platform oluşturularak yaygınlaştırılmalı

II - Uluslararası Tecrübeler



■ A.B.D.



II - Uluslararası Tecrübeler



ABD: Mevcut Durum

- ABD'de İngiltere'de olduğu gibi tek bir merkezden yönlendirilmiş çalışmalar yok.
- Her kurum kendi ihtiyaçları doğrultusunda gerek görürse risk yönetim alanında girişimlerde bulunuyor.
- Risk yönetimi alanında öne çıkan kurumlar:
 - Savunma Bakanlığı
 - İç Güvenlik Bakanlığı
 - Eğitim Bakanlığı
- Uzmanlar tarafından iyi düzeyde risk yönetimi sistemine sahip bir federal kurum bulunmadığı ifade ediliyor

II - Uluslararası Tecrübeler



ABD: Öneriler

- Paydaşlar ile risk yönetimi sürecinin çıktıları şeffaf bir şekilde paylaşılmalı
- Risk yönetimine ilişkin yazılı bir politika belgesi oluşturulmalı
- Kilit bazı süreçlerden başlayarak risk yönetimi süreçleri kurulmalı
- Risk yönetimi için koordinasyon birimi kurulmalı ve ana hizmet birimlerinin alanları ile ilgili uzman personel burada istihdam edilmeli

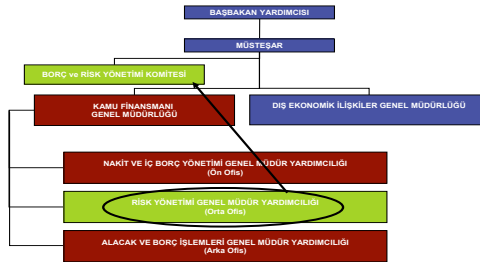
III – Hazine Müsteşarlığı Deneyimi



- **Borç ve Risk Yönetimi**
 - Borçlanma işlemlerinin yürütülmesine yönelik
 - En iyi uygulamalar esas alınmıştır.
 - 2002 yılından Kamu Finansmanı Genel Müdürlüğünde uygulanmaktadır.
- **Kurumsal Risk Yönetimi**
 - Müsteşarlık geneli dikkate alınarak İç Kontrol ve Risk Yönetimi Projesi Çerçevesinde çalışmalar devam ediyor.

III – Hazine Müsteşarlığı Deneyimi

Borç ve Risk Yönetiminin Organizasyonu



III – Hazine Müsteşarlığı Deneyimi



KAZANIMLAR

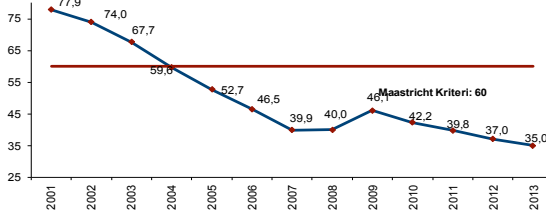
- Risk analizine dayalı orta uzun vadeli borçlanma politikaları sayesinde kamu borç stokunun seviyesinde ve yapısında önemli iyileşmeler elde edilerek kamu borçlanması ekonomide ciddi bir risk unsuru olmaktan çıkmıştır.
- Koşullu yükümlülüklerden kaynaklanabilecek risklerin de izlenmesine ve etkin bir şekilde yönetilmesine ilişkin politikalar geliştirilmiştir.
- Kamunun finansal varlık ve yükümlülüklerine ilişkin risklerin etkin bir şekilde izlenmesi ve bütüncül olarak yönetilmesi sağlanmıştır.

12

III – Hazine Müsteşarlığı Deneyimi



Borç Stoku/GSYH (%)

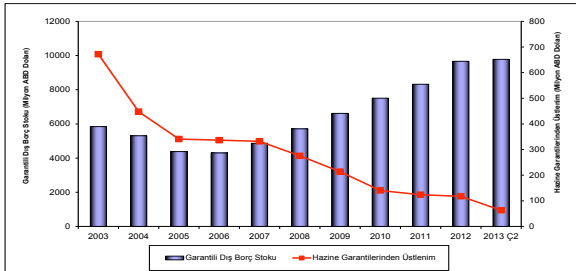


13

III – Hazine Müsteşarlığı Deneyimi



Hazine Garantili Dış Borç Stoku ve Hazine Garantilerinden Üstlenim Tutarları



14

III – Hazine Müsteşarlığı Deneyimi

KURUMSAL RISK YÖNETİMİ ÇALIŞMALARI

- İç kontrol eylem planı kapsamında kurumsal risk yönetimine ilişkin çalışmalar, 2009 yılından itibaren başlatılmıştır.
- 2013 yılında eylem planı güncellenerek kurumsal risk yönetimini de içeren entegre bir yapı öngörülmüştür. Bu çerçevede,
 - süreçlerin modellenmesi,
 - performans göstergelerinin belirlenmesi,
 - risklerin değerlendirilmesi,
 - hassas görev analizi
 - İş sürekliliği analizi yapılması
- Performansın ve risklerin yönetim bilgi sistemleri aracılığıyla güncel olarak takip edilmesi planlanmıştır.



15

III – Hazine Müsteşarlığı Deneyimi

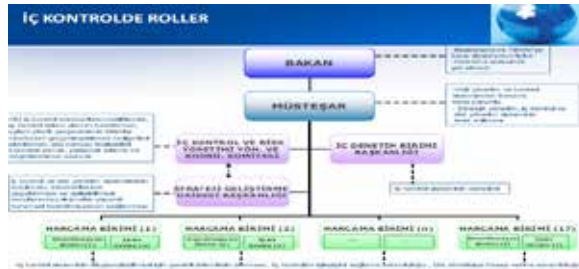
ROL VE SORUMLULUKLAR

- İnsan Kaynakları ve Kurumsal Yönetim Komitesi
- Proje Finansmanı İzleme Komitesi
- Bilgi Güvenliği Yönetimi Komitesi
- İç Kontrol ve Risk Yönetimi Yönl. Ve Koord. Komitesi



16

III – Hazine Müsteşarlığı Deneyimi



17

III – Hazine Müsteşarlığı Deneyimi



İÇ DENETİMİN ROLÜ

- İç denetim birimi, planlama çalışmaları yanında eğitimler ve denetimler yoluyla risk yönetimi ve iç kontrol konularında Müsteşarlık çapında farkındalığın oluşmasında önemli rol üstlenmiştir.
- Kalite güvence rolü: Birimler tarafından süreçlere ilişkin olarak hazırlanan süreç haritaları-iş akışları, risk analizleri, hassas görev analizleri vb. iç denetimin koordinasyonunda oluşturulan bir kalite güvence ekibi tarafından gözden geçirilmektedir.
- İDB başkanı, ilgili komitelerin bir üyesi olarak risk yönetimi ve iç kontrole ilişkin teknik destek vermektedir.

18

IV – Türk Kamu Yönetiminde Risk Yönetimi



MEVCUT DURUM

- İç kontrol çalışmaları kapsamında risk değerlendirme çalışmalarına başlandı ancak önemli mesafe alındığını söylemek güç.
- Risk yönetimi ve iç kontrol çalışmaları, bir süreç olarak değil de bir defaya mahsus olarak gerçekleştirilen bir faaliyet olarak algılanıyor.
- Stratejik Planlama süreci ile risk yönetimi ilişkisi tam olarak kurulmuş değil. GZFT analizi yapılması öneriliyor, ancak zayıflıklar ve tehditlere karşı etkili önlemlerin alınıp alınmadığı değerlendirilmiyor.
- Risk yönetimi alanında idarelere rehberlik edecek bir kurum yok. Yeterli Türkçe kaynak olmaması bir başka engel.
- Risk yönetimini kurumlarda sahiplenecek birim yok. Strateji Geliştirme Başkanlığının mevcut kapasiteleriyle bu süreci yürütmelerini bekleyemeyiz.

19

IV – Türk Kamu Yönetiminde Risk Yönetimi



Risk Yönetimi- İç Kontrol İlişkisi



COSO'ya göre İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi
İlişkisi (COSO II-Bölüm G)

IV – Türk Kamu Yönetiminde Risk Yönetimi



ÖNERİLER-Genel

- Kritik faaliyetlerde pilot projeler ile başlangıç yapılmalı.
- Danışmanlık firmalarından hizmet alımı know-how transferi ve iyi uygulama örneklerine odaklanmalı.
- Stratejik Planlama - Performans Programı Risk Yönetimi Entegrasyonu sağlanmalı.
- SGB'lerin kapasitesi artırılmalı ve koordinasyon birimi açık bir şekilde belirlenmeli.
- Orta ve uzun vadede risklerin nasıl yönetileceğine ilişkin yazılı düzenlemeler yapılmalıdır.

21

IV – Türk Kamu Yönetiminde Risk Yönetimi



ÖNERİLER - İÇ DENETİM

- İç denetim birimleri kamu yönetimimizde risk yönetimi anlamında en yetkin birimler, ancak danışmanlık ve güvence faaliyetlerinin ötesine geçmemeleri gerekiyor.
- Risk yönetiminde yetkin personelin geçici görevlendirmelerle ilgili komitelerde daha aktif görev almaları sağlanmalı.
- Risk yönetimi çalışmaları başlangıçtan itibaren düzenli olarak kalite güvence anlamında iç denetim tarafından gözden geçirilmeli.

22

IV – Türk Kamu Yönetiminde Risk Yönetimi



ÖNERİLER – SAYIŞTAY

- Risk yönetimi süreçleri oluşturulduktan sonra Sayıştay tarafından düzenli olarak değerlendirilmeli ve kamuoyuna raporlanmalıdır.
- Sayıştay, kamu sektörünün temel risklerinin yönetiminde proaktif bir rol üstlenmeli ve daha şeffaf ve hesap verebilir bir kamu yönetimi için rehberlik yapmalıdır.

23

Fuat ÖKSÜZ, SMMM

Enerjisa Enerji A.Ş. Planlama ve Kontrol Bölüm Başkanı

Kurumsal Risk Yönetimi Sürecinde İç Denetimin Rolü ve Katkısı - Enerjisa Uygulaması -

Fuat Öksüz, SMMM
Enerjisa Enerji A.Ş.
Planlama ve Kontrol Bölüm Başkanı

29 Eylül 2014

1



İçindekiler

- Bir Bakışta Enerjisa
- Kurumsal Risk Yönetimine Genel Bakış
- Enerjisa Kurumsal Risk Yönetimi
- Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü
- Enerjisa İç Denetim Fonksiyonu
- Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim Sürecinde Yaşanan Temel Sorunlar – Enerjisa Örneği
- Kurumsal Risk Yönetimi Sürecinde İç Denetimin Yarattığı Katma Değeri Maksimize Etmesi

2



Bir Bakışta Enerjisa

- Sabancı Holding ve E.ON Ortaklığı (50/50)
- Elektrik sektöründe dikey entegrasyona dayalı en büyük özel şirket
- 2800 MW kurulu güç, 2040 MW inşa halinde santral
- 3 adet dağıtım bölgesi (Başkent, Ayedaş, Toroslar) – 200.000 km şebeke
- 9 milyon müşteri
- 35 milyar kwh satış hacmi
- 8.500 çalışan

3

ENERJISA

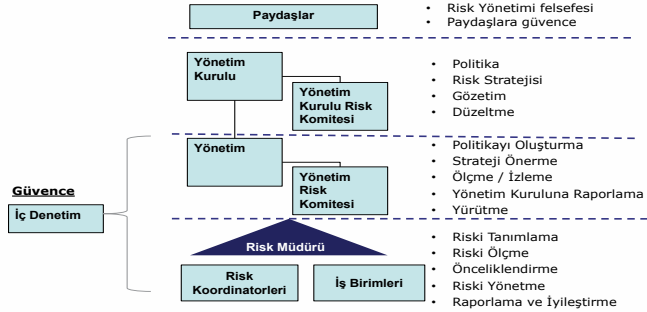
Kurumsal Risk Yönetimine Genel Bakış

- Kurumların hedeflerine varabilmeleri ve yüksek değer yaratabilmeleri, ancak karşı karşıya kaldıkları riskleri doğru bir şekilde yönetmeleri ile mümkündür.
- Kurumsal Risk Yönetimi kavramı; risklerin klasik anlayış yerine daha entegre, sistematik ve proaktif bir anlayışla yönetilme ihtiyacından ortaya çıkmıştır.
- Kurumsal Risk Yönetimi anlayışını benimseyip, etkin şekilde uygulayan kurumların hedeflerine varmada çok daha başarılı olduğu bilinen bir gerçektir.
- Etkin ve başarılı bir uygulama için temel gereklilikler;
 - Benimseme ve sahiplenme
 - Organizasyon yapısı ve süreçler
 - Yetkinlik
 - Uygulama araç ve metodolojileri

4

ENERJISA

Enerjisa Kurumsal Risk Yönetimi – Organizasyonel Yapı

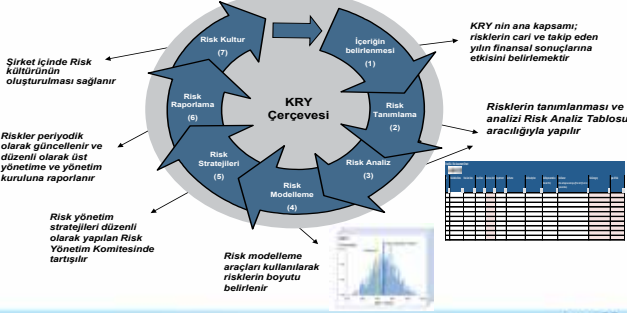


5

ENERJISA

Enerjisa Kurumsal Risk Yönetim Süreci

Enerjisa Kurumsal Risk Yönetim (KRY) Süreci genel kabul görmüş risk yönetim prensipleri ve en iyi uygulamalar esas alınarak oluşturulmuştur (*COSO framework, ISO 31000:2009, Sabancı ve E.ON Kurumsal Risk Yönetim Standartları*). Sürecin etkinliğini sağlamak için gerekli yetkinlik, sistem ve araçlar oluşturulmuştur ve sürekli olarak geliştirilmektedir.



Enerjisa Kurumsal Risk Yönetimi - Hedefler

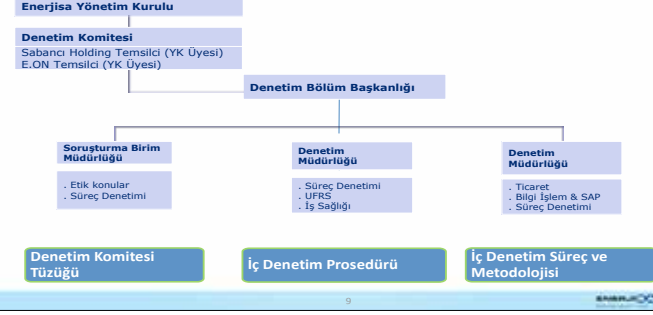
- Kurum hedeflerini etkileyebilecek **risk ve fırsatların** ortaya çıkartılması.
- En uygun **aksiyonlar** ile bu belirsizliklerin proaktif olarak yönetiminin sağlanması.
- Alınan aksiyonların, hissedarların **risk alma isteği/iştahı ile uyumlu** olmasının gözetilmesi.
- Risk yönetimi süreçlerinin **stratejik karar alma süreçleri ve performans kriterlerine** entegre edilmesi.
- **Risk Yönetimi Komitesi** ile risk yönetimi faaliyetlerinin etkinliğinin, sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi.

Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü

- Kurumsal Risk Yönetimine ilişkin iç denetimin temel rolü; risk yönetiminin etkinliği hakkında yönetim kuruluna objektif güvence sağlamaktır. Bu kapsamda görevleri;
 - Ana risklerin yönetiminin gözden geçirilmesi
 - Risk yönetimi süreçleri ve raporlamasının değerlendirilmesi
 - Risklerin doğru şekilde değerlendirildiğine ve risk yönetim süreçlerine dair güvence verilmesi
 - Bağımsızlığı zedelemeyecek şekilde risk yönetimi konusunda yönetime destek olunması
- İç denetim, yukarıda sayılan görevlerini yerine getirirken, risk yönetiminin daha etkin olmasında önemli bir katkı sağlar. Yüksek bir katkı sağlanması için temel gereklilikler;
 - Organizasyon yapısı
 - Denetim yaklaşımı ve süreci
 - Kullanılan araç ve metodolojiler
 - Yetkinlik ve iletişim becerisi

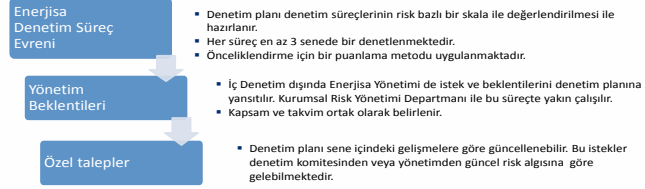
Enerjisa İç Denetim Fonksiyonu – Organizasyonel Yapı

Organizasyonel yapı; bağımsızlığı temin eden ve farklı yetkinlikleri barındıracak şekilde oluşturulmuştur. Roller, sorumluluklar, denetim sürecinin işleyişi ile kullanılacak araç ve metodolojiler tanımlanmıştır.



Enerjisa İç Denetim Fonksiyonu – Denetim Yaklaşımı ve Planı

İç Denetim Birimi yıllık denetim planını risk bazlı bir yaklaşımla hazırlamaktadır.

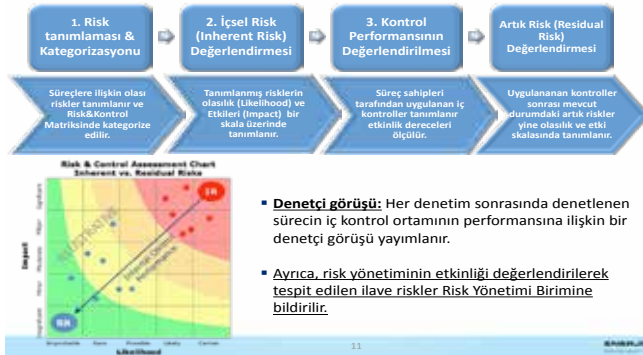


Sonuç:

Öncelikli risk alanlarını içeren, bütün paydaşlarla koordine edilmiş bir denetim planı

Enerjisa İç Denetim Fonksiyonu – Saha Çalışması

Denetimin saha çalışması süreçlerin risklerini ve ilgili iç kontrollerin etkinliğini ölçmeyi hedefler.



Enerjisa İç Denetim Fonksiyonu – Denetim Bulgularının Takibi

- Denetime ilişkin statü takibi, risklerin kabul edilebilir bir zaman diliminde ortadan kaldırılması açısından oldukça önemlidir.
- Enerjisa'da statü takibi web tabanlı AFUS (Audit Follow-up System) adlı bir yazılım aracılığı ile denetlenen birim ve denetim ekibi tarafından sürekli olarak yapılmaktadır.
- Bulgulara ilişkin durum raporlaması periyodik olarak Denetim Komitesi, Üst Yönetim ve Yönetim Kurulu'na yapılmaktadır.



12

Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetim Sürecinde Yaşanan Temel Sorunlar – Enerjisa Örneği

Sorun

- Şirketteki Risk Yönetim Kültürünün eksikliği (Risk kalemlerinin tanımlanması ve bildiriminde sahiplenmeme)
- Risk kalemlerinin belirlenmesinde, tanımlanmasında ve etkilerinin hesaplanmasında değişik birimler arasındaki farklılıklar (Standardizasyon)
- Denetim kültürünün eksikliği
- Denetim bulgularına ilişkin alınan aksiyonların yerine getirilmesinde yaşanan gecikmeler ve sahiplenme sorunları

Alınan Aksiyon

- Risk yönetim kültürüne ilişkin üst yönetim tarafından şirketlere ve çalışanlara hedefler verilmesi
- Birimlere risk yönetim süreci hakkında eğitim verilmesi
- Tanımlanan riskler ile ilgili daha çok sorgulama yapılması
- Denetlenen birimlere denetim fonksiyonu hakkında daha çok oryantasyon verilmesi
- İletişimin iyileştirilmesi amacıyla denetim ekibine verilen eğitimler
- Denetlenen birimlerle daha sık toplantılar
- AFUS programının devreye alınması
- Üst yönetim ile geciken bulguların paylaşılması
- Bulgu takibine yönelik özel denetimler

13

Kurumsal Risk Yönetimi Sürecinde İç Denetimin Yaratdığı Katma Değeri Maksimize Etmesi

- Kurumun faaliyet alanını daha iyi anlamak ve yakından takip etmek
- Faaliyet alanındaki değişimi ve değişimin etkilerini iyi gözlemlemek
- Faaliyeti etkileyen ana faktörler ve riskler konusunda bilgi sahibi olmak
- En iyi uygulamalara erişim sağlamak
- Gelişim ve değişime ayak uydurmak
- Proaktif ve yaratıcı bir düşünce yapısına sahip olmak
- İletişim becerilerini yükseltmek

14

Şerif OLGUN ÖZEN, CGAP

KİDDER Yönetim Kurulu Üyesi,

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İç Denetim Birimi Başkanı

KURUMSAL RISK YÖNETİMİ SÜRECİNDE İÇ DENETİMİN YÖNETİME KATKISI

ŞERİF OLGUN ÖZEN–CGAP
ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI
İÇ DENETİM BİRİMİ BAŞKANI
sozen@csgb.gov.tr

- İç denetim birimleri kurumlarında kurumsal risk yönetimi kapsamında nasıl davranmalılar?
- İşe nereden başlamalılar?
- İdarelerine bu anlamda nasıl katkı sağlayabilirler?

RISK YÖNETİMİ KONUSUNDA YETKİNLİK



İç denetim birimlerinin risk kavramı, risklerin tanımlanması, kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi, ölçülmesi, güncellenmesi gibi riske ilişkin konularda yetkin olması gerekmektedir.

İç denetçilerin bu yetkinlikleri kazanmak için çaba göstermesi, iç denetim birimi başkanının gerekli imkanları sunması ve desteklemesi gerekir.

KURUM ANALİZİ

- İç denetim birimi idarenin Kurumsal risk yönetimi konusunda hangi düzeyde olduğunu tespit etmeli, bu konuda bilgi toplamak amacıyla bir çalışma yürütmelidir.
- Kurumsal risk yönetimi idarelerin gündeminde olmasa bile iç denetim biriminin gündeminde mutlaka olmalıdır.
- İç denetim birimleri risk yönetim süreçlerinin işletilmesi konusunda öncü olmalı, kurumlarını bu konuda sürekli uyanık tutmalıdır.

DENETİM FAALİYETLERİ VE PLANLAMALAR



0,28

RISK ESASLI PLANLAMA

- İç denetim birimleri tarafından yapılan ve tüm süreçleri kapsayan risk değerlendirmesi kurumun risk haritasını oluşturmakta ve kuruma risk yönetim sürecinde önemli bir girdi sağlayabilmektedir.
- İç denetim planlarında risk yönetim süreçlerinin etkinliğini konu alan bir faaliyet planlanmalıdır.

RISK ESASLI PLANLAMA

- İç denetim, kurumunun risk yönetim süreçleri konusundaki olgunluk düzeyini tahlil etmeli kurumun ihtiyaçları doğrultusunda danışmanlık veya denetim faaliyetleri planlamalıdır.

İÇ DENETİM BİRLERİ NE YAPAR

- KURUMDA RİSK YÖNETİM SÜRECİ OLUŞTURULMAMIŞSA:
- Böyle bir sürecin oluşturulmasına ilişkin tavsiyeleriyle birlikte bu konuyu yönetimin dikkatine sunmalıdır.
- Üst yönetimin ve yönetim kurulunun görüş ve talimatlarını almalıdır.

İÇ DENETİM BİRİMLERİ NE YAPAR

- Üst yönetimin talimatları desteklerse;
- Danışmanlık faaliyeti kapsamında risk yönetim süreçlerinin ilk kurulumuna yardımcı olur:
 - Eğitimler
 - Risk kültürünün oluşturulması
 - Kolaylaştırıcılık
 - Risk yönetim çerçevesinin kurulması
 - Komisyonlara katılım
 - Oneri geliştirme

İÇ DENETİM BİRİMLERİ NE YAPAR

- KURUMDA BİR RISK YÖNETİM SÜRECİ MEVCUTSA:
- İç denetim birimi risk yönetim sürecinin yeterliliğini değerlendirir.

ÖRNEK

- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İç Denetim Birimi Başkanlığı
- İç Kontrol konusunda idarenin düzeyini belirleme
- Kurumsal Risk Yönetimi konulu danışmanlık faaliyeti
 - 2 aşamalı eğitimler
 - Kuruma özel risk yönetim modeli
 - KRY rehberi
 - Komisyon ve toplantılarda kolaylaştırıcılık

SÜREÇ DENETİMLERİ VE RISKLER

- İç denetçiler denetime aldıkları veya danışmanlık yaptıkları süreçleri risk değerlendirmesine tabi tutmaktadırlar.
- İç denetçilerce denetime tabi tutulan alanlara ilişkin olarak belirlenen riskler idarenin risk yönetim sürecine önemli katkı yapmaktadır.
- **Süreçleri stratejik amaçlarla birlikte değerlendirmek üst yöneticinin ve denetlenen birim yöneticilerinin dikkatlerini süreçlerden amaçlara yöneltmektedir.**

SÜREÇ DENETİMLERİ VE RISKLER

- Belirlenen riskler denetlenen birimle toplantılar aracılığı ile paylaşılmaktadır.
- Risk tanımları ve puanlar üzerinde müzakereler yapılarak birim çalışanlarının eğitilmesi sağlanmaktadır.
- Kurum ve birim risk kütüğüne katkı sağlanmaktadır.

RISK BİLGİLERİNİN SUNULMASI

- İç denetim birimlerinin ürettiği **bilgileri üst yöneticinin kullanabileceği formatta sunması** değer yaratabilmek için ayrı bir önem taşımaktadır.
- Kurum süreçlerinde yürütülen denetim ve danışmanlık faaliyetlerinin genelleme yapabilecek örneklem kullanılarak yerine getirilmesi, farklı süreçler üzerinde yürütülen denetim sonuçlarının toplulaştırılarak, kurum amaçları ve hedefleri ile bağlantısı kurularak üst yöneticiye sunulması gerekir.

RISK BİLGİLERİNİN SUNULMASI

- İç denetim standartlarına ve kurumunun süreçlerine hakim, yönetimin önceliklerini takip eden bir iç denetim birimi başkanı gerekmektedir.

ÜST YÖNETİCİNİN DESTEĞİ

- Bağımsızlığını sağlamış, doğrudan üst yönetici ile iletişim kurabilen ve üst yönetici tarafından görüşüne başvurulmuş bir iç denetim birimi kuruma katkı sağlayabilmek için gerekli olan ilk kapıyı açmış demektir.
- Bundan sonrası kendisine açılan kapıdan girerek en iyi performansı göstermektir.

PANEL



KAMU İDARELERİNDE İÇ DENETİMİN 10 YILLIK GEÇMİŞİ VE ÖZEL SEKTÖR KARŞILAŞTIRMALARIYLA GELECEĞİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

Oturum Başkanı

- **İ. İlhan HATİPOĞLU**
*İç Denetim Koordinasyon Kurulu Başkanı,
Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürü*

Konuşmacılar

- **Faruk UYSAL**, CGAP
*Kamu İç Denetçileri Derneği (KİDDER) Başkanı,
TBMM İç Denetim Birimi Başkanı*
- **Halis KIRAL**, CIA, CCSA, CGAP
İDKK İç Denetim Merkezi Uyumlaştırma Daire Başkanı
- **Gürdoğan YURTSEVER**, SMMM, BD, CRMA, CFE
*Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) Başkanı,
Tekstilbank İç Kontrol ve Uyum Başkanı*
- **Menteş ALBAYRAK**, CRMA
*TİDE Başkan Yardımcısı,
Anadolu Endüstri Holding Denetim Grup Koordinatörü*
- **Ali Kamil UZUN**, CPA, CFE, MA, CRMA, CAC
Türkiye İç Denetim Enstitüsü Kurucu ve Onursal Başkanı



İ. İlhan HATİPOĞLU

*İç Denetim Koordinasyon Kurulu Başkanı,
Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol
Genel Müdürü*

Kamu idarelerimizin ve özel sektörün çok kıymetli yöneticileri, kıymetli iç denetçiler, değerli katılımcılar hepinizi saygıyla selamlıyorum.

Konferansımızın bundan önceki bölümlerinde Sayın Meclis Başkanımız ve kamu ve özel sektörün saygıdeğer temsilcilerinin değerli görüşlerinden yararlanma imkânı bulduk. Doğrusu Sayın Meclis Başkanımızın katılımları, hitapları ve değerlendirmelerini de çok önemsiyorum. Sabahki konuşmamda da bahsettim. Bu toplantının Meclis çatısı altında gerçekleştirilmesi de başlı başına bir değer: Sayın Meclis Başkanımızın katılımları, hitapları da çok önemli. Kendisinin ifadeleri de kamudaki iç denetimin aslında sahiplenilmesi anlamında çok önemli bir adım atıldığının göstergesi ama konuşmalarında çok can alıcı birkaç vurgu vardı. İşin doğrusu, doğrudan bu mesleğin içinde olmayan birisi olarak çok net değerlendirmelerdi. Bir iktisatçı da değil Sayın Başkan, hukukçu ama hukukçu kimliğiyle konuya çok da güzel yaklaştı. Neticede biz 2023 vizyonu çerçevesinde belli hedeflere ulaşmak istiyorsak birincil önceliklerimizden bir tanesi hukuk güvenliği ve hukukun gizeminin netliği. Bu anlamda da iç denetçilerimizin çok önemli katkıları olacak. Bir başka şey, yine işte 2023'teki kişi başına düşen millî gelir hedefleri, büyüme hedefleri, istihdam hedefleri, bir taraftan da tasarruf oranlarımızdan bahsetti Sayın Başkan. Bu tasarruf oranlarıyla öyle bir hedefi yakalamak gerçekten zor. Burada hem yabancı sermayeye, hukuk güvenliğine çok ihtiyacımız var, hem de kaynakların etkili, ekonomik, verimli kullanımına. Buna hem kamu sektöründe şiddetle ihtiyacımız var hem özel sektörde. Dolayısıyla Sayın Başkanın katılımları ve değerlendirmeleri de çok önemli bir açılım sağladı diye değerlendiriyorum. Bir kez daha kurul adına, yönetimin performans hedefini sağlama ve kurumsal risk yönetiminde iç denetimin katkısının irdelendiği iki oturumda görüşlerini paylaşan değerli katılımcılara teşekkür etmek istiyorum.

Konferansımızın panel bölümünde kamu idarelerinde iç denetimin on yıllık geçmişi ve özel sektör karşılaştırmalarıyla geleceğe ilişkin değerlendirmeler konusunu ele alacağız. Öncelikle panelin başlangıcında çok kısa bir şekilde kamu idarelerinde iç denetimin güçlü ve zayıf yönlerinden bahsedip sonra çok değerli konuşmacılarımız var, onların değerlendirmelerini almak istiyorum. Tabii kamuda iç denetimin güçlü yönlerinin başında bakanlıklar arası bir yapıya sahip bir merkezi uyumlaştırma fonksiyonunu yürüten İç Denetim Koordinasyon Kurulunun varlığı geliyor. Uluslararası kabul görmüş ve iç denetim standartlarıyla uyumlu ikincil ve üçüncül mevzuatın büyük ölçüde tamamlanmış olması geliyor diye değerlendiriyorum. İdarelerin ihtiyaçları çerçevesinde iç denetçi kadrolarının tahsisi ve bu kadroların önemli bir kısmına da belli ölçüde atama yapılmış olması, iç denetçilerin denetim ve kamu yönetimi tecrübesine sahip olması da sistemin diğer güçlü yönleri arasında. Sabahki konuşmamda bahsettim. 26 iç denetim biriminde dış kalite değerlendirmesini tamamladık. Bu da aslında kamudaki iç denetim birimlerinin dış değerlendirmesiyle, farklı bir gözle, iç denetimin genel standartlarıyla uyumlu bir değerlendirmeyi de yapmış olduk. Bu da doğrusu güçlü yönlerinden bir tanesi. Diğer taraftan iç denetim birimlerine teşkilat kanunlarında yer verilmemiş olması ya da iç denetim mevzuatıyla AB normu uygulamaları arasında küçük de olsa bazı uyumsuzlukların bulunması, yasal altyapının iyileştirilmesi anlamında iç denetim sisteminde belirli bir iyileştirme ihtiyacının sürdüğünü gösteren unsurlar. İç denetim birim başkanlarımızın özlük haklarıyla ilgili ya da iç denetçiliği özendirecek özlük haklarıyla ilgili birtakım sorunlar var. Bunlar da birtakım zayıf yönlerimiz olarak değerlendirilebilir.

Tabii iç denetim konusunda uluslararası alanda çok geniş bir bilgi birikiminin bulunması, AB'ye uyum süreci, bunun getirdiği yapısal değişim ihtiyacının devam etmesi, iç denetimi de kapsayan mali kontrol faslının -32'nci Fasl malum- müzakerelerinin sürdürülmesini de iç denetimin önünde fırsatlar olarak belki değerlendirebiliriz. 32'nci fasıl Maliye Bakanlığının koordinasyonunda yürüyen hazırlık çalışmaları yürüten bir fasıl. Oradaki mali kontrol faslının önemli hususlarından bir tanesi de iç kontrol ve iç denetim boyutları. Dolayısıyla orada da AB müktesebatına daha uyumlu bir yasal mevzuatın oluşturulması imkânı da iç denetimin kamudaki, elindeki fırsatlardan bir tanesi.

Diğer bir önemli fırsat da tabii Türkiye'de özel sektör bünyesinde oluşan iç denetim tecrübe ve kazanımlarının kamu sektörüne aktarılıyor olması. Bu aktarımlar tabii temel olarak eğitim faaliyetleri, projeler, bu tür paylaşımlarla mümkün olabiliyor. Kurumumuz tarafından da birçok eğitimi bu kapsamda TİDE'yle iş birliği hâlinde yürütüyoruz. Özel sektördeki bu

birikimi kamuya da aktarma, paylaşım ile güçlendirme adına. Özel sektör tecrübesinin kamu sektörüne aktarılmasındaki bir diğer mekanizma da projeler. Özellikle Dünya Bankası hibesi kapsamında, gerek kalite güvence geliştirme programında gerekse bilgi teknolojileri eğitim rehberi konusunda ülkemizde faaliyet gösteren önemli denetim şirketlerinden teknik destek aldık. Hibenin son bileşeni olarak da üç kamu kurumunda yapı performans denetimi çalışması ile performans denetimi hazırlanmasında yine aynı şekilde özel sektördeki denetim firmalarımızdan, teknik destek almaya devam edeceğiz.

Son olarak tabii bu tür konferans ve çalıştayların özel sektör ile kamu sektörünün iç denetim tecrübelerinin paylaşılması bakımından son derece önemli olduğunun altını çizmek istiyorum ve panelistlerimizi sizlere tanıtmak istiyorum. Panelimizde 5 kıymetli konuşmacıyla birlikte olacağız, kendilerine hoş geldiniz diyorum. Program sırasına göre söz vereceğim. İlk konuşmacımız Sayın Faruk Uysal olacak. Faruk Bey, biliyorsunuz Kamu İç Denetçileri Derneğinin Başkanı olmasının yanı sıra Türkiye Büyük Millet Meclisi İç Denetim Birimi Başkanı görevini de sürdürüyor ve sabah da açılış konuşmasıyla bizlere hitap etti.

Faruk Bey, buyurunuz.



Faruk UYSAL, CGAP

*Kamu İç Denetçileri Derneği (KİDDER)
Başkanı,
TBMM İç Denetim Birimi Başkanı*

KAMU İDARELERİNDE İÇ DENETİMİN 10 YILLIK GEÇMİŞİ VE ÖZEL SEKTÖR KARŞILAŞTIRMALARIYLA GELECEĞİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

1. KAMUDA İÇ DENETİMİN KİLOMETRE TAŞLARI

İç denetim kavramı kamu sektörüne, Merkez Bankasını hariç tutarsak, 24 Aralık 2003 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile girmiştir. Bu açıdan bakıldığında zaman kamu, iç denetim kavramıyla tanışalı 10 yıl olmuş, ancak Kanunun iç denetime ilişkin uygulamaları fiilen 2006 yılında başlamıştır.

Geriye doğru baktığımızda kamuda gelişen iç denetim sürecinin kilometre taşlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. kilometre taşı, Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun yayımlanmasıdır. Kamu yönetiminde ciddi anlamda bir reform getiren Kanun, Aralık 2003’te yayımlanmıştır. “İç denetim” kavramı, bu reformla mevzuatımıza girmiştir. İç denetim, birebir örtüşmese de, bu Kanunla uluslararası tanımına çok yakın olarak tanımlanmıştır.

2. kilometre taşı, İç Denetim Koordinasyon Kurulunun (İDKK) teşekkülüdür. İDKK üyelerinin atanmasına ilişkin kararname, Haziran 2004’te yayımlanmıştır. Bu atamalar, yasa da yer alan iç denetim kavramının ilk uygulaması olması bakımından önemlidir.

3. kilometre taşı, Ekim 2005’te, İç Denetim Koordinasyon Kurulunun Çalışma Usul ve Esaslarına İlişkin Yönetmeliğin yayımlanmasıdır.

4. kilometre taşı, Temmuz 2006’da, kamuda henüz iç denetçi yokken, İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin yayımlanmasıdır.

5. kilometre taşı, kamuda iç denetçi atama sürecinin başlamasıdır. Ağustos 2006'da 720 adet iç denetçi kadrosu ihdas edilerek iç denetçi atama süreci başlatılmıştır. Artık kamuda da iç denetçi unvanına sahip görevliler vardır. Atanan bu iç denetçilerin mesleki yetkinliğe sahip olup olmadıklarını sorgulamak bu aşamada doğru olmayacaktır. Önemli olan iç denetçilerin var olmasıdır.

6. kilometre taşı, Mart 2007'de, iç denetçi sertifika eğitimlerinin başlamasıdır. İç denetçi sertifika eğitimlerinin başlamasıyla birlikte bir araya gelen iç denetçiler, buna iç denetçi adayları da diyebiliriz, birbirleriyle tanışmaya başlamışlar ve Kamu İç Denetçileri Derneğini (KİDDER) kurmuşlardır. Dolayısıyla KİDDER, kamudaki iç denetimin kurulmasına ilişkin sürecin tamamına tanıklık etmiş, dahası katkıda bulunmak suretiyle müdahil olmuştur.

Kamuya iç denetçi unvanı ile atanan eski müfettişler, sertifika eğitimleri sayesinde, mesleklerinin ne olduğu konusunda artık yavaş yavaş bilgi sahibi olmaya başlamışlardır. Bilgi sahibi olmak başka şey, bilgiyi içselleştirerek bir mesleki davranışa dönüştürmek başka bir şeydir. Birincisi kolaydır, ikincisi zordur ve yıllar gerektirir. Şu an galiba ikinci sürecin ortalarındayız.

7. kilometre taşı, Ağustos 2011'de Kamu İç Denetim Standartlarının yayımlanmasıdır. İlk zamanlar standartların tam olarak neyi ifade ettiğini kavrayamasak da, uluslararası kuralları olan bir meslek mensubu olmak biz iç denetçileri gururlandırmıştı.

8. kilometre taşı, Ekim 2011'de İç Denetim Kalite Güvence ve Geliştirme Programının yayımlanmasıdır. Kamu iç denetçileri olarak öğrendik ki, denetlediğimiz birimlerin yöneticilerine bizim nasıl denetim yaptığımız sorulacaktı. Bu, ilk aşamada biz eski müfettiş yeni iç denetçilere ağır geldi. Kendi aramızda bu kadarı da fazla dedik. Bunu uygulamayan denetim birimleri oldu, belki hala uygulamayanlar vardır. Ancak mevzuat emrediyor ve mesleki kalitenin güvence altına alınması açısından bu programın önemli olduğunu söylüyordu.

Kalite Güvence ve Geliştirme Programı, elbette sihirli bir değnek değildir. Başlangıçta iyi sonuçlar almayı beklememek gerekiyor. Nitekim bazı kamu kurumlarında İç Denetim Kalite Güvence ve Geliştirme Programının olumlu sonuçları görülmeye başlandı.

9. kilometre taşı, dış değerlendirme faaliyetinin başlatılmasıdır. Dış değerlendirme faaliyeti, ilk olarak Mayıs 2012’de 6 kurumda başlatıldı. Bildiğim kadarı ile şu an kamuda toplamda 26 kurumda dış değerlendirme çalışması yapıldı. Kalite Güvence ve Geliştirme Programının olumlu sonuçları dış değerlendirme çalışmalarıyla tespit edildi. Dış değerlendirme çalışmalarına katılan bir iç denetçi olarak diyebilirim ki dış değerlendirme, iç denetim faaliyetinin en üstün özelliklerinden biridir.

10. kilometre taşı, Kamu İç Denetim Rehberinin Eylül 2013’te değiştirilmesidir. Tamamen farklı bir yaklaşımla yeni bir rehber yayımlanmıştır. Yeni rehberle iç denetim plan ve programlarının hazırlanmasından denetim sonrası izleme faaliyetlerine kadar, denetimin bütün aşmalarının nasıl yürütüleceği, her aşamada kullanılacak formlar tek tek belirlenmiştir.

11. kilometre taşı, Bilgi Teknolojileri Denetimi Rehberinin yayımlanmasıdır. Ocak 2014’te yürürlüğe giren Rehberle, yasal uygunluk denetimi, sistem denetimi, performans denetimi, mali denetim ve bilgi teknolojileri (BT) denetimi olarak belirlenen denetim türlerinin sonuncusu olan BT denetiminin de ne olduğu, kapsamı ve nasıl yürütüleceği belirlenmiş oldu.

12. kilometre taşı, Kamu İç Denetim Yazılımının (İçDen) uygulamaya konulmasıdır. Bazı kamu kurumlarında Ocak 2014’ten itibaren iç denetim faaliyeti, “İçDen” adını verdiğimiz otomasyon programı üzerinden yapılmaya başlanmıştır. İçDen’in kullanılması, iç denetçilerin hem bilgilerini geliştirmelerini gerektiren, hem de denetim davranışlarını değiştirecek, aynı zamanda denetimin daha nesnel ve daha ölçülebilir olmasını sağlayacak bir uygulamadır.

Geriye dönüp baktığımızda bu 7 yılda, kamuda, iç denetim alanında çok önemi adımların atıldığını görebiliyoruz. “İç Denetim Otomasyon Projesi”, “Kalite Güvence ve Geliştirme Programı”, “Kamu İç Denetim Rehberi”, “Kamu Bilgi Teknolojileri Denetimi Rehberi” gibi özel sektörün de referans aldığı ürünlerin ortaya konulmasında Kurul tarafından da kabul edileceği üzere, KİDDER’in de önemli bir payının olması, bir sivil toplum kuruluşu olarak gurur vericidir.

Burada iç denetimin kamuda yarattığı katma değerden de söz etmek isterdim. Ancak kamu kurumları bilgi paylaşımı konusunda aşırı derecede temkinli davranıyor. Bildiğim birçok iyi uygulama örneği var. Fakat bunların bu platformda söylenmesi için izin istediğimde, ilgili kamu kuruluşları buna yaklaşmadı.

2. KAMUDA İÇ DENETİMİN MEVCUT DURUMUNA İLİŞKİN BİR DEĞERLENDİRME

2011 yılında yapılan ve 361 deneyeği kapsayan bir anket çalışmasında, iç denetçilerden, iç denetimin başarılı bir şekilde uygulanabilmesine etki eden 8 faktörün önem durumuna göre sıralamaları istenmiş ve şu şekilde bir sonuca ulaşılmıştır: ¹

1. Üst yönetimin tutumu
2. İç denetim sisteminde İDKK'nın konumu
3. Verilen mesleki eğitimin yeterliliği
4. Mevzuatın yeterliliği
5. Kurumların iç denetime bakışı
6. Fiziki çalışma koşulları
7. Özlük hakları
8. Genel müfettişlik sisteminin kaldırılması

Bu çalışma yaklaşık 4 yıl öncesine aittir. Acaba aynı anket çalışması bugün yapılsa sonuçlar nasıl olur diye düşündüm ve ben de 36 iç denetçiye kapsayan mini bir anket çalışması yaptım.

Üst yönetimin iç denetime karşı tutumu, iç denetime kurumlardaki bakış ve fiziki çalışma koşulları konusunda kayda değer bir gelişme olmadığı sonucuna vardım. Elbette iç denetimin bilinirliği ve tanınırlığı üst yönetim ve kurum çalışanları nezdinde artmıştır, ama pozitif bir imaj oluşturulabilmiş midir?, Oluşturulmuşsa hangi düzeyde ve ne kadardır? Doğrusu bu konuda daha kapsamlı bir ölçme değerlendirme çalışmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

İDKK'dan özellikle üst yöneticiler nazarında daha çok farkındalık oluşturma faaliyeti yapması beklenirdi. Ancak, kamuya ilk iç denetçi atanmasından bu yana geçen 7-8 yılda, hala üst yönetimin tutumunda, kurumlardaki iç denetime bakış açısında ve fiziki çalışma koşulları konusunda beklenen iyileştirmeler sağlanamamışsa, kamu iç denetçileri olarak bu konularda kendimizi de sorumlu tutmalıyız. İletişim, problem tanımlama ve çözme gibi genel beceri ve yetkinliklerimizi, iç denetimin değerini artırabilme, takım oyuncusu olma ve işbirliği içinde çalışma gibi profesyonel beceri ve yetkinliklerimizi gözden geçirmemiz gerekmektedir.

1. BİLGE, Semih, "Kamu Sektöründe İç Denetimin Başarıyla Uygulanmasında Rol Oynayan Faktörler", İç Denetim "Yönetime Değer Katmak", içinde, İç Denetim Koordinasyon Kurulu Yayınları, Ankara 2014, s.21-54.

İDKK'nın konumunda ve genel müfettişlik sisteminin kaldırılması konusunda ise, geçen yıllarda hiçbir değişiklik olmadığını rahatlıkla söyleyebiliriz.

Mesleki eğitimler ve mevzuat konusunda önemli gelişmeler kaydedildiğini memnuniyetle ifade edebiliriz. İDKK, mevcut iç denetçileri her yıl düzenli olarak eğitime almayı hiç aksatmadı. İç denetim standartları ve meslek ahlak kuralları, iç kontrol, kurumsal risk yönetimi, istatistikî yöntemler, denetim türleri ve teknikleri, performans ölçümü, bilgisayar destekli denetim teknikleri, genel muhasebe, devlet muhasebesi, mali tablolar analizi, bütçe mevzuatı, kamu malları, ihale ve harcama mevzuatı, kamu personel mevzuatı, idare hukuku, idari yargılama usul hukuku, Avrupa Birliği mali mevzuatı gibi mesleki konulardan tutun da, kişisel gelişim, iletişim becerileri, problem tanımlama ve çözme becerileri, davranış ve protokol bilgilerine kadar birçok konuda eğitim aldık.

Mevzuat konusunda önemli gelişmeler kaydedildi. Bu konuda yapılan çalışmalarda belli bir yeterliliğe ulaşıldı. Hatta yayımlanan Kamu İç Denetim Rehberi ile Kamu Bilgi Teknolojileri Denetim Rehberinin, bazı AB uygulamaları ile boy ölçüşecek düzeyde olduğunu söyleyebiliriz.

Özlük hakları konusunda ise maalesef geriye doğru gidiş söz konusudur. KIDDER tarafından yapılan bir araştırma iç denetim mesleğinin iç denetçiler arasında cazibesini kaybetmeye başladığını göstermiştir. Yapılan araştırmaya göre, iç denetçi sertifikası sahibi 120 kişiden ancak 20 tanesi idarelerde iç denetçi olarak atanmaya isteklidir.² Mevcut iç denetçilerin bir kısmı eski meslekleri olan müfettişliğe geri dönmüşlerdir. Bu durum iki nedenden kaynaklanmaktadır. Birincisi özlük haklarındaki göreceli geriye gidiş, ikincisi ise denetim kültürü olmayan idarelerde iç denetçilerin çalışma güçlüğü çekmesidir.

İç denetçiler arasında yaptığım mini anket çalışması, iç denetimin başarılı bir şekilde uygulanabilmesine etki eden söz konusu 8 faktörün önem durumu sıralamasının şu şekilde değiştiğini gösterdi:

1. Özlük hakları
2. Genel müfettişlik sisteminin kaldırılması
3. Üst yönetimin tutumu
4. İç denetim sisteminde İDKK'nın konumu
5. Kurumların iç denetime bakışı

2. KILINÇ, Kamil ve URHAN, Yalçın (Editörler), "Şeffaf ve Hesap Verebilir Kamu Yönetimi Sempozyumu", Türkiye Büyük Millet Meclisi, Ankara 2012, s.184 (SEZER, Fatih, "Türk Kamu Yönetiminde Şeffaflaşma ve Hesap Verilebilirlik Açısından İç Denetimin Rolü: Neredeyiz, Nereye gidiyoruz?" başlıklı sunumu.)

6. Fiziki çalışma koşulları
7. Verilen mesleki eğitimin yeterliliği
8. Mevzuatın yeterliliği

3. İÇ DENETİMDE KAMU - ÖZEL SEKTÖR KARŞILAŞTIRMASI

3.1. Sektörel büyüklüğün etkisi

Kamu sektörünün büyüklüğü, beraberinde bürokratik hantallığı getirmektedir. Bürokratik hantallık nedeniyle de özel sektörün değişime yönelik iştah ve dinamizmini hiçbir zaman yakalayamamaktadır. Kamudaki yöneticiler, denetimi değişimin ve gelişimin bir aracı olmaktan ziyade, yapılması gereken zorunlu bir uygulama olarak görmektedirler, bu da denetimden beklenen katkıyı azaltmaktadır.

Öte yandan kamu sektörünün yekpare oluşu, merkezi planlamaya imkân tanımakta, bu da standartların anlaşılması, denetim rehberlerin ve otomasyon programının uygulanması, iyi uygulama örneklerinin paylaşılması gibi konularda kamu iç denetçilerini daha avantajlı hale getirmektedir.

3.2. Denetimin amacı

Kamuda denetim sonuçları, kamusal yarar, fayda ve etki gibi ölçümü ve somutlaştırılması zor olan kavramlara odaklanmıştır. Özel sektörde ise temel amaç kârlılıktır ve kârlılığın somutlaştırılması ve ölçülmesi kolaydır. Kamuda denetim çıktılarının somutlaştırılamaması, alınması istenen tedbirlerin denetlenenlerin gözünde ilave bir iş olarak görülmesine neden olmaktadır.

İç denetçilerin bahsetmiş olduğu riskler, muhtemel şeylerdir ve geleceğe aittir. Türk kamu yönetimi ise, günü kurtarmanın peşindedir. Önemli olan bir şeyin yapılmasıdır. Kaynakların verimli ve etkili kullanılması, maksimum faydanın sağlanması çoğu kez işi geciktirmekle eş anlamlı olabilmektedir.

3.3. İş garantisi

Kamu çalışanlarının özel sektöre oranla görece olarak daha fazla iş garantisine sahip olduğu yadsınamaz. Bu durum, kamu yönetiminin her alanında olduğu gibi, iç denetim alanında da iyileştirme, düzeltme ve geliştirme eylem planlarının yavaş yürütülmesine neden olmaktadır.

İç denetim faaliyeti sonucunda ortaya konulan eylem planlarını yerine getirmeyen yöneticiler görevlerine devam edebilmektedir.

Aynı şekilde, nitelikli denetim gerçekleştiremeyen iç denetçiler ve iç denetim yöneticileri de işlerine devam edebilmektedir. Her ne kadar Kalite Güvence ve Geliştirme Programı yürürlüğe konulmuş olsa da, iç ve dış değerlendirmeler yapılsa da, bu durum “Sürekli Mesleki Gelişimin” önünde bir engel olarak durmaktadır.

3.4. Tarafsızlık ve bağımsızlık

Özel sektörde, denetim konusunda, bankacılık sektörünün ileri seviyede bulunduğunu düşünüyorum. Denetimin temelini oluşturan tarafsızlık ve bağımsızlık ilkelerinin sonucu olarak bankalardaki iç denetim birimleri, denetim komitelerine bağlanmıştır. Kamu sektöründe ise iç denetimin bağımsızlığı ve tarafsızlığı, İDKK’nın gözetim ve denetimindedir. Dolayısıyla bankalarda denetim komitelerinin, kamuda da İDKK’nın gücü ve kapasitesi, iç denetim fonksiyonunun yerleşmesinde önem arz etmektedir.

3.5. İç denetim ekibinin oluşturulması

Özel sektörde iç denetim başkanları, kendi ekiplerini kendileri oluşturma ve ekibine vereceği ücretleri belirleme şansına sahipken, yapısı gereği kamu sektöründe bu mümkün olamamaktadır.

3.6. İç denetçinin hak ve sorumlulukları

Özel sektörde iç denetçi unvanları, junior auditor (yardımcı denetçi), auditor (denetçi), lead auditor (baş denetçi), senior auditor (kıdemli denetçi), consulting auditor (müşavir denetçi) şeklinde sınıflandırılırken, kamu sektöründe A1, A2, A3 ve A4 şeklinde bir sertifika derecelendirmesine gidilmiştir. Özel sektörde yardımcı iç denetçilikten müşavir iç denetçiliğe doğru yükseldikçe yetki ve sorumluluklar arttığı gibi, kamu sektöründe de A1 sertifikadan A4 sertifikaya doğru yükseldikçe yetki ve sorumluluklar artmaktadır. Örneğin denetimin gözetimi görevini ve performans denetimini, A3 sertifika sahibi iç denetçiler yapabilmektedir.

Ancak özel sektörde yetki ve sorumluluklarla orantılı olarak ücretler farklılaşırken, kamuda maalesef, iç denetçilerin yetki ve sorumlulukları arttıkça ücretler değişmemektedir. Bu durum, daha çok çalışmanın ve mesleki gelişimin önünde bir engel olarak durmaktadır.

Kamu çalışanlarının yetki, sorumluluk ve hakları yasalarla veya yasalar çerçevesinde belirlenmektedir. Ödül ve ceza sistemi kamuda gereği gibi işletilememektedir. Buna karşın özel sektörde karar, çoğu kez patronun veya yöneticinin iki dudağı arasındadır.

3.7. İç denetim yöneticisinin hak ve sorumlulukları

Mevzuatımız uyarınca ve Uluslararası İç Denetim Standartları doğrultusunda, iç denetim faaliyetinin sorumluluğu iç denetim yöneticisinin omuzlarına yüklenmiştir. Doğrusu da böyle olmalıdır. Ancak, kamuda iç denetim başkanı atama ve özlük hakları bakımından iç denetçi ile aynı şartlara sahiptir. Yani görev ve sorumluluk verilirken cömert, haklar verilirken ise oldukça eli sıkı davranılmıştır.

4. KAMUDA İÇ DENETİMİN GELECEĞİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

William Shakespeare'in "Olmak ya da olmamak, işte bütün mesele bu!" dediği gibi, kamu iç denetçileri olarak bizim için de bütün mesele, iç denetim alanında olabilecek gelişmeler, mesleğimize yönelik tehditler ve fırsatlardır.

4.1. Modern yönetim kavramlarının hayata geçirilmesi

Diyebiliriz ki iç denetimin geleceğini belirleyen asıl unsur, iç denetçilerden ziyade, yönetim ve kamuoyunun tutumu olacaktır. Modern yönetim ilke ve kavramlarının ne kadar istendiği ve ne ölçüde hayata geçirileceği, iç denetimin yönü konusunda en belirleyici faktör olacaktır.

Zira 5018 sayılı Kanunun öngördüğü şeffaf, hesap verebilir ve ölçülebilir bir kamu yönetiminin oluşturulması ile iç denetimin geleceği arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Şeffaflık ve hesap verilebilirlik gibi kavramların kamuoyu ve sivil toplum örgütlerince önemseniyor ve hayata geçirilmesinin isteniyor olması, yöneticileri bu yönde hareket etmeye zorlayacak ve iç denetimin kendilerine katkı yapması beklentisini artıracaktır.

4.2. AB müzakere sürecinin devam etmesi

5018 sayılı Kanun, AB müktesebatı kapsamında çıkartılan yasalarımızdan biridir ve iç denetim kavramı Türk idare hukukuna 5018 sayılı Kanunla girmiştir. Dolayısıyla Türk kamu sektöründe iç denetimin, uluslararası standartlara göre uygulanması, AB müzakere sürecindeki ilerleme

ile doğrudan ilişkilidir. Nitekim her yıl yayımlanan AB İlerleme Raporlarının 32. faslı kapsamında, kamu idaresinde iç denetim işlevlerinin güçlendirilmesi konusunda yapılması gerekenler sayılmaktadır.

Örneğin 2012 Yılı İlerleme Raporu 32. faslı kapsamında; iç denetim fonksiyonunun kamu kurumlarının kuruluş mevzuatında henüz açıkça tanımlanmadığı, tam olarak uygulanmaya başlanmadığı, merkezi ve yerel yönetim düzeyinde daha fazla iç denetçi ataması yapılması gerektiği, iç denetçi sayısının fiilen azaldığı dile getirilmiştir.

Kamuda iç denetimin geleceği açısından, AB müzakere sürecinin sekteye uğramasını tehdit, ivme kazanmasını da fırsat olarak değerlendirebiliriz.

4.3. İDKK'nın yapısının güçlendirilmesi

İDKK, birinci görevi başka bir kamu hizmeti olan 7 üyeden oluşmakta ve Kurulun sekreteryaya hizmetini Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğüne bağlı bir daire başkanlığı yürütmektedir.

Kurul kamu iç denetim sistemi üzerinde, düzenleyici ve denetleyici bir role sahiptir. Yapılan bütün araştırmalar kamu iç denetçilerinin, İDKK'nın görev ve sorumluluklarını gereği gibi yerine getirmesi halinde, iç denetimin başarısının arttıracığına inandığını göstermektedir.

Ayrıca güçlü bir Kurulun, kendi faaliyet ve çabalarını daha etkin kılacağına inanan iç denetçiler, Kurulun, insan kaynaklarının yetersizliği nedeniyle, bazı çalışmaları gereği gibi yapamadığını ifade etmektedirler.

İlginçtir, İDKK'nın Maliye Bakanlığı bünyesinde olması nedeniyle, hala kamuda bazı yöneticiler, iç denetçileri maliyenin ajanı olarak görmekte ve sırlarını paylaşmak konusunda ketum davranmaktadırlar. Doğrusu ben bu algıda, maliye kökenli iç denetçilerin de payının olduğunu düşünüyorum.

Yakın gelecekte İDKK'nın yapısının güçlendirileceğine dair bir işaret gözükmemekle birlikte, AB müzakereleri vasıtasıyla bu konuda orta ve uzun vadede bir gelişme olması kaçınılmazdır. Böyle bir gelişme, kamuda iç denetim mesleğinin en önemli kazanımlarından biri olacaktır.

4.4. İç denetim – teftiş görev ayrımının yapılması

İç denetim ve teftiş, amacı kamu hizmetlerinin gelişmesinde katkı sağlamak olan kamu yönetiminin önemli unsurlarındandır. 5018 sayılı Kanun, kamudaki denetimi, fonksiyonel bağımsızlığı olan iç denetim ve kurumsal bağımsızlığa sahip dış denetim şeklinde yapılandırmıştır. Bu çerçevede genel müfettişlik sisteminin belki kaldırılması değil, ama meslek müfettişliğine doğru evrilmesine ve iç denetimle olan yetki karmaşasının

giderilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.³

Hâl böyleyken, kamu sektöründe son yıllarda bu iki fonksiyon arasında zaten var olan yetki karmaşasının daha da derinleştiğine tanık oluyoruz. 5018 sayılı Kanunda iç denetimin sadece iç denetçiler tarafından yapılacağı açık bir şekilde hüküm altına alınmasına rağmen, bazı bakanlıklarımızda teftiş yönetmeliklerinde değişiklik yapılmak suretiyle, iç denetimin alanına giren görevlerin teftiş kurullarına verilmeye çalışıldığını görüyoruz.

Denetim ve teftişe ilişkin düzenlemeler öyle karmaşık bir hale geldi ki, kamu yöneticileri dahi iç denetimle teftiş arasındaki ayrımı algılamakta güçlük çekmektedir. Bazı idarelerde aynı kapsamdaki bir denetim işini birden fazla birim yapmaktadır. Bu durum, karşılıklı çatışmalara ve kaynak israfına neden olduğu gibi, iç denetim mesleğinin önünde, önemi gittikçe artan bir tehdit haline gelmiştir.⁴

4.5. İç denetçilerin özlük haklarının iyileştirilmesi

5018 sayılı Yasanın geçici 21. maddesiyle, kamuda 5 yıl denetim elemanı olarak çalışanların iç denetçiliğe geçişi öngörülerek, kamudaki iç denetçi açığının giderilmesi amaçlanmıştır. Ancak bir iç denetçi emsali bir denetim elemanından 90,00 TL daha az maaş almaktadır. Bu durum bir adaletsizlik olduğu kadar, 5018 sayılı Yasa'nın geçici 21. maddesiyle öngörülen amacın gerçekleşmesine de engel teşkil etmektedir. Bu nedenle mesleğe ilk atanan iç denetçilerden umduğunu bulamayan ve eski görevlerine dönenler oldu. Örneğin Maliye Bakanlığında 2007 yılında 17 olan iç denetçi sayısı şuan itibariyle 7'ye düşmüş durumdadır.⁵

Ayrıca 666 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameyle üniversite ve mahalli idarelerde görev yapan iç denetçiler ayrımcılığa tabi tutulmuşlardır.

Öte yandan, kamu iç denetçi sertifikaları A1, A2, A3 ve A4 şeklinde derecelendirmiş ve A1 sertifikadan A4 sertifikaya doğru gittikçe yetki ve sorumluluklar arttırılmıştır. Ancak yetki ve sorumluluklardaki bu artış ücret ve haklara yansıtılmamıştır.

Bu durumun önümüzdeki yıllarda da sürdürülmesi, mesleğimizin geleceği açısından tehdit olarak gözüküyor. Ancak ben, çözüm mercii olan İDKK'nın bu durumun fakında olduğunu ve ücretler konusunda yapılacak bir düzeltmenin tehdidi fırsata çevireceğini düşünüyorum.

3. KILINÇ-URHAN, a.g.e., s. 185, (SEZER, Adı Geçen Sunum).

4. KILINÇ-URHAN, a.g.e., s. 185, (SEZER, Adı Geçen Sunum).

5. <http://www.idkk.gov.tr/SiteDokumanlari/Duyurular/Dolu-BosKadroSayisi.pdf> (25.09.2014 tarihinde erişim sağlanmıştır)

4.6. İç denetim başkanlıklarının kadroya kavuşturulması ve teşkilat kanunlarında yer alması

İç denetim başkanlarının kurum içindeki itibarı, saygınlığı ve güvenilirliği ile iç denetimin istenilen sonuçlara ulaşması doğrudan ilişkilidir. İç denetim başkanı, hem yönetimin bir parçası olmalı, hem de yönetimden bağımsız bir duruş sergileyebilmelidir. Gerekli zaman en hassas konuları yönetimin dikkatine sunabilmeli, aksiyon alınmadığı takdirde üst yöneticiye çıkabilmeli, daha sonra yönetimle yine aynı masaya oturabilmelidir. Bunları yapabilmek de birçok yeteneği ve kişisel özelliği gerektirmektedir. Başarılı bir iç denetim başkanının, yüksek etik değerlere, işin gerektirdiği teknik bilgi, zekâ ve merakla, yazılı ve sözlü iletişim becerilerine sahip olması gerekir.⁶

Buradaki en büyük tehdit, başarılı iç denetim başkanlarının kadrosuzluk nedeniyle daha başka kadrolara atanmak istemeleri sonucunda meslekten vazgeçmeleridir. Maalesef bu tehdidi kamuda son yıllarda çok şiddetli olarak yaşıyoruz ve yakın gelecekte de bu konuda bir iyileşme umudu gözüküyor.

4.7. Dış değerlendirme çalışmalarının devam etmesi

Kamu İç Denetim Standartları uyarınca, dış değerlendirmenin İDKK tarafından, idare dışından belirlenecek vasıflı ve bağımsız bir ekip tarafından en az 5 yılda bir yapılması gerekmektedir. İDKK'nın havuzunda 50 adet dış değerlendirme uzmanı bulunuyor. Mayıs 2012'de 6 kurumla başlayan dış değerlendirme faaliyeti, 2013'te 26 kuruma çıkmıştır. 2014 yılında ise, dış değerlendirme açısından, maalesef hiçbir çalışma yapılmamıştır.⁷

Dış değerlendirme çalışması sonucu tespit edilen ve üzerinde mutabakata varılan yetersizlikleri gidermek üzere üst yönetici, iç denetim başkanı ile birlikte, bir eylem planı hazırlamaktadır ve bu eylem planındaki gelişmeler İDKK tarafından izlenmektedir.

Sağlık Bakanlığı İç Denetim Biriminde dış değerlendirme yaparken, Sayın Müsteşar, denetimin de denetimi var, diyerek bizi büyük bir hayretle ve ilgiyle karşılamıştı. Bir dış değerlendirme uzmanı olarak diyebilirim ki, dış değerlendirme çalışmaları, hem iç denetçilerin, hem iç denetim birimlerinin kendilerine çeki düzen vermesinde, hem de yönetim nazarında itibar kazanmasında önemli rol oynamaktadır. İç denetimin gelişmesi açısından önümüzdeki fırsatların en önemlilerinden biri de kuşkusuz

6. KIRAL, Halis (Editör), "İç Denetim "Yönetime Değer Katmak", İç Denetim Koordinasyon Kurulu Yayınları, Ankara 2014, içinde (İGDELİPİNAR, Özlem Aykaç, "21. Yüzyılda İç Denetim: Fırsatlar ve Zorluklar", s.21-54)

7. <http://www.idkk.gov.tr/Sayfalar/KaliteGuvence.aspx> (25.09.2014 tarihinde erişim sağlanmıştır).

İDKK tarafından dış değerlendirme çalışmalarının aynı ciddiyetle devam ettirilmesi olacaktır.

4.8. Bilgi teknolojileri alanındaki gelişmeler

Günümüzde bilgi güvenliğinin aldığı önem ve yakın gelecekte tüm iş ve işlemlerin elektronik ortamlarda gerçekleştirileceği gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, iyi bir denetim gerçekleştirebilmek için, her iç denetçinin orta düzeyde bilgi teknolojileri alanında uzmanlığa ulaşması kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle önümüzdeki yıllarda, BT alanında iç denetçileri bekleyen zorlu bir mücadelenin olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Bu kapsamda, Kamu Bilgi Teknolojileri Denetimi Rehberinin yayımlanmış olmasını ve İçDen otomasyon programının hayata geçirilmiş olmasını, kamuda iç denetimin geleceği açısından birer fırsat olarak görmek gerekir.

Risk bazlı iç denetim plan ve programlarının hazırlanmasından, elektronik çalışma kâğıtlarının düzenlenmesine, denetim raporlarının önemli bir bölümünün sistem tarafından üretilmesine ve denetim sonrası izleme faaliyetlerine kadar İçDen, iç denetçilerin, denetim gözetim sorumlularının ve iç denetim başkanlarının davranışlarında büyük değişiklikler yaratacaktır. Öncelikle, denetimler artık gerçek zamanlı olacaktır.

4.9. Performans denetimine geçiş

Son bir iki yıl içinde kamuda iç denetimin, yasal uygunluk denetiminden, sistem ve mali denetime doğru yön değiştirdiğini görüyorum. Önümüzdeki yıllarda ise, kamu yönetiminde performans ölçme ve değerlendirme çalışmalarına duyulan ihtiyacın ve iç denetçilerin bu konudaki mesleki bilgi ve deneyimlerinin artmasıyla performans denetimi öncelik kazanacaktır.

Bunu mesleğimizin geleceği açısından bir fırsat olarak görebiliriz. Zira performans denetiminin öncelik kazanması, kamudaki yöneticiler nazarında, iç denetimle teftiş arasındaki farkı, daha net olarak ortaya koyacaktır.

4.10. İç denetimin nitelikli ürünler ortaya koyması

Kurumlarda standartlara uygun iç denetim birimleri kuruldukça, iç denetimden beklentiler de artacaktır. Gözler iç denetimin üzerine çevrilecek, iç denetimin üzerindeki performans baskısı artacaktır. İç denetim, bir yandan uygunluk denetiminden performans ve bilgi teknolojileri denetimine doğru evrilirken, diğer yandan da iç kontrol,

kurumsal risk yönetimi ve kurumsal yönetim alanlarına odaklanmak durumunda kalacaktır.

Bu gelişmeler, önümüzdeki yıllarda iç denetim kaynaklarının en iyi şekilde yönetilmesi sorumluluğunu ve zorunluluğunu doğuracaktır. Kaynaklarını en iyi şekilde yöneterek, kurumun öncelikleri doğrultusunda hem denetlediği birimlerde katma değer oluşturan, hem de üst yöneticisine güvence verebilen iç denetim birimleri ayakta kalacak ve gelişecektir. Nitelikli ürünler ortaya koyarak paydaşlarına kaliteli hizmet sunamayan bir iç denetimin varlığı, kamu sektöründe de olsa, er ya da geç mutlaka sorgulanacaktır.

Kaynakça

- ~ “İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik”, Resmi Gazete, 12/07/2006, Sayı: 26226.
- ~ “İç Denetim Kalite Güvence ve Geliştirme Programı”, Resmî Gazete, 15/10/2011, Sayı: 28085.
- ~ “İç Denetim Koordinasyon Kurulu Başkan ve Üyeliklerine Atama Kararı”, Resmi Gazete, 30/06/2004, Sayı: 25508.
- ~ “İç Denetim Koordinasyon Kurulunun Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik”, Resmi Gazete, 08/10/2005, Sayı: 25960.
- ~ İç Denetim Koordinasyon Kurulu, “Kamu Bilgi Teknolojileri Denetimi Rehberi”, Ankara 2014.
- ~ İç Denetim Koordinasyon Kurulu, “Kamu İç Denetim Rehberi”, Ankara 2013.
- ~ “Kamu İç Denetim Standartları”, Resmî Gazete, 16/08/2011, Sayı: 28027.
- ~ GÖKMEN, Durmuş, “Kamu İdarelerinde İç Denetim”, Alp Yayınevi, Ankara 2009.
- ~ KILINÇ, Kamil ve URHAN Yalçın (Editörler), “Şeffaf ve Hesap Verebilir Kamu Yönetimi Sempozyumu”, Türkiye Büyük Millet Meclisi, Ankara 2012.
- ~ KIRAL, Halis (Editör), “İç Denetim “Yönetime Değer Katmak”, İç Denetim Koordinasyon Kurulu Yayınları, Ankara 2014.
- ~ “5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu”, Resmi Gazete, 24/12/2003, Sayı: 25326.
- ~ “5436 Sayılı Kanunla İhdas Edilen İç Denetçi Kadrolarından (720) Adedinin Sınıf ve Derecelerinin Değiştirilerek Kamu Kurumlarına Tahsis Edilmesi Hakkında Karar”, Resmi Gazete, 06/08/2006 Sayı: 26251.

OTURUM BAŞKANI – Çok teşekkür ederim üstat.

Doğrusu Faruk Uysal Bey, hem KİDDER Başkanı hem de Türkiye Büyük Millet Meclisi İç Denetim Birimi Başkanı olarak kamuda iç denetimin on yıllık serüvenini güzel bir şekilde özetledi, kilometre taşlarından bahsetti, kritik başarı faktörlerinden bahsetti, kamu-özel sektör iç denetim yaklaşımları arasındaki farklardan bahsetti, son olarak da kamuda iç denetimin geleceğine ilişkin, fırsatlar ve tehditlere ilişkin çok özgün ve güzel değerlendirmelerde bulundu. Birkaç şapkasıyla birlikte KİDDER Başkanı, Meclis İç Denetim Birimi Başkanı şapkasıyla da konuştuğu için biraz süreyi de uzatmasına müsaade etmiş olduk.

Çok teşekkür ediyorum.

İkinci konuşmacımız Sayın Halis Kırıl olacak. Halis Bey, İç Denetim Merkezi Uyumlaştırma Dairesi Başkanı olarak görev yapıyor. Açılış konuşmamda bahsettiğim, iç denetime ilişkin çok önemsedığımız yayının da editörlüğünü yaptı.

Halis Bey, buyurun.



Halis KIRAL, CIA, CCSA, CGAP

*İDKK İç Denetim Merkezi Uyumlaştırma
Daire Başkanı*

Sayın Başkan, değerli katılımcılar; konferansı düzenleyen Kamu İç Denetçileri Derneği yönetimine, Türkiye İç Denetim Enstitüsüne ve ev sahipliği için Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreterliğine teşekkür etmek istiyorum.

Sunum esnasında perdeyi kullanmayacağım çünkü özellikle yukarıdan gözlemlene imkânı gördüm. Özellikle ön sıralarda oturanlar açısından biraz eziyete dönüşüyor. O yüzden, müsaadelerinizle, sadece buradan okumayı tercih edeceğim.

Kamu idarelerinde iç denetimin on yıllık geçmişi ve özel sektörle karşılaştırmalar, geleceğe ilişkin değerlendirmeler konusunu merkezî uyumlaştırma fonksiyonu açısından ele almaya çalışacağım.

Bilindiği gibi, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereğince iç denetim alanında merkezî uyumlaştırma fonksiyonu İç Denetim Koordinasyon Kuruluna verilmiştir. İç Denetim Koordinasyon Kurulu göreve başladığı günden bu yana beşer yıllık iki dönemde faaliyetlerini sürdürmektedir.

İlk dönem 2004-2009 yılları arasını kapsarken ikinci dönem 2009-2014 yılları arasını kapsamaktadır. Kurulun 2004-2009 yıllarını kapsayan ilk döneminde ağırlıklı olarak iç denetim sisteminin tesis edilmesi için gerekli mevzuat alt yapısının oluşturulması çalışması ağırlık kazanmış, ayrıca ulusal ve uluslararası paydaşlarla iş birliği içerisinde ülkemizde bu alanda bir farkındalık yaratılmasına ağırlık verilmiştir.

Kurulun 2009-2014 yılları arasını kapsayan ikinci döneminde ise ilk dönemde yapılanlara ilave olarak iç denetim mesleğinin gelişen koşullar çerçevesinde yenilendiği ve uluslararası standartlarla uyumlu olarak yürütüldüğü teknik ve idari kapasitesinin güçlendirilmesine yönelik çalışmalarla iç denetçi

ihtiyacını karşılayabilmek için gerekli insan kaynağının sağlanmasına yönelik faaliyetlere ağırlık verildiği görülmektedir. Bu kapsamda çok sayıda mevzuat değişikliğinin yanı sıra 2013 ve 2014 yıllarında iki önemli rehber mevzuatımıza, sistemimize iç denetim sistemine kazandırılmıştır. Bunlar çok tekrarlandı, malumunuz, Kamu İç Denetim Rehberi'yle Kamu Bilgi Teknolojileri Denetim Rehberidir.

Uluslararası standart ve düzenlemelerle uyumlu, detaylı ve güncel bir rehber olan Kamu İç Denetim Rehberi belki de Avrupa Birliği'ne aday hiçbir ülkeye nasip olmayacak şekilde ülkemizin kendi iç denetçi kaynağı tarafından hazırlanmıştır. Bu bakımdan ayrı bir önemi haizdir. Kamu İç Denetim Rehberinin yayımlanmasının ardından Rehberle birebir uyumlu olacak şekilde iç denetim faaliyetlerinin planlanması, yürütülmesi, raporlanması ve izlenmesi süreçlerinin otomasyon üzerinden yürütülmesini sağlayacak şekilde Kamu İç Denetim Yazılımı (İçDen) geliştirilmiştir. İçDen yazılımı iç denetim faaliyetlerinin yürütülmesinde standardı sağlamak ve iç denetim birimlerinin kamu iç denetim standartlarına uyumunu artırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bunun yanı sıra, kalite güvence sisteminin önemli bir ayağı olan iç kalite güvence sisteminin önemli bileşeni olan denetim gözetim sorumluluğu fonksiyonunun daha etkin bir biçimde uygulamaya geçirilmesi, denetimin ekip hâlinde yapılması, raporlamanın standart ve kalitesinin artırılması, denetim evrelerinin tekrar ve mevcut tecrübeyle gözden geçirilmesi, denetim alanı mantığının hayata geçirilmesi, risk kontrol ve test havuzlarıyla beraber iç denetim birimleri için tecrübe paylaşımının hayata geçirilmesi yazılımdan beklenen ve bizim de gözlemlediğimiz diğer faydaları arasındadır. Bu itibarla, 2014 yılında söz konusu yazılım öncelikli olarak 45 büyük idarede, iç denetim biriminde ve toplamda 400 iç denetçi tarafından hayata geçirilmiştir. Önümüzdeki ay (Ekim 2014) Millî Savunma Bakanlığı, Jandarma Genel Komutanlığı, Sahil Güvenlik Komutanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü iç denetim birimlerini eğitime alacağız ve kasım ayı boyunca iç denetim birim başkanlığı kurulmuş bulunan yaklaşık 60 iç denetim birim başkanlığına eğitim vermeyi hedefliyoruz.

Sayın Kurul Başkanı'nın ifade ettiği gibi, 2015 yılı itibarıyla kamu iç denetçilerinin yaklaşık yüzde 76'sının iç denetim faaliyetlerini İçDen üzerinden yürütmesini hedefliyoruz. Bu aşamada son birkaç ay içerisinde ayrıca 3 ve üzeri iç denetçiliğine sahip olup henüz iç denetim birim başkanlıkları kurulmamış olan iç denetim birimleriyle yoğun bir görüşme trafiği yaşadık. Sayın Kurul Başkanımızın da bizzat aramasıyla birlikte 3 ve üzeri iç denetçisi olan ve henüz başkanlık kurulmamış çok sayıda iç denetim biriminde, birim başkanlıklarının kurulması konusunda üst yöneticiler ile temas kurduk. Henüz başkanlık kurmayan, bu yönü tercih

etmeyen iç denetim birimleri ile de iletişime devam edeceğiz, bu anlamda teşvike devam edeceğiz. Ayrıca İçDen, merkezi uyumlaştırma birimiyle iç denetçilerin ortak ve uyumlu çalışmasının ortaya koyduğu nitelikli bir ürün olması hasebiyle ayrıca bir öneme sahip. Bu amaçla yazılımın hayata geçirilmesi için yoğun gayret sarf eden İç Denetim Merkezi Uyumlaştırma Dairesinin önceki Başkanı Sayın Cüneyt Güler'e, kendi birimlerindeki yoğunluklarına rağmen mesleki bilincin ve dayanışmanın bir sonucu olarak gerek yazılımın geliştirilmesinde, test döneminde ve gerekse eğitimlerde katkı sağlayan değerli iç denetçilere bir kez daha teşekkür etmek istiyorum. Ayrıca, şu anda İç Denetim Merkezi Uyumlaştırma Dairesinde görev yapan ve mesailerinin yaklaşık yüzde 80'ini İçDen'e ayıran, İçDen'in geliştirilmesine ayıran uzman ve teknik personel sayısının 9 olduğu dikkate alındığı zaman İçDen geliştirme çalışmalarına verilen önem ve projenin büyüklüğü konusunda bir fikir verdiğini düşünüyorum. Ayrıca, görüş öneri ve eleştirileriyle bizlere yön veren iç denetim birim başkanlarına, İçDen koordinatörlerine ve iç denetçilere teşekkür etmek istiyorum.

Elbette, tamamen, iç denetim birimleri ve Kurulun ihtiyaçlarına göre tasarlanan ve planlamadan izlemeye kadar iç denetimin bütün aşamalarını kapsayan, sertifika derecelendirme ve kalite güvence gibi fonksiyonları da içeren bu ölçekte bir yazılımı geliştirmenin, sınırlı insan kaynağı dikkate alındığında zaman alacağı bir gerçektir. Bu süreçte göstermiş oldukları sabır ve destekleri için İçDen'in bu yıl itibarıyla hayata geçirildiği ya da uygulamaya konulduğu 45 iç denetim birim başkanlıklarında iç denetim birim başkanlarıyla iç denetçilerine de ayrıca teşekkür etmek istiyorum. Bu anlamda gelen her görüş, öneri ve eleştirinin bizim için önemli olduğunun altını çizmek isterim.

Ayrıca, İçDen'e ilişkin yönerge yayımlanmıştı. Kullanma kılavuzunu yayımladık ve bu hafta içerisinde bitirmeyi hedeflediğimiz görsel materyalleri de yakında sizinle internet sitemiz vasıtasıyla paylaşma imkânımız olacak.

Geçen hafta itibarıyla Kazakistan'da bulunduk ve orada Dünya Bankasının bir inisiyatifi olan PEMPAL toplantısında İçDen üzerinden risk değerlendirme konulu bir sunum gerçekleştirdik. Şöyle söyleyeyim: Dört gün süren bir konferanstı bu ve konferansa katılan 24 ülkenin temsilcilerinin çoğunluğu konferansta en önem verdikleri konunun bu olduğunu dile getirdiler ve konferansa ayrılan süre bizim için yarım saattir ve gelen sorularla beraber bu süre iki saate kadar uzadı. Bu anlamda biz de tecrübelerimizi paylaştık ve bu 24 ülkeden sadece Türkiye hariç 1 ülkede bu tür bir yazılım var. Türkiye'nin iç denetim alanında gelmiş olduğu aşama takdirle karşılandı. Hatta bir sonraki toplantılardan birinin özel olarak bu konuya ayrılması konusunda mutabakata varıldı.

Bu arada yeri gelmişken söylemek isterim ki özellikle son dönemde çeşitli uluslararası konferanslarda ülkemizin iç denetim alanındaki tecrübelerini paylaşma imkânımız oldu ve bu paylaşımlarda gördük ki iç denetim konusunda Türkiye'nin geldiği nokta kamu ve özel olarak gerçekten merak ediliyor. Bu amaçla daha proaktif yaklaşımla ülkemizin iç denetim alanındaki kazanım ve tecrübelerinin uluslararası platformlarda paylaşılması hususu önümüzdeki dönemde de önem ve öncelik vereceğimiz konular arasındadır. Bu konuda gerek Türkiye İç Denetim Enstitüsü gerekse Kamu İç Denetçileri Derneği'yle ortaklaşa proje seçeneklerini değerlendirmemiz gerektiğine inanıyorum.

Kamu İç Denetim Rehberi ve İçDen Yazılımının ardından Kamu Bilgi Teknolojileri (BT) Denetimi Rehberine değinmek istiyorum. Kamu Bilgi Teknolojileri Denetim Rehberi 2013 yılında Dünya Bankası hibesi kapsamında Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı ve Hazine Müsteşarlığında gerçekleştirilen pilot denetimlerin ardından ve bu denetimlerden elde edilen tecrübelerle 2014 yılının hemen başında Kurul tarafından kabul edilerek yayımlandı. Aslında oldukça teknik hususları içeren BT denetiminin hemen tüm iç denetim birim başkanlıklarınca ve denetim alanına dâhil edilmeyeceğini tahmin ediyorduk. Bu amaçla BT denetimindeki bu zorluğu aşabilmek için BT Denetim Rehberinde farklı olgunluk seviyelerine göre farklı denetim alanı stratejileri belirledik. Dolayısıyla iç denetimde iki-üç yıllık tecrübesi olup BT denetimi konusunda çok teknik bilgisi olmayan iç denetim birimlerinin denetim alanına dâhil edilebilecek konular ile orta seviyede BT konusunda tecrübe ve birikime sahip iç denetim birimlerinin denetim alanlarına dâhil edebileceği iç denetim konularını farklılaştırarak verdik. Bunun ötesinde çok daha teknik ve üst düzey BT birikimi varsa da bunu ek referanslarla ve kaynaklarla yönlendirme yolunu seçtik.

Bilgi teknolojileri denetiminin önemi ve kurumlara katacağı katma değer malumunuzdur. Bu amaçla rehber yayımlamakla yetinilmeyerek BT denetimini yapacak iç denetim kaynağının bu alandaki yetkinliği artırmak amacıyla Kurul tarafından Kasım 2013 yılında iç denetçilere yönelik beş günlük temel bilgi teknolojileri denetimi eğitimi verildi. Seminer sonunda yapılan sınavda başarılı olan iç denetçilere ise bu kez on günlük ileri BT denetimi eğitimi verildi. Ayrıca Rehberin farkındalığını artırmak için ülkemizin 6 farklı ilinde (Ankara, İstanbul, İzmir, Bursa, Trabzon ve Adana) olmak üzere BT Denetim Rehberi farkındalık seminerleri konusunda çalışmalarımızı tamamlamak üzere olduğumuzu belirtmek isterim.

Öte yandan, 5018 sayılı Kanun'un Geçici 21 inci maddesi kapsamında iç denetçi sertifikası sertifika eğitimi verilen ve verilecek olan mühendislerin

bu alanda önemli katkılar sağlayacağına inanıyoruz. Aslında standartlarda da vurgulanan, bir iç denetçiden ziyade iç denetim biriminin kolektif olarak yetkinliği ve bilgisi dikkate alındığı zaman farklı birikim ve farklı yaklaşımlara sahip iç denetçilerden oluşan bir iç denetim biriminin kuruma katacağı katma değerin daha fazla olacağı açıktır.

Bunlar şu ana kadar yapılanlar; 2013 ve 2014 yılında yapılanlar. Şimdi, bu noktadan sonra ise yine Dünya Bankası kapsamında biz yaklaşık bir buçuk ay önce ilgi bildirimine çıktık. Performans denetimi konusunda ve üç farklı kamu kurumunda pilot denetimin ardından performans denetim rehberi yayımlamak üzere ilgi bildirimine çıktık ve ilgili kurumlardan, bu konuyu yapabilecek kurumlardan, şirketlerden, firmalardan bu anlamda talep geldi ve bu hafta içerisinde değerlendirip firma seçimine gideceğiz. Firma seçiminden sonra hızla pilot denetime başlayarak 2013 yılından çalışmalarımızı tamamlayarak iç denetimin önemli gelişme eksenlerinden bir tanesi olarak performans denetimi konusunda yine detaylı ve uluslararası standartlarla uyumlu performans denetimi rehberi yayımlamayı hedefliyoruz.

Kurulun yayımlamış olduğu “2014-2016 Kamu İç Denetim Strateji Belgesi”nde de belirtildiği gibi iç denetim alanında akademik çalışması olan kişi ve kurumlarla iş birliği yapılması ve bu alanda çalışmaların teşvik edilmesi hususu iç denetim faaliyetinin niteliğini geliştirecek alanların başında gelmektedir. Bu anlamda gerek KİDDER tarafından yayımlanan “Denetişim” dergisi ve gerekse TİDE tarafından yayımlanan “İç Denetim” dergisi bu alanda sağlanan önemli katkılardır ve takdire şayandır.

Ayrıca, iç denetim ve iç kontrol yüksek lisans programımızı başlatacağımıza ilişkin Sayın Kurul Başkanımız zaten müjdeyi vermişti. Tezli ve tezsiz olmak üzere tasarlanan bu programı iki ay sonra başlatmayı planlıyoruz ve bir dönem sonra muhtemelen uzaktan eğitime de geçeceğiz. Böylece, iç denetim ve iç kontrol alanında küplerin ve piramitlerin ötesine geçmenin yönteminin de bu olacağını düşünüyoruz. Ayrıca, editörlüğünü üstlendiğim ve Nisan ayında Kurulun ilk yayını olarak yayımlanan “İç Denetim-Yönetime Değer Katmak” kitabında 32 tane makaleden sadece 3 tanesinin yabancı yazarlarca yazılması, kalan 29 tanesinin kamu ve özel sektör birikimlerinden çıkmış olması bu alanda geldiğimiz noktanın azımsanmayacak boyutlarda olduğunu da bir göstergesidir.

Bu arada, kitabı kendi internet sitelerinde duyurarak bu çalışmaların bilinirliğini artıran değerli TİDE yönetimine, Sayın Ali Kamil Uzun Beyefendiye, Denetişim Dergisi dolayısıyla KİDDER’e ve Sayın Bertan Kaya’ya teşekkür etmek istiyorum.

Bir de, dış değerlendirmeye ilişkin olarak 2014 yılında İçDen'in uygulamaya konulduğu 45 idarede dış kalite çalışmalarını tamamlamayı hedefliyoruz. İçDen yazılım sebebiyle dış değerlendirmeye bir süre ara vermek zorunda kalmıştık. Bahsettiğim gibi zaten insan kaynağımızın önemli kısmını İçDen geliştirmesine ayırmıştık. Dolayısıyla, 2014 yılı kamu iç denetim yazılımı (İçDen) yılı oldu, 2015 yılında ise dış kalite güvence, eğitim ve performans denetimi yılı olacağını söyleyebiliriz.

Böylece, 2015 yılında CIA eğitimleri, İçDen geliştirme çalışmaları, performans denetim rehberinin tamamlanmasıyla birlikte merkezî uyumlaştırma fonksiyonunun, olgunluğunun bir göstergesi olarak iç denetim sisteminin geliştirilmesi fonksiyonundan kademeli olarak dış kalite güvence çalışmalarına yoğunluk kazanacağı iç denetim sisteminin gözetimi fonksiyonuna doğru geçilmesi mümkün olacaktır. Elbette ki birtakım iyileştirme ihtiyaçları var, bunlar bahsedildi, iç denetim birim başkanlıklarının teşkilatlardaki yeri ve özlük hakları, bunun tekrar ben de altını çizmek istiyorum. Ve müsaadenizle bir anekdotla konuşmamı bitirmek istiyorum.

Zamanın birinde bir Avrupa ülkesindeki temsilciler bir iş ziyareti sebebiyle İngiltere'ye gidiyorlar ve İngiltere'de farklı konuda inceleme yaparken bir şey dikkatlerini çekiyor. İngiltere'nin her tarafı gü, yemyeşil çimlerle dolu ve orada bir İngiliz yetkiliye soruyorlar “Bunun sırrı nedir?” diye. İngiliz yetkili “Biz sadece suluyoruz.” diyor. Sonra o Avrupa Birliğinden ülke, adını vermeyelim, çimi alıyor ve gidiyor kendi ülkesinde ekiyor bu çimleri ve suluyorlar. Bir yıl geçiyor, ortada hiçbir şey yok. Arıyorlar, diyorlar ki: “Siz bize ‘Suluyoruz.’ dediniz, biz de suladık ama ortada hiçbir şey yok, sizin sırrınız ne, başka bir şey var mı burada bilmemiz gereken?” “Yok.” diyorlar, “Sadece biz suluyoruz.” Birkaç yıl daha geçiyor, biraz biraz çimler çıkıyor ama daha çok cılız, İngiltere'yle kıyas kabul etmeyecek ölçüde ve ölçekte. Tekrar arıyorlar, tekrar aynı soru, tekrar aynı cevap, derken yedi-sekiz yıl geçiyor, diyelim. Ve tekrar arıyorlar. “Yıllardır ‘Suluyoruz.’ diyorsunuz, biz de yıllardır suluyoruz ama ortada bir şey yok”. İngiltere'den gelen cevap şu: “Biz yüzyıllardır suluyoruz.” Dolayısıyla, iç denetim gibi köklü bir paradigma değişikliğini ülkeler açısından yedi-sekiz yıllık gibi kısa sayılabilecek bir sürede kendisinden beklenen mükemmel faydayı ortaya koyması mümkün değil ama geldiğimiz nokta gösteriyor ki her şeye rağmen iyi bir seviyede olduğumuzu kabul etmek gerekir.

Son olarak, Menteş Bey'in bu yıl Seferihisar'daki eğitimlerde, iç denetçi eğitimlerinde ifade ettiği gibi konfor alanının dışına çıkılarak ve zahmete katlanılarak yapılan her çalışmanın, her gayretin önemli olduğunu takdir ediyoruz ve KİDDER ile TİDE yönetimine bu konferansı düzenlediği ve bana söz hakkı verdikleri için teşekkür ediyorum.

OTURUM BAŞKANI- Tabii, Halis Kıral Bey, iç denetim merkezi uyumlaştırma fonksiyonu bağlamında iç denetimin geçtiğimiz on yılını, bugününü ve yakın geleceğe ilişkin perspektifini değerlendirmiş oldu.

Ben teşekkür ediyorum.

Üçüncü konuşmacımız Sayın Gürdoğan Yurtsever.

Gürdoğan Bey, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Başkanı ve aynı zamanda Tekstilbank İç Kontrol ve Uyum Başkanı olarak değerli görüşlerini bizimle paylaşacaklar. Tabii, bankacılık sektörü iç denetimin çok yoğun kullanıldığı bir alan. Hem TİDE Başkanı hem Tekstilbank İç Kontrol ve Uyum Başkanı olarak görüşlerini ben de merak ediyorum doğrusu.

Buyurun Gürdoğan Bey.



Gürdoğan YURTSEVER, SMMM, BD,
CRMA, CFE

*TİDE Başkanı,
Tekstilbank İç Kontrol ve Uyum Başkanı*

Değerli katılımcılar, bankacılık sektöründeki denetim uygulamalarında son 10-15 yılda yaşanan büyük değişim sürecinden kamu idarelerine faydalı olabileceğini düşündüğüm bazı tecrübeleri sizlerle paylaşmak istiyorum.

2000’li yıllar öncesinde bankacılıkta icraya bağlı, standartları olmayan, her bankada farklı denetim yaklaşımı ve organizasyonunun bulunduğu, geçmişe dönük, hata bulma odaklı, cezalandırma amaçlı, hiyerarşik, içe kapalı, otoriteye ve korkuya dayalı, üstat-muavin ilişkisi temelinde iş başında eğitimin temel olduğu denetim yapıları söz konusuydu. Denetim açısından düzenlemeler oldukça yetersizdi. Bankalar Kanunu’nda yalnızca “Bankalar yeteri kadar müfettiş çalıştırır.” şeklinde bir hüküm bulunuyordu. Bu nedenle denetim sisteminden beklenen faydayı elde etmek mümkün olamamıştı. Ülkemizde 2001 ve 2002 yıllarında yaşanan bankacılık krizinde, denetim sistemindeki bu zaafiyetin önemli bir etkisinin bulunduğunu ifade etmek yanlış olmayacak.

2001 yılında özellikle denetim açısından önemli düzenlemeler yapıldı. İç denetim birimleri yönetim kurullarına bağlandı. Görev alanı belirginleşti. Bankaların iç kontrol ve risk yönetim sistemleri ile iştiraklerini denetleme sorumluluğu getirildi. İç denetim faaliyetinin yerine getirilmesi sürecine ve iç denetçilerin niteliklerine ilişkin kapsamlı düzenlemeler yapıldı. Yapılan düzenlemelere bakıldığında genel olarak uluslararası iç denetim standartlarının esas alındığını görüyoruz. Bunların yanı sıra hata bulma yerine önlemenin esas olduğu, gelecek odaklı, süreç ve risk bazlı, bilgi sistemleri ve sürekli denetim yaklaşımlarının ön plana çıktığı, sertifikasyonun önem kazandığı, sertifikalı ve daha yetkin iç denetçilerin görev yaptığı, dikey hiyerarşi yerine yatay ilişkilerin arttığı, iletişim becerilerinin önem kazandığı, dışa açık, danışmanlık niteliği bulunan, bankaya değer katan ve bir anlamda bankanın hedeflerini gerçekleştirmede stratejik ortak konumuna yükselen bir iç denetim fonksiyonu ortaya çıktı.

Bu değişimi başlatan aslında 1999 yılında yayımlanan Bankalar Kanunu oldu. Bu Kanun ile bankalar, işlemleri nedeniyle karşılaştıkları risklerin izlenmesi ve kontrolünü sağlamak amacıyla faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu etkin bir iç denetim sistemi ile risk kontrol ve yönetim sistemi kurmakla yükümlü tutuldular. Bu Kanuna dayanılarak Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından 2001 yılında yayımlanan “Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetim Sistemleri Hakkında Yönetmelik” ile bankaların iç denetim ve risk yönetimi sistemlerinin esasları belirlendi. Bu yönetmelik ile yönetim kuruluna bağlı, icradan bağımsız 3 tane yapılanma öngöröldü. Bunlardan bir tanesi iç kontrol merkezi, diğeri teftiş kurulu, sonuncusu da risk yönetimi grubu altında risk komitelerinden oluşan bir yapıydı. Yönetmeliğe göre iç denetim sistemi; iç kontrol sistemi ve teftiş sisteminden oluşan bütünleştirilmiş süreci ifade ediyordu. Bu şekilde iç denetim sisteminin içinde iç kontrol merkezi ve teftiş kurulları yer alıyordu.

Getirdiği düzenlemeler dikkate alındığında bu Yönetmelik gerçekten de geleneksel teftişin çağdaş iç denetim standart ve uygulamalarına dönüşmesi bakımından bir milat oldu. Bununla birlikte bu Yönetmelik karmaşık olduğu, açık olmayan bazı hükümler içerdiiği, görev tanımlarının net olmadığı şeklinde eleştirilere uğradı. Yönetmelikte iç kontrol ve iç denetim fonksiyon ve rolleri arasındaki farklar çok ayrıık ve net değildi. Bu durum bankalar arasında zaman zaman farklı ve hatalı uygulamaların ortaya çıkmasına neden oldu.

Bankacılıkta günümüzdeki iç denetim sistemini asıl belirleyen düzenleme ise 2005 yılında yayımlanan 5411 sayılı Bankacılık Kanunu oldu. Kanuna göre bankalar, işlemleri nedeniyle karşılaştıkları risklerin izlenmesi ve kontrolünü sağlamak amacıyla faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu etkin bir iç denetim sistemi ile risk kontrol ve yönetim sistemi kurmakla yükümlü tutuldular. Bu Kanun’a dayanılarak BDDK tarafından 2006 yılında “İç Sistemler Yönetmeliği” yayımlandı. Yönetmeliğe göre bankalar, maruz kaldıkları risklerin izlenmesi ve kontrolünün sağlanması amacıyla, faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu ve değişen koşullara uygun, tüm şube ve birimleri ile konsolidasyona tabi ortaklıklarını kapsayan yeterli ve etkin, iç denetim, iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinden oluşan iç sistemler kurmak ve işletmekle yükümlü tutuldular.

Yönetmeliğe göre iç sistemler birimlerinin iç denetim, iç kontrol ve risk yönetimi birimlerinden oluşması öngöröldü. Bu Yönetmelik 2012 ve 2014 yıllarında yenilendi. Fakat bankaların iç sistem birimleri bakımından organizasyonel yapı değişmedi. Bu nedenle günümüzde bankalarda iç

sistemleri kapsamında iç denetim, iç kontrol ve risk yönetimi birimlerinin bulunması ve bu birimlerin yönetim kuruluna bağlı olarak faaliyet göstermesi gerekiyor. Yönetim kurulunun üyeleri arasından oluşturulan denetim komitesi de bu sorumluluğu yönetim kurulu adına yerine getirebiliyor.

Günümüzde, bankalardaki iç denetim uygulamalarını belirleyen asıl düzenleme 2006 yılındaki bu Yönetmelik oldu. Daha sonra yine BDDK tarafından çıkarılan “Bilgi Sistemleri Tebliği” ve “Yönetim Beyanı Genelgesi” gibi alt düzenlemeler iç denetim uygulamalarını daha çağdaş bir seviyeye taşıdı. Bunun yanı sıra suç gelirlerinin aklanmasının önlenmesi ve terörün finansmanı ile mücadele mevzuatı kapsamında Maliye Bakanlığının yaptığı düzenlemeler gereğince bankaların uyum programı oluşturması ve uyum birimi kurması zorunluluğu getirildi. Bu birimlerin de yönetim kuruluna bağlı olarak faaliyet göstermesi gerekiyor. Bu nedenle uyum birimlerini de bankaların iç sistemler birimleri içinde belirtmek mümkün. Bu düzenlemeler ile uyum programının denetlenmesi konusunda iç denetim birimlerine çeşitli sorumluluklar verildi.

Yapılan bu düzenlemelerle bankacılık sektöründe teftiş kurullarından gelen denetim geleneği nitelik değiştirdi ve teftiş kurulları iç denetim birimleri olarak yapılandırıldı. Bazı bankalarda halen “Teftiş Kurulu” ismini kullanılsa da gerek düzenleme, gerekse de uygulama bakımından bu birimler iç denetim birimleri olarak faaliyet gösteriyor. Bu şekilde teftiş kurullarının geleneksel denetim yaklaşımının yerini çağdaş iç denetim uygulamaları aldı.

Bu değişimin kamu idareleri açısından anlamı konusundaki görüşlerimi aktarmadan önce iç denetimin yeni bir olgu olmadığını belirtmek istiyorum. Ticaret ve kayıt tutma sistemlerinin gelişmesi denetime ihtiyacı ortaya çıkardı. Denetimin ilk izleri Mezopotamya, Eski Yunan ve Roma İmparatorluğu’nda görülüyor. Denetimin temelleri ise İngiltere’de sanayi devrimi sırasında atıldı ve ABD’ye geçmesi ile iç denetim gelişmeye başladı. Modern iç denetim anlayışı II. Dünya Savaşından sonra ABD’de doğdu. 1941 yılında ABD’de Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün (The Institute of Internal Auditors, IIA) kurulması ile iç denetim kurumsal kimlik kazandı. IIA tarafından iç denetim standartlarının geliştirilmesi iç denetimi etkiledi. “Sertifikalı İç Denetçi (Certified Internal Auditor, CIA)” sınavları nitelikli iç denetçilerin yetişmesine imkan sağlayarak iç denetimi geliştiren bir unsur oldu. İç denetim günümüzde, standartları, etik kuralları ve metodolojisi ile tüm dünyada kabul gören bir meslek haline geldi.

Başta globalleşme, iletişim ve teknoloji alanlarındaki gelişmeler, büyüyen, çeşitlenen ve karmaşılaşan işlemler, artan riskler, hileli finansal raporlama skandalları ve büyük şirket zararları gibi çok çeşitli nedenlerle iç denetimin önemi tüm dünyada ve ülkemizde giderek artıyor. Bu hızlı değişim ve gelişim iç denetim standartlarında ve uygulamalarında da değişime neden oldu ve olmaya devam ediyor. Bunun sonucunda geleneksel iç denetim uygulamaları yerini çağdaş uygulamalara bıraktı.

İşte bankacılıkta yaşadığımız da budur. Ziraat Bankasında ilk müfettiş atamasının yapıldığı 1892 yılından beri bankacılığımızda köklü bir teftiş ve denetim geleneği oluştu. Bir ihtiyaç olarak kamu idarelerinde ve özel sektörde uzun yıllardır uygulanıyor. Bu denetim geleneği gelişen ihtiyaçlar nedeniyle çağdaş iç denetim uygulamalarına dönüştü. Bu nedenle iç denetimi son yıllarda çıkan bir olgu gibi değerlendirmemek gerekiyor.

Belirtmek istediğim diğer bir husus da bankalardaki iç kontrol birimlerinin bir denetim birimi olmadığıdır. Bankalarda iç kontrol ve iç denetim adı altında iki birim kurulması zorunlu tutulduğu zaman “Acaba iki tane denetim birimi mi kuruluyor?” şeklinde tereddütler oluşmuştu. Fakat iç kontrol birimlerinin bir denetim birimi olmadığını özellikle belirtmek gerekiyor. Biliyorsunuz kurumlarda iç kontrol sisteminin oluşturulması ve etkin işletilmesinin sağlanmasının sorumlusu yönetim kuruldur. Teorik olarak bu yaklaşım doğru olsa da özellikle bankalar gibi çok kompleks yapılarda yönetim kurullarının bu sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirebilmesi kolay değildir. İşte iç kontrol birimleri, yönetim kurullarının bu sorumluluklarını yerine getirmede yardımcı olmak üzere bankacılığımıza özgü ve diğer ülkelerde çok görülmeyen yapılanmalardır. 2001 ve 2002 krizlerinde, bankaların iç kontrol sistemlerinin yetersizliğinin etkisini gören BDDK tarafından oluşturulması zorunlu tutulan bu birimler, iç kontrol sisteminin tasarımı ve işletilmesi konusunda faaliyet gösteriyorlar.

İç denetim fonksiyonun ise iç kontrol sisteminin etkinlik ve yeterliliğini değerlendiren, güvence vererek ve danışmanlık yaparak bu sistemi geliştiren bir işlevi vardır. Yani iç kontrol birimleri, iç kontrol sisteminin tasarımı ve işletilmesinde yönetim kuruluna yardımcı olan birimler iken, iç denetim birimleri ise iç kontrol sisteminin etkinlik ve yeterliliği konusunda yönetim kuruluna güvence veren ve danışmanlık yaparak geliştiren birimlerdir.

Bu nedenle kurumların üç defans hattının bulunduğu ve ilk defans hattının yönetimin uygulamaları ve tüm personelin sorumluluklarının bulunduğu iç kontrol sisteminden oluştuğu dikkate alındığında, iç kontrol birimlerini, risk yönetimi, uyum, finansal kontrol, kredi kontrol, soruşturma gibi fonksiyonlarla birlikte ikinci defans hattında değerlendirmek doğru

olacaktır. İç denetim ise kurumların üçüncü defans hattında bulunur. Birinci ve ikinci defans hatlarındaki faaliyetlerin etkinliği ve yerindeliği konusunda yönetim kuruluna güvence verir ve danışmanlık yaparak geliştirir. Ülkemizde kontrol ve denetim kavramları genellikle birbiri yerine kullanıldığı ve çok karıştırıldığı için iç kontrol birimlerinin, iç denetim birimleri olmadığını tekrar vurgulamak istiyorum. Bankacılıkta düzenlemelerin ilk çıktığı dönemlerde bu konular çok birbirine karıştırılıyordu ama artık bu iki birimin görev alanları daha fazla belirgin hale geldi.

Bildiğiniz üzere ülkemizde kamu idarelerinde çağdaş iç denetimin başlangıcı Avrupa Birliği uyum çalışmaları kapsamında 2003 yılının sonunda kabul edilen Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu oldu. Bu Kanun'da; kamu idarelerinin yönetim ve kontrol yapıları ile mali işlemlerinin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek, kamu idarelerinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek, kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak için iç denetim faaliyeti öngörüldü. İç denetimin bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyeti olduğu, sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüş standartlara uygun olarak gerçekleştirileceği belirtildi.

Bu Kanun'un yürürlüğe girmesinden itibaren yaklaşık 10 yıl geçti. Kısa sayılabilecek bu sürede kamudaki iç denetim uygulamalarının önemli bir aşama kaydettiğini ifade etmek gerekiyor. Özellikle İDKK tarafından yayımlanan ikincil ve üçüncül düzey mevzuat, kamu iç denetim standartları, rehberler, yönergeler, eğitimler sayesinde kamu idarelerindeki iç denetim çalışmalarının etkinliği giderek artıyor.

Bu kanun kapsamında birçok kamu idaresinde iç denetim birimleri veya başkanlıkları kuruldu. Fakat bankacılıkta teftiş kurulları iç denetim birimlerine dönüştürülürken, kamu idarelerinde böyle olmadı ve hem teftiş kurulları varlığını sürdürdü, hem de iç denetim başkanlıkları kuruldu.

Bildiğiniz gibi teftiş ve müfettiş kelimeleri Arapça kökenli olup, denetim ve denetçi anlamına geliyor. Her ne kadar Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi (TODAİE)'nin Türkiye'deki iç denetim ve teftiş araştırması raporuna göre teftiş kurullarının cezalandırma ve soruşturma görevleri ön planda olsa da bunların denetim yetkileri de bulunuyor. Bu durumda "Bir kamu idaresinde iki tane denetim birimi mi var?" sorusu akla geliyor.

Bankacılıkta olduğu gibi teftiş kurullarının iç denetim birimlerine dönüştürülmesi seçeneğinin tercih edilmeyerek kamu idarelerinde teftiş kurullarının yanı sıra iç denetim başkanlıklarının kurulması beni oldukça

şaşırtmıştı. Fakat daha sonra bunun doğru bir yöntem olabileceğini değerlendirdim. Çünkü kamu idarelerindeki teftiş yapılanmaları bankacılığa göre daha da kompleks bir yapıya sahip. Farklı alanlarda hizmet veren birçok kamu idaresinde farklı gerekçelerle ve farklı kanunlarla düzenlenmiş teftiş ve denetim yapılanmaları bulunuyor. Kamu idarelerindeki bu yapıları bankacılık sektöründe olduğu gibi hızlı bir şekilde dönüştürmek çok kolay görünmüyordu ve bu yöndeki bir çalışma çok uzun yıllar alabilirdi. Oysa kamu idarelerinde iç denetimin Avrupa Birliği uyum süreci nedeniyle gündeme geldiğini biliyoruz. Uzun zamana yayılacak bir çözüm yerine daha hızlı bir çözüm üretmek gerekiyordu. Bu nedenle bu seçeneğin başka birçok sakıncası bulunmakla birlikte, kamu idarelerinde teftiş kurullarının yanı sıra iç denetim başkanlıklarının kurulmasının en azından başlangıç aşamasında mantıklı bir yaklaşım olduğunu değerlendirmiştım.

Fakat bu süreçte “İç denetim Türk kamu yönetimiyle yapısal olarak uyuşmadı, iç denetçiler kontrol yapan kişilerdir, teftiş ile iç denetim aynı şeydir.” gibi bazı yorumlar sıkça dile getiriliyor. Bir anlamda iç denetimi değersizleştirme çabalarının olduğunu görüyoruz. Tabii ki bu algı yönetimi çabaları doğru değil. Bu noktada bazı tespitlerden hareketle size kamuda iç denetimin geleceği hakkında değerlendirmelerimi aktarmak istiyorum.

Öncelikle, iç denetim; etik kuralları, standartları, metodolojisi ile tüm dünyanın kabul ettiği ve uyguladığı bir denetim türüdür. Uluslararası iç denetim standartları, tüm ülkelerde ve tüm sektörlerde uygulanabilir bir yapıya sahiptir. Uluslararası iç denetim standartlarına uyumlu iç denetim faaliyetleri tüm şirketlere, örgütlere, kurumlara ve kamu idarelerine değer katar. Kamu idarelerindeki risklerin yönetilmesi, zararların önlenmesi, kaynakların etkili ve verimli kullanılması ancak etkili bir iç denetimle mümkündür. İç denetimin katma değer fonksiyonunu yükselten temel neden de iç denetimin tüm dünyada geçerli olan standartları ve metodolojisidir.

Kurumdan kuruma değişen, standartları ve metodolojisi bulunmayan farklı denetim yapılarının iç denetim kadar bir kuruma değer katması mümkün değildir. İç denetimin tüm dünyada geçerli bir metodolojisi varken, kurumların iç bünyelerindeki diğer teftiş ve denetim yapılanmalarının böyle global metodolojileri yoktur. Bu nedenle her kurumda farklı uygulamalar söz konusudur. Bunun doğal sonucu olarak denetim faaliyetinden beklenen düzeyde katkı sağlamak mümkün olmaz. Geçmişte her bankadaki farklı teftiş yapıları ve uygulamaları bunun en güzel örneğidir. Teftiş çalışmalarının katkısı banka yönetiminin verdiği önem ile doğru orantılı olmuş, teftişler genellikle cezalandırmaya yönelik

gerçekleştirilmiş incelemeler, soruşturmalar ve şube denetimleri ile sınırlı kalmış, iştirakler ve genel müdürlük birimleri denetim dışında kalmıştır. Bu nedenle bankalar riskleri yönetmede yetersiz kalmışlar ve büyük zararlarla karşılaşmışlardır.

Avrupa Birliği ve dünya ile entegrasyon için iç denetim önemli bir araçtır ve alternatifi yoktur. Son dönemlerde yaşadığımız ve hepimizi derin üzüntüye boğan iş faciaları denetimin önemini tekrar ortaya koydu. Kamu denetimi, bağımsız denetim veya başka denetim türleri kurumlar ve şirketler için büyük önem taşıyor. Fakat asıl olan kurumların ve şirketlerin kendi içlerindeki kontrol ve denetim mekanizmalarının güçlü olmasıdır. Ancak bu şekilde kurumların kendi risklerini etkin bir şekilde yönetebilmesi, olası zararlardan korunması, hata, hile ve suistimallerin önlenmesi, kaynakların etkili ve verimli kullanılması mümkün olabilecektir. Kurumların iç mekanizmalarının etkinleştirilmesi, kontrol, risk yönetimi ve kurumsal yönetim süreçlerinin geliştirilmesi açısından iç denetim kritik bir role sahiptir. İç denetim, tüm dünyada kabul gören etik kuralları, standartları ve metodolojisi ile her kuruma katma değer sağlayan bir faaliyettir.

Ayrıca ülkemizde finans ve reel sektör uygulamaları açısından bakıldığında iç denetimin kurumlara yaptığı katkı kanıtlanmış durumdadır. Örneğin, dünyanın finansal ve ekonomik açıdan türbülانstan geçtiği günümüzde Türk bankalarının verdiği başarılı sınavın en önemli nedenleri arasında, yapılan düzenlemeler ile bankaların iç sistemlerinin güçlendirilmesi ve iç denetimin çağdaş bir seviyede gerçekleştirilmesinin yadsınamaz katkıları vardır. Bu nedenle nereden ve kimden gelirse gelsin iç denetimi değersizleştirme çabaları bu değeri düşüremez.

Daha önce ifade ettiğim gibi Türkiye güçlü bir denetim geleneğine sahiptir. İç denetim bu geleneğin çağdaş şeklidir. Dünyaya entegre olmak istiyorsak, tüm dünyanın kullandığı denetim yapılarını kullanmak durumundayız. Ülkemizde iç denetim alanında özellikle son 10-15 yılda çok önemli gelişmeler sağlandı. Yapılan düzenlemeler ile birçok sektörde iç denetim zorunlu hale geldi. Yeni Türk Ticaret Kanunu iç denetimin önemini daha da artırdı.

Fakat biz konuya zorunluluk boyutundan değil ihtiyaç penceresinden bakıyoruz. İç denetim bir ihtiyaçtır; kurumlar bunu farkına varmalı, kendi yapılarını güçlendirmeli diye düşünüyoruz. Türkiye İç Denetim Enstitüsü olarak da kurumların bu konudaki farkındalıklarını artırmaya önem veriyoruz. Bu ihtiyaç kamu idareleri açısından da aynı şekilde geçerlidir. Kamu idarelerinin daha güçlü olması için etkili bir iç denetim fonksiyonuna ihtiyaç vardır.

Türkiye yaklaşık 10 yıllık kamu iç denetim tecrübesi ile tüm zorluklara rağmen hızlı bir başlangıç yaptı ve önemli bir mesafe aldı. Bundan sonraki 10 yıl bu kazanımların yerleşeceği ve yaygınlaşacağı bir dönem olacak diye düşünüyorum.

Kamu iç denetim uygulamalarında pek çok sorundan bahsediliyor. Diğer panelistlerimiz bunların bir kısmı üzerinde durdu. Bu nedenle tekrar belirtmek istemiyorum. Fakat sorunlar ne kadar büyük olursa olsun bu sorunları umut kırıcı olarak değerlendirmiyor ve güçlü bir teftiş geleneği olan bir ülkede normal karşılıyorum. Benzer sorunlar bankacılık sektöründe de yaşandı ve zamanla aşıldı. Kamu idarelerinde de zaman içinde bu sorunların aşılabacağına inanıyorum. Dünya gerçeği olan iç denetim zaman içinde hakettiği değeri bulacaktır.

Bu süreçte kamudaki çok başlı denetim yapısının yeniden ele alınıp sade ve yalın hale dönüştürülmesi ve görev çatışmalarının sona erdirilmesi bir ihtiyaç olarak karşımızda duruyor. Bunu yaparken iç denetim birimlerinin kamu idarelerindeki temel denetim birimleri olarak konumlandırılması gerekiyor. Bir kamu idaresinin iç denetim birimi, bağlı tüm idarelerde denetim yapabilmelidir. Yeniden yapılandırmada bunun da dikkate alınması önem taşıyor.

Teftiş kurullarında çok önemli bir denetim geleneği bulunuyor. Bu kurullar bugüne kadar çok değerli hizmetler verdi ve çok değerli yöneticiler yetiştirdi. Fakat TODAİE'nin iç denetim ve teftiş araştırması sonuçlarından da anlaşıldığı kadarıyla teftiş kurulları temel olarak soruşturma ve inceleme konularında faaliyette bulunuyorlar. Yaptıkları denetimler de taşra denetimleri ile sınırlı kalıyor. Bu kurulların denetim yetkileri de bulunduğu için bu yetkilerin kaldırılması, denetim yetkilerinin tümünün iç denetim birimlerinde toplanması, teftiş kurullarının ise soruşturma ve incelemede uzman birimler olarak yapılandırılması düşünülebilir. Bilindiği üzere iç denetçiler de ihtiyaç olması durumunda soruşturma çalışmaları yapabiliyorlar. Fakat uluslararası iç denetim standartlarına göre iç denetçilerin esas görevi ve sorumluluğu suistimalleri tespit etmek ve soruşturmak olan bir kişinin uzmanlığına sahip olması beklenemez. Dünya uygulamalarına bakıldığında da suistimal araştırması ve soruşturması konusunun ayrı bir uzmanlık alanı olarak geliştiği görülüyor. Bu nedenle kamu idarelerindeki teftiş kurulları bu konuda uzman birimler olarak yeniden yapılandırılabilir. Önümüzdeki dönemde tüm ilgili tarafların katılımıyla bu konunun masaya yatırılması, kamu idarelerinde çağdaş, sade, etkili ve verimli bir denetim altyapısının oluşturulmasına öncelik verilmesi gerekiyor.

Bu aşamada iç denetim uygulamalarının gelişmesi açısından gözetim otoritesinin öneminden bahsetmek istiyorum. Bankacılığın gözetim ve denetim otoritesi olan BDDK'nın gerek düzenlemeleri, gerekse de bu düzenlemelerin uyumuna yönelik yaptığı denetimler ve gerektiği zaman uyguladığı cezalar, bankaların denetim yapılarının güçlenmesine yadsınamaz katkılarda bulundu. Bu nedenle İDKK'nın kamu idareleri üzerindeki gözetim, denetim ve yaptırım gücünün artırılmasının önemli olduğunu düşünüyorum.

Kamudaki iç denetim uygulamalarının gelişmesi açısından bunun yanı sıra standartlara uyum, bağımsızlık, teşvik, ödüllendirme ve performans değerlendirme gibi hususların her dönemde öncelikler arasında yer alması, ayrıca iç denetim birimlerinin etkili çalışmalar yapmaları ve iç denetimin değerini tüm taraflara göstermeleri önem taşıyor. İç denetim, tüm kurumlarımıza ve şirketlerimize olduğu gibi kamu idarelerimize ve dolayısıyla ülkemize çok önemli katkılarda bulunan ve değer katan bir faaliyet. Bu nedenle kamu idarelerindeki iç denetim organizasyonu ve uygulamalarını uluslararası standartlara yükseltmek gerekiyor. Bunun için de hepimize önemli sorumluluklar düşüyor. Bu bilinçle hareket edildiği takdirde iç denetim faaliyetinin kamu idarelerimize olan katkısı giderek artacak ve bundan ülkemiz kazançlı çıkacaktır.

İlginiz için çok teşekkür ediyorum.

OTURUM BAŞKANI- Evet, Gürdoğan Bey'e çok teşekkür ediyorum. Kendisi bankacılık sektöründe iç denetim tecrübelerini ve kamu iç denetimine aktarılabilecek hususları değerlendirdi. Doğrusu, ben de on üç yıllık bir iç denetim teftiş kurulu denetim tecrübesi olan, iki buçuk yıl da denetim birimi başkanlığı yapmış bir meslektaşınız olarak büyük ölçüde teftiş içi denetim değerlendirmelerine de katılıyorum ve kendisine çok teşekkür ediyorum.

4'üncü konuşmacımız Sayın Menteş Albayrak.

Menteş Bey TİDE Başkan Yardımcısı ve Anadolu Endüstri Holding Grup Koordinatörü. Bu vesileyle Menteş Bey'e bu yıl Seferihisar'da yapılan iç denetim eğitimlerinde eğitici olarak yapmış olduğu katkılardan dolayı huzurlarınızda da teşekkür ediyorum. Menteş Bey buyurun.



Menteş ALBAYRAK, CRMA

*TİDE Başkan Yardımcısı,
Anadolu Endüstri Holding Denetim Grup
Koordinatörü*

Sn. Gürdoğan'a meslektaşlarımızı cesaretlendirici konuşmasından dolayı çok teşekkür ediyorum çünkü gerçekten biz zor bir meslek icra ediyoruz. Çoğu zaman çeşitli platformlarda ve paydaşlara da kendimizi ve katma değerimizi anlatmak durumunda kalıyoruz. Sadece iş yapmıyoruz, yaptığımız işin faydasını ve katma değerini de anlatmak durumundayız. Bu da etkin bir iletişim becerisi gerektiriyor ve bazen de gerçekten yoruyor ama cesaret ve sürekli olayın üzerine gitmek bu işin anahtarı diyebilirim.

Bugün biraz farklı bir konseptte gitmeyi düşünüyorum. Sizlere herhangi bir şey önermeyeceğim, herhangi bir şey söylemeyeceğim çünkü zaten burada hazirunun bu konuda oldukça yetkin olduğunu daha önceki tecrübelerimden de biliyorum. Ben sizlerle bugün sadece bazı bilgileri paylaşmak istiyorum. Cem Yılmaz'ın bir skeçinde dediği gibi ben ortaya koyacağım, isteyen ortadan istediği bilgiyi alsın. Dolayısıyla bugün biraz zihinlerimizi esnetmek ve biraz da zihinsel egzersiz yaptırmak, sizleri biraz düşünceye sevk etmek benim amacım.

Şimdi, iç denetimin başarısı için ne diyoruz? Geçmişteki başarısı ve gelecekteki başarısı bu panelin konusu. Hem geçmiş hem gelecek için 3 tane temel başarı faktörümüz var: birincisi sürekli gelişme anlayışı; ikincisi stratejik planlı odaklı bir yaklaşıma sahip olmak; üçüncüsü de kalite odaklı olmak. Ben biraz çalıştığım, Anadolu Grubundaki strateji oluşturma yaklaşımından, bir fikir vermesi amacıyla bahsetmek istiyorum.

Hepimiz biliyoruz ki bugünün şampiyonları yarının takipçileri olabilir. Dünya sürekli ilerliyor. Dolayısıyla hepimiz sürekli gelişim içerisinde olmalı, kendimizi ve mesleğimizi sürekli olarak geliştirmeliyiz ki bugünün şampiyonları yarının takipçileri olmayalım. Biz de Anadolu Grubunda bu felsefeyle hareket ediyoruz, strateji geliştirme yaklaşımımızın temelinde sürekli gelişim yaklaşımı var. Sürekli gelişim yaklaşımının üzerine iç

denetimdeki trendleri ve güncel durum analizlerini sürekli takip ederek vizyonumuzu, misyonumuzu ve stratejik hedeflerimizi oluşturuyoruz. Daha sonra bu stratejik hedeflere ulaşmakta başarılı olabilmemiz için de kritik performans kriterlerimizi belirliyoruz ve bunları da gerçekten etkin bir şekilde takip ediyoruz.

“Denetimde mükemmellik merkezi ve referans olarak tanınmak” şeklinde tanımladık biz vizyonumuzu Anadolu Grubu Denetim Başkanlığı olarak. Misyonumuz, uluslararası iç denetim standartlarının tanımıyla oldukça paralel “sürekli gelişim ve inovasyon yaklaşımıyla bağımsız profesyonellerin oluşturduğu değer katan bir organizasyon olmak, rekabetçi ve maliyet ve etkinlik çerçevesinde, yasalar, iç politikalar, iş etiği, uluslararası standartlara uyum, hesap verilebilirlik ve risk yönetimi konularında danışmanlık vermek ve güvence sağlamak”. Bakın, vurguladığımız burada sadece güvence sağlamak değil. Hep söylüyoruz, bizim mesleğimizin asıl katma değer yaratan kısımlarından bir tanesi de danışmanlık faaliyetimiz. Tabii bu da ayrı bir yetkinlik seti gerektiriyor. Bunu da kabul ediyorum ama bu yetkinlik setini de edinecek altyapımızı ve eğitim çerçevemizi de oluşturmak zorundayız ve son olarak misyonumuzun son cümlesi “tüm paydaşlarımıza, -ki bu paydaşlar içerisinde şirket yönetimleri de var, yönetim kurulları da var, yabancı ortaklarımız da var, denetim komiteleri de var, kamu kurumları da var, dış denetim de var-, operasyonel etkinlik ve verimlilik konusunda yardımcı olmak”.

Stratejik hedef olarak üç tane temel stratejik hedef tanımladık. Birincisi, değer yaratan denetim konsepti, ikincisi hepimiz biliyoruz ki iç denetim gerçekten iyi yetişmiş bir insan kaynağı. Bu vesileyle bu iyi yetişmiş insan kaynağı olarak içinde bulunduğumuz kurumlarda bir yetenek havuzu olarak dikkate alınmasını sağlamak ve bu şekilde kurumlarımızın içerisinde iç denetimde yetişmiş arkadaşlarımızın ilerlemesini de temin etmek zorundayız. Bu hem arkadaşlarımıza hem kurumlarımıza değer katacaktır. Üçüncüsü ise danışmanlık hizmetleri vererek paydaşlarımızın güvenilir iş danışmanı olmak. Bizim bir de mottomuz var, “Kaliteli denetimlerle değer katar, güvence ve çözüm ortağınız”. Sürekli bizim paydaşlarımıza söylediğimiz, yönetimlere söylediğimiz bu: “Biz sizin güvence ve çözüm ortağınız, biz kurumsal polis değiliz, sizler için buradayız, size değer katmak için buradayız.”

Kalite odağı vardı biraz önceki mottomuzda. Bu sadece sözde kalmış bir şey değil. Biz Anadolu Grubu Denetim Başkanlığı olarak ISO 9001 kalite yönetim sistemi belgesine sahibiz. Ayrıca bugün gene sık sık üzerinden geçildi. Kalite güvence değerlemesinden de geçerek uluslararası

standartlara genel olarak uyumlu olarak tanımlandık. Bu bize çok büyük bir değer katıyor çünkü bunlara sahip olduğunuz zaman dış paydaşlara kendinizi ifade etmeniz çok daha kolaylaşıyor. Gürdoğan Bey'in söylediği gibi bu bir meslek. 1941'den beri bu mesleğin standartları oluşuyor ve tüm dünyadan bir ortak havuza bilgi akıyor, buradan standartlar oluşuyor ve siz bu standarda tüm dünyada oluşmuş bu "know how" a uyumlu olduğunuzu dış paydaşlara ifade edebildiğiniz noktada gerçekten denetimle ilgili birçok soru işareti veya size karşı yürütülen birçok argüman etkisiz hâle çok rahatlıkla getirilebiliyor. Dolayısıyla mutlaka iç denetim birimlerine kalite odaklı olmalarını ve kaliteyi çeşitli sertifikasyon süreçleri ile tescillemelerini tavsiye ediyorum.

Anadolu Grubunda biz denetim organizasyonuna baktığımızda; Anadolu Grubu yaklaşık 20 ülkede faaliyet gösteren ve çok sektörlü bir yapı, bira var, Coca Cola var ,enerji var, McDonalds var, KIA var, Isuzu var, hastane var, kalemcilik var ve diğerleri, üstelik bunu 20 ülkede yapıyorsunuz. 20 ülkede çok sektörlü bir yapıda bu işi yapabilmek gerçekten çok iyi tanımlanmış bir denetim organizasyonu gerektiriyor. Biz, şöyle hemen bir bakarsak sunuma, genel olarak mavi olarak gördüğümüz alan bizim holding bünyesindeki denetim yapılanmamız, yönetim kuruluna raporluyoruz ve bu bizim bağımsızlık ve objektifliğimizin teminatını oluşturuyor. Bunun altında çeşitli sektörler ve sektörel bazda bir görev dağılımımız var. Aynı zamanda IT denetimi ayrı bir ihtisas gerektirdiği için IT denetimini ayrı bir birim hâlinde konumlandırdık. Tabii bu holdingdeki yapının yanı sıra kırmızı kutularda gördüğümüz gibi bizim beş tane halka açık şirketimiz var. Anadolu Efes, Coca Cola İçecek, Adel, Anadolu Isuzu ve Alternatifbank. Tüm bu şirketlerin bünyesinde de iç denetim birimlerimiz var ve SPK'nın ilgili tebliği uyarınca faaliyet gösteren denetim komiteleri var. Buradaki denetim komiteleri de yine bu şirketlerimizdeki denetim faaliyetinin objektiflik ve tarafsızlığını teminat ve güvence altına almış oluyor. Bugün çok bahsedildi, olmazsa olmaz bir şey var bizim mesleğimiz açısından: Etki altında kalmamak, objektiflik ve tarafsızlık.

Ben kamuda yaptığımız sohbetlerde şunu gördüm: İlgili düzenleme gereği iç denetçiler içinde bulundukları birimin üst yöneticine raporluyorlar. Bu bende şöyle bir soru işareti oluşturmuştu ilk duyduğumda: Peki, bu üst yöneticiye raporluyor olmak bağımsızlık ve objektiflik konusunda acaba bir kısıt getiriyor mudur? Ben sizlere şu soruyu sorsam: Kendinizi bağımsız ve objektif hissediyor musunuz? Bağımsız ve objektif hissediyorum diyenler el kaldırabilir mi lütfen. Bu üst düzey yöneticiye, idarenin üst yöneticisine bağlı olmanın bağımsızlık ve objektiflik konusunda zaman zaman bir kısıt oluşturduğunu düşünenler var mı? Varsa el kaldırabilirler mi? Aslında

baktığımızda el kaldıranlar eşit gibi. Bu tabii ki direkt bağlı bulunulan üst yöneticinin yaklaşımıyla, denetime yaklaşımıyla da direkt birebir alakalı.

Şu anda Türkiye’de gerçekten bakın açık söylüyorum, samimi söylüyorum, siz kamudaki meslektaşlarımızısınız, biz özel sektörde, özellikle büyük gruplar olarak sizden biraz daha önce bu işe başladığımız için biraz daha fazla mesafe kat ettik ama benim gözlemlediğim İDKK’nın çok ciddi, çok güzel çalışmaları var, hakikaten şu İçDen yazılımı mesela dünyada henüz birçok özel sektörde yok. Dolayısıyla çok iyi bir noktadasınız. Bunu bilin, bir. İki, iyi yetiştiniz, çok iyi eğitimler aldınız, iç denetim konusunda bence gayet yetkinsiniz. Bundan sonra daha da ileriye gidebilmek için biraz önce ne söyledik? Sürekli gelişim. Tamam bir noktaya geldik ama hâlen birtakım sorunlarımız var, hâlen gideceğimiz nokta var. Neler yapılabilir diye ben biraz merak ettim, araştırdım. Hafta sonu biraz Avrupa Birliğinde vesaire -hemen ilk oralara bakarız ya Avrupa Birliğinde neler oluyor, acaba hani oralardan bir şeyler alabilir miyiz diye- iki üç tane makale okudum, bunlardan bir tanesi Avrupa Birliğindeki Compendium of the Public Internal Control Systems in the EU Members States, bir diğeri Audit Commitees in Public Sector. Bu makale 2012 yılında Noel Hepworth ve Robert de Konning tarafından yayımlanmış.

Son olarak 2014 yılında gene Public Internal Control Systems in the European Union ve Role of Audit Commitees for Internal Audit in the Public Sector diye bir makale yayımlanmış. Ben bunların hepsini inceledim bunları KİDDER’le de paylaştım. Belki KİDDER bunları sitesinde paylaşır. İlk gösterdiğim doküman mesela 294 sayfa. Buradan da alınabilecek örnekler ve dersler var. Fakat ben tüm bu dokümanları incelediğimde kamu sektörüne özel denetimde bir olgunluk modeli kafamda şekillendi. Bu olgunluk modelinin çeşitli seviyeleri var. Birinci seviyede bu konuda düzenleme olmayan ülkeler var. 27 tane Avrupa Birliği üyesinden 3 tanesinde denetime ilişkin her hangi bir düzenleme yok. İkinci olgunluk seviyesi, ki zaten birincisi olgunluk seviyesi değil aslına bakarsanız, düzenlemelerin olduğu fakat yapının dağınık olduğu ülkeler. Biri başka bir şey yapıyor, biri başka bir şey yapıyor, kiminde iç denetim var, kiminde yok. Tam net olarak kanunlarda, tüzüklerde tanımlanmamış. Bu da aslında çok olgun olmadığını düşünebileceğimiz bir yapı. Bir seviye sonrası, merkezi uyumlaştırma birimlerinin oluşturulması, buna “central harmonization unit” diyorlar ki İDKK merkezî uyumlaştırma biriminin çok güzel örneklerinden bir tanesi. Bu merkezî uyumlaştırma birimleri standart ve politikaları belirliyor. İlerleyen zamanlarda bu merkezî uyumlaştırma birimleri oturduktan sonra bir dört-beş yıl kadar sonra -diyorum ya sürekli gelişim- yeni ihtiyaçlar ortaya çıkmaya başlıyor. Bu sefer merkezî

danışmanlık kurulu “central advisory board” denilen bir yapı bazı ülkelerde oluşmuş. Bunun ötesinde bazı ülkelerde ‘iç denetim yönetimi komitesi’ diye bir yapı var ki bunları birazdan ufak ufak ben size anlatacağım ve son olarak ‘denetim ve yönetim komitesi’ denilen, yani bizim özel sektörde gördüğümüz denetim komitelerinin kamudaki örneklerinin de olduğu ülkeler var. Kurumsal yönetişimde gelişmiş olan ülkelerde en önemli itici güç bugüne kadar muhasebe bilimi olmuş. Dolayısıyla kamu mesleğinde muhasebe mesleğinin etkisinin sınırlı olması aslında denetim komitelerine doğru ilerleme yolunda kısıtlardan bir tanesi, çünkü böyle bir farkındalık yok. Avrupa Birliğinde sadece 4 ülkede, Fransa, Hollanda, İrlanda ve İngiltere’de tam kapsamlı denetim komiteleri var. Bu da bize bir şeyi gösteriyor: Bu çok yaygın bir şey değil. Yani Avrupa Birliğinde dahi bu çok yaygın bir uygulama değil tabii ki ileride, tünelin sonundaki hedef olarak daima akılda tutulabilir ama günümüz koşullarında çok yaygın değil. Tabii bunun bazı zorlukları da var. Bir kere idari yapı geleneksel olarak politize olmuş, karar verici genelde bir kişi, ya bakan ya belediye başkanı ya rektör ve benzerleri, karar yetkisi aşağılara doğru delege edilmemiş. Dolayısıyla tek bir kişi karar veriyor ve o kararlar uygulanıyor. Bu etkin bir yönetim yapısı değil. Bir de kamuda şunu görüyoruz: Özel sektörün aksine dış ses dinlemede, dış yorum dinlemede bazen isteksizlikler var, her zaman çok dış geri bildirim veya dış “challenge”a açık olunmuyor.

EU 12 dediğimiz, yani daha sonradan Avrupa Birliğine katılan ülkelerde de denetim komitesi uygulaması sınırlı. Polonya 2010 yılında bir tane kuruyor ve şu anda hâlâ etkinliğini takip ediyorlar. 4-5 tane ülkede ise şu anda ihtiyari fakat bu ihtiyari olanlardan fiilen yapan yok ve genel olarak baktığımızda denetim komiteleri ilave bir bürokrasi katmanı olarak algılandığından çok fazla henüz Avrupa Birliğinde kabul görmüş değil, ama eminim bu bir süreçtir, zaman ilerledikçe özel sektördeki örneklerinin benzerleri kamu sektöründe de görülmeye başlanacaktır.

Biraz önce merkezi danışmanlık kurulundan, yani bu uyumlaştırma kurullarının işlerini oturtuktan dört-beş sene sonra bir desteğe ihtiyaç olduğundan, bir desteğin faydalı olabileceğinden bahsetmiştik. İşte bunlardan bir tanesi merkezi danışmanlık kurulları. Bu tamamen bağımsız üyelerden oluşan, tavsiye edici nitelikte bir yapı ve “central harmonization unit” dediğimiz, yani Türkiye’deki İDKK -diyelim- ile çok paralel bir yapıda. Aslında İDKK’ya bağlı olarak çalışıyor ve İDKK’yı destekliyor fakat herhangi bir yaptırımı yok. Sadece bir “think tank” olarak düşünün, yani fikir manasında, yeni trendler manasında, bir de kamunun dışından olduğu için bu insanlar farklı düşünebiliyor, farklı bir perspektifle farklı bir değer katabiliyor. 27 AB ülkesinin 9’unda bu tarz bir yapı mevcut. Buradaki

risklerden bir tanesi de eğer bu yapı merkezî uyumlaştırma birimlerine farklı bir bakış açısı, farklı bir perspektif getiremezse maalesef etkinliğini kaybediyor ve ilave bir bürokrasi katmanı olarak algılanıyor.

Bir sonraki adım, ki bu da bu “central advisory board” (merkezî danışma kurulları) eğer oturursa, iki üç sene sonra yapılabilecek bir şey, iç denetim yönetimi komitesi. Şimdi adından anlaşıldığı gibi bu tam olarak denetim komitesi gibi bir şey değil çünkü denetim komitesi yönetime bakıyor, risk yönetimine bakıyor, uyuma bakıyor, vesaire vesaire, birçok konuyu kapsıyor. İç denetim yönetimi komitesi sadece iç denetimin yönetimine odaklanıyor. Genelde bakanlıklara veya bütçe kullanan idarelere bağlı olarak görev yapıyor. Hedefi iç denetimin kalitesini ve idarenin iç denetim tavsiyelerine uygulamadaki isteğini arttırmak, teşvik etmek ve aslında iç denetimin biraz savunuculuğunu yapmak; iç denetimin katma değerini idarelere anlatmak, arada iç denetçiyle idareler arasında bir ara katman rolü oynayarak hem aksiyon alma konusunda biraz idareleri teşvik etmek hem de katma değer konusunda idareleri ikna etmek. Bunun da tabii birtakım sınırları var. Pratikte neler yaşanmış? Üst yöneticinin iç denetime ayıracak vakti sınırlı, üst yöneticinin iç denetim bilgisi sınırlı, bazen iç denetçi üst yöneticinin casusu olarak görülebilir, iç denetçi idare yönetiminin gerçek ihtiyaçlarından uzaklaşabilir; işte böyle durumlarda iç denetim yönetimi komitesinin rol ve sorumlulukları merkezî uyumlaştırma birimi tarafından belirlenmeli ve etkinlikleri de takip edilmeli. Hem “central advisory board”da hem de iç denetim yönetimi komitelerinde her zaman işin merkezinde İDKK’nın yönlendirmesi, takibi söz konusu. Yani İDKK aslında bu işin temeli ve vazgeçilmez unsuru olarak ön plana çıkıyor.

İç denetim yönetimi komitesinin çoklu organizasyonları kapsayan komitelerden oluşan örnekleri de var, örneğin Romanya’da. Ne yapmışlar? Bir bölgede tek bir komite yapmışlar, o bölgedeki bütün iç denetim birimleri için bu işi o komite yapıyor. Örneğin İstanbul Belediyesini düşünün, 20 tane belediye varsa, bir tane komite var tüm belediyeler için ve yine tüm belediyeler biraz önce saydığımız faydaları sağlamaya çalışıyor.

Böyle olunca, bağımsız üye bulmak hem daha kolay oluyor hem de tek bir üst düzey yetkilinin etkisi altında kalmıyorlar. Çünkü birden çok belediye başkanı seçiyor diyelim, dolayısıyla o kurul üzerinde tek bir belediye başkanının etkisi olmayacağı için üst yöneticilerin fazla etkisi altında kalmayan ve iç denetçilerin şeffaflık, hesap verilebilirlik, objektiflik ve bağımsızlığına katkı sağlayan bir yapı ortaya çıkıyor.

Denetim komitesine gelince, işte burada biraz sıkıntı var. Denetim komitelerine geçiş çok kapsamlı ve komplike bir konu. Daha ziyade

Anglosakson ülkelerde mevcut. Almanya gibi hukuk temelli ülkelerde ise uygulaması sınırlı. Bir denetim komitesinin etkin olabilmesi için hijyen bir ortam var. Nedir bu? İdarenin net ve ölçülebilir stratejik hedefleri olmalı. İdarenin bu hedeflere ulaşabilecek bir yönetim yapısı, yani karar verme, yetkilendirme, raporlama tarzında bir yönetim yapısı olmalı. Risk tanımlama ve risk yönetimi yapısı olmalı. Finansal yönetim odaklı yaklaşım, etkin iç kontrol sistemi, şeffaflık ve hesap verilebilirlik, yolsuzluk ve usulsüzlük önleyici süreçler; hepsi bu idareler içerisinde yapılanmış olmalı. Bunu aslında hani bugün çok ideal, gelişmiş uluslararası bir şirketin sahip olduğu sistemler ve altyapıda olduğu şekilde tanımlayabiliriz.

5 tane de temel şartı var başarılı olması için. En tepeden destek olacak ve dış ses dinlemeye açık olacak idareler. Politikacı değiştiğinde komite üyesi değişmeyecek. Bağımsız ve yetkin bir komite başkanı olacak ki kredibilitesi olsun, insanlar onu dinlesin. 2 tane en az bağımsız üyesi daha olacak bu komitenin ve dediğim gibi, idarelerde de değişime açıklık olacak.

Özetle, merkezî komitelerde de, iç denetim yönetim komitelerinde de, denetim komitelerinde de tek bir reçete yok. Kanunlar tek başına zaten her şeyi çözemiyor. Zihinsel, tavırsal bir değişime de ihtiyaç var. Her reform gibi, değişim zaman alıyor. Tavsiye edilen, pilot uygulamalarla başlayıp, mesela iç denetim komitesi mi kuracaksınız? Pilot bir uygulamada başlayın, sonuçları gözleyin, merkezî uyumlaştırma birimi sonuçları gözlesin ve ona göre yaygınlaştırılmasına karar versin. Tavsiye edilen bu.

Özetle, önümüzde uzun bir yol gözüküyor meslektaşlar olarak. Sadece kamuda değil, özel sektörde biz de her gün mücadele ediyoruz. Ama benim her zaman söylediğim bir şey var, Halis Bey de biraz ona değindi; hayat bir mücadele, mücadele edenlerin yeri; mücadele eden eninde sonunda istediğini alıyor, hedefine ulaşıyor. Yol ne kadar zikzaklı olsa, yol ne kadar da uzun olsa mutlaka mücadele edersek amacımıza hep birlikte meslek grubu olarak ulaşacağız.

Hayat kolay değil, hemen kısa bir anekdotla bitireyim: Altı aylık ikizlerim var. Hep derler ya “Ne kadar rahat çocukluk, bebeklik.” Aslında çok zormuş bebeklik. Ben bebek olmak bir daha istemem. Tek başına yemek bile yiyemiyor. Uykuya dalması dahi bir mücadele. Dolayısıyla, hayata mücadeleyle geliyoruz, mücadele ederek büyüyoruz, şimdi de mücadele zamanı, mesleğimiz için mücadele edeceğiz sizler kamuda, bizler özel sektörde.

Yarın herkese kolaylıklar gelsin, mücadeleye hazır olun mesleğimiz için.

OTURUM BAŞKANI- Evet, Menteş Bey'e çok teşekkür ediyorum.

Kendisi aslında hızlı bir zihinsel egzersiz sunmuş oldu, Grup Koordinatörü olduğu kurumdaki tecrübelerini paylaştı, yönetmeliğe katma hedefini ifade etti ve kamuda iç denetim için bir olgunluk modeli konusunda kendi değerlendirmelerini ve AB uygulamalarını bizimle paylaştı ve mücadele vurgusuyla bitirdi.

Panelimizin son konuşmacısı Sayın Ali Kamil Uzun Beyefendi, Türkiye İç Denetim Enstitüsünün Kurucu ve Onursal Başkanı olarak iç denetimdeki değerli tecrübelerini bizlerle paylaşacaklar.

Tabii, Türkiye'de iç denetimin duayeni denildiğinde benim aklıma ilk Ali Kamil Uzun Bey geliyor. Doğrusu, kendisini çok da uzun dinlemek isterdik ama Mecliste de mesai saat altıda da bitiyor ama kendisinin iç denetim refleksiyle kaynakları, zaman kaynağını etkili bir şekilde kullanacağını düşündüğüm için zaman hatırlatması yapmayacağım.

Buyurun Ali Kamil Bey.



Ali Kamil UZUN, CPA, CFE, MA, CRMA, CAC

*Türkiye İç Denetim Enstitüsü Kurucu ve
Onursal Başkanı*

Teşekkürler Sayın Başkan.

Sayın Başkan, Değerli meslektaşlarım...

Kamu idarelerinde iç denetimin geleceği adına birlikte olduğumuz bu konferansın tarihi bir önemi olduğunu düşünüyorum. Konferansı gerçekleştirdiğimiz mekan Türkiye Cumhuriyeti devletinin yasama organı Türkiye Büyük Millet Meclisimiz. Milli irademizin temsil edildiği Meclisimizde, kamu idarelerinde daha etkili bir yönetim için nasıl bir iç denetim üzerine görüşlerimizi paylaşmak, değerlendirmeler yapmak üzere kamu ve özel sektörde iç denetim faaliyetlerini yürüten yöneticiler, uzmanlar ve konuyla ilgili akademisyenler ile bir araya geldik. Devletimizin yasama ve aynı zamanda yürütme organının içinde yer aldığı, ifade bulduğu TBMM’de kamu idarelerinde iç denetim üzerine konferans gerçekleştiriyor olmamızı; çağdaş yönetimin bir işlevi olarak görülen iç denetimin kamu yönetiminde gittikçe daha çok önem kazandığını ve geliştiğini, gerek özel sektör gerek kamu sektöründe bu konuda oluşan deneyimin ulaştığı seviyeyi göstermesi açısından önemsiyorum. TBMM Başkanı Sayın Cemil Çiçek’in konuşmasında kamu idarelerinde iç denetimin ve iç denetçilerin yaptığı işin önemine dikkat çekip TBMM’nin üç işlevinden birinin denetim olduğunu vurgulaması, kamu kesiminde iç denetim faaliyetlerinin yakın dönemdeki gelişimi konusunda ipuçları verirken, bu konuda umut verici gelişmelerin yaşanacağını da gösteriyor. İç denetim mesleğine yıllarını adanmış biri olarak yıllar önce ifade etmiş olduğum bir arzumun, hayalimin bugün gerçekleşiyor olmasını görmek de beni ayrıca mutlu ediyor. Meslek ailemizin değerli üyeleri meslektaşlarımla TBMM’de bir araya gelerek kamu yönetiminde iç denetimin geleceğini tasarlamak mutluluk verici olmanın ötesinde tarihi bir adım olması bakımından da heyecan verici.

Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Sekreterliğinin ev sahipliğinde, Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) ve Kamu İç Denetçileri Derneği (KİDDER) işbirliği ve İç Denetim Koordinasyon Kurulu (İDKK)nun desteğiyle gerçekleştirilen bu etkinlikten dolayı adı geçen kurumlarımızı kutluyor, emeği geçenlere şükranlarımı sunuyorum.

Bana ayrılan süre içinde sizlerle kamu idarelerinde iç denetimin geleceğine ilişkin görüş ve önerilerimi paylaşacağım. İçinde bulunduğumuz yüzyılda kamu yönetim paradigmasının değişim gösterdiğine dikkatinizi çekmek istiyorum. Bu nedenle kamu kesiminde iç denetimin önem kazanmaya başlaması, dünyada yaşanan ihtiyaçların ve halen devam eden bir kamu yönetim reformunun bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu reform süreci, dünyada küreselleşme, ülkemizde ise küreselleşmeyle birlikte Avrupa Birliği üyelik süreci ile başlayan bir dizi düzenlemeyle devam etmektedir. Bu reform süreci, temelde yurttaşlar ve kamu yönetimi arasındaki ilişkilerin yeniden tanımlanması ve buna göre şekillendirilmesi esasına da dayanıyor. Bu yeni paradigma, kamu yönetim anlayışının değişmesi; tek taraflı yönetim modeli yerine, kamunun yönetirken şeffaf olması, bütün hizmet alıcılarına karşı adil olması ve bunları yaptıktan sonra hesap verebilir olması anlayışını taşıyor.

Bu paradigma değişiminin çeşitli dinamikleri olmakla birlikte, mevcut sistemin yurttaşların ihtiyaçlarına cevap verememesi en önemli nedenlerinden biri olarak karşımıza çıkıyor. Seçen ve seçilen ayırımının çok keskin olarak birbirinden ayrılması, alınan kararların karmaşıklaşması, seçilenlerin çıkarlarının ön plana çıkması, kamuoyunun alınan kararlara karşı yabancılaşması gibi sonuçlar, buna karşı bilginin daha kolay yayılması ve seçenlerin bilinçlenmesi gibi nedenler bu değişimi zorunlu kılmıştır.

Bu değişim süreci, kamunun amacı ve işlevi, devlet ve vatandaş ilişkileri ve bu bağlamda kamu yönetimindeki değişimler, kısaca vatandaş odaklı bir kamu hizmeti yaklaşımıyla ifade edilebilen bir yeni yönetim anlayışını gündeme getirmiştir.

Tüm kamu hizmetleri vatandaş odaklı olmak zorundadır. Vatandaş odaklı hizmette kalite farkı yaratılamaz. Vatandaş karşısında kamu hizmeti şeffaf ve güvenilir olmalıdır. Kamu kurumları, hizmetini memurları aracılığıyla vatandaşa sunmaktadır. Kamu yönetimi adına vekalet ve güven ilişkisine dayalı hizmet söz konusudur. Merkezi kamu yönetiminin memurları aracılığıyla vatandaşa sunduğu hizmet sürecinde; sorumlu, şeffaf, doğru ve adil hizmetin sağlanması güvence altında olmalıdır. 21. yüzyılda şeffaflık ve vatandaşa karşı sorumluluk, kamu idarelerinin temel konularını oluşturmaktadır. Bu nedenlerle kamu yönetimi, hesap verebilir

ve denetlenebilir olmalıdır. Kamu yönetiminde kontrolün sağlanması, riskin yönetilmesi ve kendisine emanet edilmiş fon ve kaynakların en yüksek ahlaki standartlarda dürüstlük kuralları içerisinde, tarafsız bir şekilde kullanılması, hatta, daha da öte profesyonel ve yüksek standartlarda kontrol edilmesi sorumluluğu gündeme gelmektedir. Bu yüzden, açıklık ve şeffaflık, halka güven telkin etmekte olduğu için, ayrıca çağımızın en hızlı iletişim aracı internetin de varlığını düşünürsek, bilginin doğru ve güvenilir paylaşımı ve bu yönde kamuoyunun bilgilendirilmesi sonuç odaklı bir kamu yönetimi anlayışının gereği olmaktadır.

Çağdaş kamu yönetiminde amaç; strateji, politika ve hedefler ile uyumlu davranmak, kaynakları etkili, ekonomik, verimli temin etmek ve kullanmak, hesap verebilir ve şeffaf olmaktır. Bu amaca uygun yaklaşım; sonuç odaklı yönetim ve pro-aktif (önleyici) denetim anlayışı olmalıdır.

Vatandaşın vergileri ile sağlanan kaynakların; sorumlu, şeffaf, doğru ve adil hizmet yaklaşımı ile yönetilmesi, hesap verebilir olmanın yanı sıra performans yönetimini gerektirmektedir. Kaynakların verimli ve yerinde kullanılması ve en iyi hizmetin sunulması için kamu kurumlarında işin doğru olması yeterli değil, doğru işin yapılması yönetimin önceliğini oluşturmaktadır. Bu beklenti kamu kurumlarında performans yönetimi ile sağlanabilecektir. Kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanımı, bir başka ifade ile tutumlu ve akıllı kamu harcamaları yapıldığının güvencesi kurumsal performans yönetimi olacaktır.

Ülkemizde de başlayan bu reform süreci, yönetimin kullandığı araçları da etkilemiştir. Bu reform sürecinin istenen hedeflere ulaşması için stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, mali yönetimde şeffaflık gibi araçların etkin olarak kullanılması, bu araçların etkin olarak kullanılması için de iç denetimin kurumlarda işlevsel olarak yer bulması gerekiyor.

Kamu yönetiminde başlayan bu düzenleme süreci, yönetimin bütün fonksiyonlarını etkilemektedir. Bu sürecin başarılı olması, bütün fonksiyonların birlikte çalışmalarından doğacak bir sinerji ile mümkün olacaktır. Bu nedenle, kamu yönetimini oluşturan bütün kurumlarda ve bu kurumların bütün fonksiyonlarında bu değişimin kabul görmesi, bu sürecin başarılı bir şekilde devam etmesi için önemlidir.

Bu yeni yönetim anlayışının en önemli ilkelerinden biri şeffaflıktır. Şeffaflığın, kamunun karar alma süreçlerinde belirgin olması, bunun sonucunda da alınan kararlar sonunda vatandaşlara karşı hesap verebilen bir yaklaşımın benimsenmesi çağdaş yönetim anlayışının bir gereğidir. Karar alma süreçlerinde belirgin olan bu ilkeler (şeffaflık ve hesap

verebilirlik) bilindiği üzere kurumsal yönetim anlayışının ilkeleridir. Kamu kurumlarında yaşanması gereken bu değişim, bu nedenle hizmeti sunanların bakış açısını değiştirmesi yanında kurumsal kapasitenin gelişmesine de katkı sunacaktır.

Bu nedenlerden dolayı, bu reform sürecinin başarılı olmasında bütün süreçler önemli olmakla beraber iç denetimin bu başarıda ayrı bir rolü ve görevi bulunmaktadır.

İç denetim bir yandan hizmetin etkinliğini arttıracak, bu yolla vatandaş memnuniyetinin sağlanmasında etkili olacak, diğer yandan kurumun karar alma süreçlerinin ve hizmet sunumların şeffaflığını arttırarak, vatandaşa karşı hesap verebilir olmada pay sahibi olacaktır. İç denetim, deyim yerindeyse bu reform sürecinin omurgasını oluşturacaktır. Bir sinir sistemi gibi bütün vücudun ayakta kalmasını ve sağlıklı bir şekilde hareket etmesini sağlayacaktır.

Geleneksel kamu yönetiminin eleştirisinde çok sık kullanılan bir anekdota göre; Türkiye’de incelemeler yapan yabancı bir uzmanın, incelemeleri sonunda Türkiye’nin idari yapılanması ve kamu yönetimi hakkında yazdığı raporunda, “Türkiye kalkınır kalkınmasına ama mevzuat müsait değil.” ifadesini kullandığı rivayet edilir.

Söz konusu anekdot ile geleneksel kamu yönetimi yaklaşımında, hizmeti yapmamaktan dolayı değil, yaptığından dolayı sorumlu olunan bir hizmet anlayışının benimsendiği ifade edilmeye çalışılmaktadır. Bir başka deyişle yapılması gerekeni yapmamaktan dolayı herhangi bir sorumluluğun bulunmadığı bir yönetim yaklaşımının olduğu anlaşılmaktadır.

İfade edilen bu yaklaşım, riski yöneten değil, riskten kaçan yönetim anlayışının geleneksel kamu yönetim kültürünü oluşturduğunu göstermektedir. Bugüne kadar kamu yönetiminde sorumluluk ve denetimde bu anlayış benimsenmiştir. Günümüzde kamu yönetimi bu hizmet anlayışını terk etme gayreti içindedir. 21. yüzyılın kamu yönetimi vatandaşa hizmet yaklaşımında; kurumsal yönetim, hesap verebilirlik, şeffaflık ve buna bağlı olarak değişen denetim anlayışı ile ön plana çıkmaktadır.

İç denetimin, vatandaş odaklı bu yeni kamu sistemi için taşıdığı önem, iç kontrol sistemi ve risk yönetim süreçlerine olan katkıdan dolayı üst düzey bürokrasi için de bir güvence unsuru olacaktır. Sağladığı kurumsallaşma açısından da yurttaşların daha kaliteli ve nitelikli bir hizmet almalarını sağlayacaktır.

Kamu yönetiminde iç kontrol ve iç denetim üzerine yaşanmakta olan düzenleme ve uygulama süreci, tüm kamu çalışanları için birlikte değer

yaratılacak kollektif bir süreçtir. Öğrenme, değişim ve gelişim sürecidir. Performans ve verimlilik yönetimi, etkin iletişim, iş süreçlerinin iyileştirilmesi için fırsatlar sunmaktadır. Kamu yönetiminde yeni bir kariyer sürecidir. Geleceğin kamu yöneticileri bugünün iç denetçilerinden olacaktır.

2023 yılında Cumhuriyetimizin 100. yılını kutlayacağız. Daha yaşanılabilir bir ülke olmamız, insani gelişme endekslerinde üst sıralara tırmanmamız, ekonomik olarak kalkınmamız ve muasır medeniyetler seviyesine çıkmamız hepimizin istek ve beklentisidir. Bu beklentinin karşılanması amacıyla özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektör olarak ifade edilen sivil toplum kuruluşlarımızın hep birlikte, bir uyum içinde hareket etmesi gerekiyor.

Kamu sektörünün bu hedeflere odaklanması, 21. yüzyılın sorgulayan, sürekli en iyisini talep eden vatandaş anlayışına cevap vermesi için kamu kurumlarının bünyelerine taşıdığı ve çağdaş yönetim anlayışının bir gerekliliği olan iç denetimin etkin olarak işletilmesi ve geliştirilmesi gerekiyor.

Değişim çağında, yurttaşlara karşı adil olmayan, şeffaf bir hizmet üretmeyen ve verilen hizmet sonunda hesap veremeyen bir kamu kesimi çağın gerisinde kalarak yurttaşların ihtiyacına cevap veremeyecektir. Kamu kesimi, bünyesinde bulunan ve etkin olarak işletilen bir iç denetim ile vatandaşlardan gelen bu isteklere cevap verme ehliyetinde olduğunu gösterecektir. Özel sektörün değer yaratan iç denetim anlayışı, kamu kesiminde de benzer bir değer yaratacaktır. İç denetim şeffaf karar alınan, vatandaşların memnuniyetine odaklı ve vatandaşlara karşı hesap verebilen bir kamu yönetimi anlayışının göstergesidir.

Yeni kamu yönetimi yaklaşımı, yeni denetim anlayışı ile kamu idarelerinde yönetim ve denetim kültüründe yeni açılımları içeren bir süreç başlamıştır. İşlem ve hata odaklı yaklaşım ile uyum sağlayıcı olmak yerine risk ve süreç odaklı yaklaşım ile değer ortağı olan bir denetim anlayışı benimsenmelidir.

Kamu idarelerinde iç denetimin geleceği için mevcut durumu değerlendirdiğimizde; önemli gelişmeler kaydedildiğini, uygulamada tecrübeler kazanıldığını, bu gelişme ve tecrübeler sonucunda üst yönetim ile ilişkiler, iç denetim faaliyetinin idari konumlandırılması, yetkinlikler ve farkındalığın geliştirilmesi, katma değerinin izlenmesi, ölçülmesi, paydaş beklentilerinin tanımlanması için ihtiyaç ve beklenti analizi, algı araştırma ve analizi konularında aksiyon ihtiyaçları bulunduğu görülmektedir.

Cumhuriyetimizin 100. yılına doğru bu değişim sürecinin başarı ile yönetilmesinde iç denetimin stratejik rolüne ilişkin farkındalık, kritik

başarı faktörlerinden biri olacaktır. Söz konusu farkındalığın ülke genelinde oluşturulması için “Denetim Haftası” ile ilgili bir yasal düzenlemenin TBMM’ye sunulması, kamu kurumlarımızda bu yönetim anlayışının etkin olması için Cumhurbaşkanı ve Başbakan başta olmak üzere bütün idareci ve üst düzey bürokrasinin iç denetimin önemine vurgu yapması gerekmektedir. Cumhurbaşkanlığı himayelerinde yapılacak bir “Denetim Şurası”, kamu yönetiminde iç denetim farkındalığının geliştirilmesini sağlayacak önemli bir platform olacaktır.

İç denetim, özel sektörde kurumsal yönetim için bir sigorta, kamu kesiminde de vatandaş memnuniyeti ve hizmetin kalitesi için bir omurgadır.

Her şey daha güçlü Türkiye için.

İlgi ve katılım gösterdiğiniz, sabırla izlediğiniz için teşekkür eder, sevgi ve saygılarımı sunarım.

OTURUM BAŞKANI – Çok çok teşekkür ediyorum Sayın Ali Kamil Uzun’a.

Doğrusu, Ali Kamil Uzun Bey özel sektör ile kamu sektörü arasında tecrübe paylaşımının öneminden bahsetti. Cumhurbaşkanlığında ve Başbakanlıkta onların da ev sahipliğiyle bir iç denetim faaliyetini gerçekleştirme önerisinden ve özleminden bahsetti. Ben de bu konudaki olumlu bir gelişmeyi de sizlerle paylaşmak istiyorum. Her 2 kurumumuzdan geçtiğimiz birkaç hafta içerisinde hem Cumhurbaşkanlığı makamından hem de Başbakanlık makamında iç denetçi atamasına ilişkin kadroların durumlarını soran ve bir hazırlık çalışması içerisinde olduklarını bize yansıtan çabaları oldu. Bu, önümüzdeki dönemde her 2 kurumumuzda da iç denetçi atamalarının gerçekleşeceğini değerlendiriyorum bu son gelişmelerden. Tabii, strateji, bütçeleme ve güven gibi araçların öneminden bahsetti, iç denetimin kurumlardaki fonksiyonlarının ne kadar önemli olduğunu da ifade etmiş oldu.

İç Denetim Koordinasyon Kuruluyla ilgili tüm önerileri dikkatle dinledim. Tabii, Maliye Bakanlığına değil ama Maliye Bakanına doğrudan bağlı, kurul hiçbir şekilde Bakanlığın iç süreçlerinde herhangi bir çalışmasını Bakan hariç hiç kimseye raporlamıyor, sadece doğrudan Sayın Maliye Bakanına raporluyor, birçok OECD ülkesinde de böyle. Ama, farklı şekilde organize edilebilir mi? Edilebilir. Bakanlıklar arası yapısı güçlü yönlerinden birisi ama kurumun yeniden yapılanması konusundaki genel değerlendirmelere ben de katılıyorum.

Tabii, birlikte değer yaratma sürecinden bahsetti. Evet, gerçekten, birlikte değer yaratma süreci, iç denetimin yönetime değer katma hedefinin enternel yansıması. Denetim, yönetim için hayattır. Gerçekten, çok özette denetim için denetim değil. “Sanat ne içindir?” tartışmalarında “Sanat sanat için midir?, sanat halk için midir?” Denetim denetim için değil, neticede daha iyi yönetim için, daha iyi sonuçlar ve çıktılar için var. Dolayısıyla, yönetimin fonksiyonu olarak denetim, yönetim için hayati bir fonksiyona haiz.

Evet, bütün bu konuşmalardan sonra, aslında, bir soru-cevap faslı yapmak isterdik ama zamanı oldukça aştık. Beş değerli konuşmacımızın konuşmaları içerisinde soruların önemli ölçüde cevap bulunduğunu düşünüyorum. Dolayısıyla, bir soru-cevap faslı açmayacağım. Zor bir gün geçirdik ama çok önemli bir gün geçirdik Ali Kamil Bey’in deyiimiyle, tarihî bir gün geçirdik. Bence bu konferans gerçekten, iç denetim sürecinde ülkemiz için önemli ve tarihî bir gün olarak kayıtlara geçmiş olacak. Sayın Meclis Başkanımıza, Meclis Genel Sekreterimize ev sahipliklerinden ve katılımlarından dolayı ben tekrar huzurlarınızda teşekkür ediyorum. Tabii

KİDDER'e, TİDE yönetimlerine çok teşekkür ediyorum. Bu önemli günde bu saate kadar -altıyı aştı saat- birlikte olduğunuz için sizlere çok teşekkür ediyorum. Tüm konuşmacılara panelistlere ayrı ayrı teşekkür ediyorum ve bundan sonraki süreçte farklı organizasyonlarda, konferanslarda birlikte olabilmek ümidiyle hepinizi saygıyla sevgiyle selamlayarak toplantıyı kapatıyorum.

Panel Sunumları

Faruk UYSAL, CGAP

*Kamu İç Denetçileri Derneği (KİDDER) Başkanı,
TBMM İç Denetim Birimi Başkanı*

Kamuda İç Denetimin Kilometre Taşları (1/2)	
1. kilometre taşı	Aralık 2003'te Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun yayımlanması
2. kilometre taşı	Haziran 2004'te İç Denetim Koordinasyon Kurulu üyelerinin atanması
3. kilometre taşı	Ekim 2005'te İç Denetim Koordinasyon Kurulunun Çalışma Usul ve Esaslarına İlişkin Yönetmeliğin yayımlanması
4. kilometre taşı	Temmuz 2006'da İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin yayımlanması
5. kilometre taşı	Ağustos 2006'da 720 adet iç denetçi kadrosunun ihdas edilmesi ve iç denetçi atama sürecinin başlatılması
6. kilometre taşı	Mart 2007'de iç denetçi sertifika eğitimlerinin başlatılması

Kamuda İç Denetimin Kilometre Taşları (2/2)	
7. kilometre taşı	Ağustos 2011'de Kamu İç Denetim Standartlarının yayımlanması
8. kilometre taşı	Ekim 2011'de İç Denetim Kalite Güvence ve Geliştirme Programının yayımlanması
9. kilometre taşı	Mayıs 2012'de dış değerlendirme faaliyetinin başlatılması
10. kilometre taşı	Eylül 2013'te Kamu İç Denetim Rehberinin yenilenmesi
11. kilometre taşı	Ocak 2014'te Kamu Bilgi Teknolojileri Denetimi Rehberinin yayımlanması
12. kilometre taşı	Ocak 2014'te kamuda iç denetimin "İçDen" Otomasyon Programı üzerinden yapılmaya başlaması



Kamuda İç Denetimin Mevcut Durumu

İç denetimin başarılı bir şekilde uygulanabilmesine etki eden 8 faktörün önem durumuna göre sıralanması

YIL 2011	YIL 2014
1. Üst yönetimin tutumu	1. Özlük hakları
2. İç denetim sisteminde İDKK'nın konumu	2. Genel müfettişlik sisteminin kaldırılması
3. Verilen mesleki eğitimin yeterliliği	3. Üst yönetimin tutumu
4. Mevzuatın yeterliliği	4. İç denetim sisteminde İDKK'nın konumu
5. Kurumların iç denetime bakışı	5. Kurumların iç denetime bakışı
6. Fiziki çalışma koşulları	6. Fiziki çalışma koşulları
7. Özlük hakları	7. Verilen mesleki eğitimin yeterliliği
8. Genel müfettişlik sisteminin kaldırılması	8. Mevzuatın yeterliliği



Kamu - Özel Sektör Karşılaştırması

	KAMU SEKTÖRÜ	ÖZEL SEKTÖR
1. Sektörel büyüklüğün iç denetime etkisi	Bürokratik olarak hantal, merkezi planlamaya müsait	Çok parçalı, dinamik ve değişime açık, merkezi planlama mümkün değil
2. Denetimin amacı	Kurumsal yarar, fayda ve etkiyi arttırmak	Karlılığı arttırmak
3. İş garantisi	İyileştirme ve düzeltme eylem planlarının yavaş yürütülmesine neden oluyor. Sürekli mesleki gelişimin önünde engel.	İş garantisi çalışanın verimliliği ile ilişkili
4. Tarafsızlık ve bağımsızlık	İDKK	Denetim Komiteleri
5. İç denetim ekibinin oluşturulması	İç denetim ekibini oluşturulması ve ücretlerinin belirlenmesi kamunun genel kuralları çerçevesinde yapılır.	İç denetim yöneticisi kendi ekibini kendisi oluşturur ve ekibinin ücretlerini kendisi belirler.
6. İç denetçinin sorumluluk ve hakları	İç denetçilerin sorumlulukları ile mali hakları uyumlu değildir.	Daha çok sorumluluk daha çok mali hak demektir.
7. İç denetim yöneticisinin sorumluluk ve hakları	İç denetim yöneticisi ile iç denetçinin sorumlulukları farklılaştırılmıştır ancak mali hakları aynıdır.	İç denetim yöneticisi ile iç denetçinin sorumlulukları ve mali hakları farklılaştırılmıştır.



Kamuda İç Denetimin Geleceği

(Fırsatlar ve Tehditler)

1. Modern yönetim kavramlarının hayata geçirilmesi
2. AB müzakere sürecinin devam etmesi
3. İDKK'nın yapısının güçlendirilmesi
4. İç denetim – teftiş görev ayrımının yapılması
5. İç denetçilerin özlük haklarının iyileştirilmesi
6. İç denetim başkanlıklarının kadroya kavuşturulması ve teşkilat kanunlarında yer alması
7. Dış değerlendirme çalışmalarının devam etmesi
8. Bilgi teknolojileri alanındaki gelişmeler
9. Performans denetimine geçiş
10. İç denetimin nitelikli ürünler ortaya koyması

Gürdoğan YURTSEVER, SMMM, BD, CRMA, CFE

Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) Başkanı,

Tekstilbank İç Kontrol ve Uyum Başkanı

Bankacılık Sektörü İle Kamu İdarelerindeki İç Denetim Uygulamalarının Karşılaştırılması ve Geleceğe İlişkin Değerlendirmeler

Gürdoğan Yurtsever
Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE)
Yönetim Kurulu Başkanı

Bankacılığımızda İç Denetim

Geleneksel	2001	Çağdaş
Yetersiz düzenleme (Bankalar yeteri kadar müfettiş çalıştırır) İcraya bağlı Standartları olmayan Geçmişe dönük Hata bulma odaklı Ceza verme amaçlı Otorite ve korkuya dayalı İçerisi kapalı ve katı hiyerarşi İş başında eğitim, üstat-muavin		Detaylı düzenlemeler Yönetim Kurulu'na bağlı Görev alanı: İç kontrol, risk yönetimi ve kurumsal yönetim, iştirakler Standartlara uyumlu Gelecek odaklı Hata bulma yerine önleme Süreç ve risk bazlı Bilgi teknolojileri, sürekli denetim Sertifikasyon, daha yetkin iç denetçiler Dışarıya açık, iletişim becerileri Danışman, stratejik ortak/değer katan

Bankacılığımızda İç Denetim

Geleneksel

Çağdaş

2001

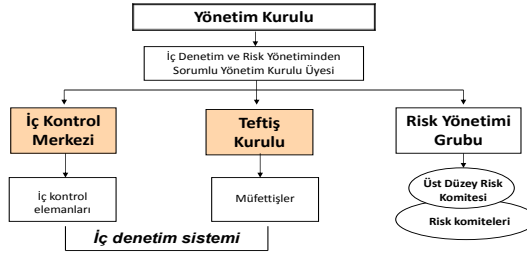
4389 sayılı Bankalar Kanunu (1999)

Bankalar, işlemleri nedeniyle karşılaştıkları risklerin izlenmesi ve kontrolünü sağlamak amacıyla faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu **etkin bir iç denetim sistemi ile risk kontrol ve yönetim sistemi** kurmakla yükümlüdürler.

Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetim Sistemleri Hakkında BDDK Yönetmeliği (2001)

Bankalar, bünyelerinde, faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu, değişen koşullara cevap verebilecek nitelik, yeterlilik ve etkinlikte **iç denetim ve risk yönetim sistemi** kurmak, idame ettirmek ve geliştirmek zorundadırlar.

İç Denetim ve Risk Yönetim Sistemleri Hakkında Yönetmelik



İç denetim sistemi: iç kontrol sistemi ile teftiş sisteminden oluşan bütünleştirilmiş süreçtir.

İç Sistemler Yönetmeliği

5411 sayılı Bankacılık Kanunu (2005)

Bankalar, işlemleri nedeniyle karşılaştıkları risklerin izlenmesi ve kontrolünü sağlamak amacıyla faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu **etkin bir iç denetim sistemi ile risk kontrol ve yönetim sistemi** kurmakla yükümlüdürler.

BDDK İç Sistemler Yönetmeliği (2006)

Bankalar, maruz kaldıkları risklerin izlenmesi ve kontrolünün sağlanması amacıyla, faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu ve değişen koşullara uygun, tüm şube ve birimleri ile konsolidasyona tâbi ortaklıklarını kapsayan yeterli ve etkin iç sistemler kurmak ve işletmekle yükümlüdürler.

İç sistemler: iç denetim, iç kontrol ve risk yönetim sistemlerini ifade eder.

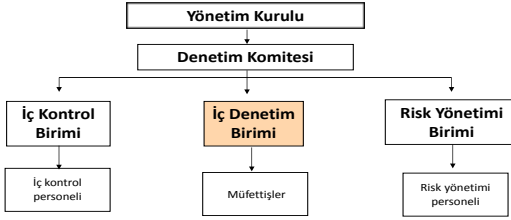
İç sistemler birimleri iç denetim, iç kontrol ve risk yönetimi birimlerinden oluşur.

2012 ve 2014 yıllarında yönetmelik yenilendi. (Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik)

Yönetim Beyanı (2010), Bilgi sistemleri ilkeler tebliği (2008) vb.

İç Sistemler Yönetmeliği

Bankaların İç Sistemleri



Bankalarda iç denetim görevi, iç denetim birimi tarafından yürütülür.

Bankacılıkta Teftiştten İç Denetime...

Dönüşüm

~~Teftiş Kurulları~~



İç Denetim Birimleri

- Teftiş kurullarından gelen denetim geleneği nitelik değiştirdi
- Teftiş kurulları iç denetim birimleri olarak yapılandırıldı
- Teftiş kurullarının geleneksel denetim yaklaşımı yerini çağdaş iç denetim uygulamalarına bıraktı

Bankacılıkta Teftiştten İç Denetime...

İç Kontrol Birimleri



İç Denetim Birimleri

- Kontrol sisteminin tasarımı
- İkincil düzey kontrol faaliyetleri
- Günlük faaliyetlerin ayrılmaz parçası
- Risklerin erken tespiti ve giderilmesi
- İkinci defans hattı

- İç kontrol ve risk yönetim sistemlerinin denetimi
- Güvence ve danışmanlık
- Dönemsel ve riske dayalı denetimler
- İç denetim metodolojisi ve standartları
- Üçüncü defans hattı

Kamuda İç Denetim

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003)

- Kamu idarelerinin yönetim ve kontrol yapıları ile mali işlemlerinin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek
- Kamu idarelerinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek,
- Kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak
- İç denetim; Bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir.
- Sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüş standartlara uygun olarak gerçekleştirilir.
- İç denetim, iç denetçiler tarafından yapılır.

İkincil ve üçüncül düzey mevzuat (İDKK)

- Kamu iç denetim standartları, rehberler, yönergeler, eğitimler, etkinliği artan çalışmalar...

Kamuda Denetim



Teftiş Kurulları



İç Denetim Başkanlıkları

- Geleneksel
- Teftiş=Denetim
- Denetim+Soruşturma
- Taşra odaklı denetimler
- Standart olmayan
- Hata bulma ve cezalandırma
- Müfettişler
- Yönetim ve kontrol süreçlerinin denetimi
- Güvence ve danışmanlık
- Bağımsız ve objektif
- Sistematik iç denetim metodolojisi
- İç denetim standartları (Kamu)
- Değer katma
- İç denetçiler

Algılar&Gerçekler

İç denetimi değersizleştirme çabaları....

İç denetim Türk kamu yönetimi ile yapısal olarak uyuşmadı...?

İç denetçiler kontrol faaliyetinde bulunan kişilerdir...?

İç denetim ile teftiş aynı şeydir...? vb.

Algılar&Gerçekler

- İç denetim **etik kuralları, standartları, metodolojisi** ile tüm dünyanın kabul ettiği bir gerçek.
- Uluslararası ***iç denetim standartlarına uygun yürütülen*** bir iç denetim faaliyeti tüm şirketlere, örgütlere ve kamu idarelerine değer katar.
- Kamu idarelerindeki **risklerin yönetilmesi, olası zararların önlenmesi, kaynakların etkili ve verimli kullanılması ancak etkili bir iç denetim ile mümkündür.**

Algılar&Gerçekler

- **Standartları, metodolojisi olmayan ve kurumdan kuruma değişen** uygulamaları bulunan farklı denetim yapıları bunu yapamaz...(Yapar gibi görünür!)
- **AB ve dünya ile entegrasyon** için iç denetim önemli bir araçtır ve başka bir ***alternatifi yoktur.***
- Finans ve reel sektörlerindeki tecrübeyle **iç denetimin yaptığı katkı** kanıtlanmıştır.
- Kimden ve ne amaçla gelirse gelsin **iç denetimi değersizleştirme çabaları bu değeri düşüremez.**

Algılar&Gerçekler

- Türkiye **güçlü bir denetim geleneğine** sahiptir.
- ***iç denetim bu geleneğin çağdaş şeklidir.***
- İç denetim bir **ihtiyaçtır.**
- Kamu idarelerinin **iç sistemlerinin güçlü olması için daha etkili ve yaygın bir iç denetim fonksiyonuna** ihtiyaç vardır.

Kamuda İç Denetimin Geleceği

- Türkiye yaklaşık 10 yıllık kamu iç denetim tecrübesi ile tüm zorluklara rağmen önemli bir mesafe aldı.
- Bundan sonraki 10 yıl bu kazanımların yerleşeceği ve yaygınlaşacağı bir dönem olacak.
- Kamu iç denetim uygulamalarındaki aksaklıklar umut kırıcı mı? Güçlü denetim geleneği olan bir ülke için normal mi?

Kamuda İç Denetimin Geleceği

- Kamudaki çok başlı denetim yapısının yeniden ele alınıp sade ve yalın hale dönüştürülmesi, görev çatışmalarının sona erdirilmesi bir ihtiyaçtır.
- İç denetim birimlerinin kamu idarelerindeki temel denetim birimleri olarak konumlandırılması gerekiyor.
- Bir idarenin iç denetim birimi, idarenin tüm işlemleri ve süreçleri ile bağlı kurumları üzerinde denetim yapabilir.
- Teftiş kurulları, soruşturma ve inceleme konularında uzman birimler olarak yapılandırılabilir.

Kamuda İç Denetimin Geleceği

- Bankacılık örneğinden hareketle iç denetim uygulamalarında gözetim ve denetim otoritesi daha hızlı ve etkili sonuç almaya katkı sağlıyor.
- Bu nedenle İDKK'nın kamu idareleri üzerindeki yaptırım gücünün artırılması önem taşıyor.
- Standartlara uyum, bağımsızlık, teşvik, ödüllendirme, performans değerlendirme ...vb.
- İç denetim birimlerinin etkili çalışmalar yapmaları ve iç denetimin değerini tüm taraflara göstermeleri gerekiyor.

Menteş ALBAYRAK, CRMA

TİDE Başkan Yardımcısı,

Anadolu Endüstri Holding Denetim Grup Koordinatörü

Kamuda Denetim Komiteleri

Menteş Albayrak / Anadolu Grubu Denetim Koordinatörü, TİDE Başkan Yrd.



**Kamu İdarelerinde Daha Etkili bir
Yönetim İçin Nasıl Bir İç Denetim?**

29 Eylül 2014 / T.B.M.M.



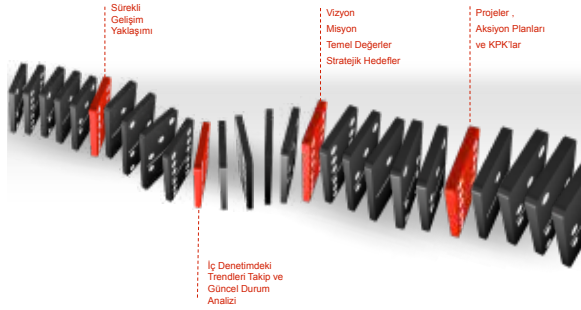
SÜREKLİ İYİLEŞTİRME

Öncü Uygulamalar Statik Değildir: Gelişmelere sürekli olarak odaklanmamak - Etketif olmayan denetim fonksiyonları öncü uygulamaların gerisinde kalabilir.

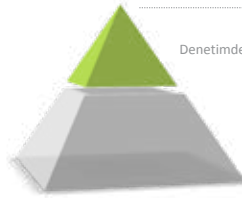


* Kalite Güvence Değerlendirme Sonuçlarından Öğrenilen Dersler:Etkin İç Denetim Fonksiyonlarının Özellikleri, PricewaterhouseCoopers

STRATEJİ GELİŞTİRME



VİZYON MİSYON



Vizyon

Denetimde mükemmellik merkezi ve referans olarak tanınmak.

Misyon

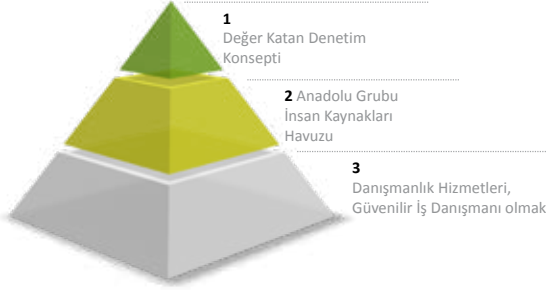
Sürekli gelişim ve inovasyon yaklaşımıyla bağımsız profesyonellerin oluşturduğu değer katan bir organizasyon olmak,

Rekabetçi maliyet ve etkinlik çerçevesinde,

Yasalar, iç politikalar, iş etiği, uluslararası standartlara uyum, hesapverebilirlik ve risk yönetimi konularında danışmanlık yapmak ve güvence sağlamak.

Paydaşlara operasyonel etkinlik ve verimlilik konusunda yardımcı olmak.

STRATEJİK HEDEFLER



Mottomuz



ISO 9001 & QAR*

ISO 9001

BUREAU VERITAS
Certification



The Institute of
Internal Auditors

* QUALITY ASSESSMENT REVIEW



AUDIT COMMITTEES IN THE PUBLIC SECTOR

A comprehensive database

1999

1

© 2001 Blackwell Science Ltd *Journal of Internal Medicine* 250: 105–112

Copyright © 2006 John Wiley & Sons, Ltd.



Public Internal Control Systems in the European Union

Role of Audit Committees for
Internal Audit in the public sector

Discussion Paper No. 4
Public Internal Control
An EU approach
Brussels, 2014-4



Olgunluk Modeli

- Düzenleme yok
- Düzenlemeler var, dağınık yapı
- Merkezi Uyumlaştırma Birimi (CHU) – standart ve politikaları belirler
- Merkezi Danışmanlık Kurulu (CAB)
- İç Denetim Yönetimi Komitesi
- Denetim (Yönetişim) Komitesi



Olgunluk Modeli

- Kurumsal Yönetişim’de gelişmiş ülkelerde muhasebe mesleği itici güç. Kamu kesiminde muhasebe mesleğinin etkisi sınırlı.
- Avrupa Birliği’nde sadece dört ülkede (Fransa, Hollanda, İrlanda, İngiltere) tam kapsamlı Denetim (Yönetişim) Komitesi veya benzeri yapılar mevcut.
- İdari yapı geleneksel olarak politize olmuş.
- Karar verici bir kişi (bakan, belediye başkanı, rektör vs.)
- Dış ses dinlemede isteksizlik.



Olgunluk Modeli

- EU12’de Denetim Komitesi uygulaması sınırlı. Polonya 2010 yılında kurdu (iç denetim odaklı), etkinliği gözetim altında.
- EU12’de beş ülkede (Bulgaristan, Estonya, Latvia, Malta, Slovakya) denetim komitesi ihtiyari.
- Genel olarak denetim komiteleri ilave bir bürokrasi katmanı olarak algılandığından fazla kabul görmeyebiliyor.



Merkezi Danışmanlık Kurulu (CAB)

- 27 AB ülkesinden 9 tanesinde benzeri uygulama mevcut.
- Bağımsız Üyeler
- Tavsiye edici ve uluslararası iç kontrol standartlarının oluşmasını destekleyici
- Merkezi Uyumlaştırma Birimi çalışmalarına bağımsız bir perspektif getiremez ise etkisiz.



İç Denetim Yönetimi Komitesi

- Bakanlıklara ya da bütçe kullanan idarelere bağlı.
- Odağı iç denetim kalitesi ve idarenin iç denetim tavsiyelerini uygulamadaki isteği.
- İç denetimi tanıtmak ve faydası konusunda farkındalığı artırmak.
- İç denetim tavsiyelerini idarenin üst yöneticine raporlar.



İç Denetim Yönetimi Komitesi

- Üst yöneticinin iç denetime ayıracak vakti sınırlı
- Üst yöneticinin iç denetim bilgisi sınırlı
- İç Denetçi üst yöneticinin casusu olarak görülebilir.
- İç Denetçi idare yönetiminin gerçek ihtiyaçlarından uzaklaşabilir.
- Rol ve sorumlulukları Merkezi Uyumlaştırma Birimi tarafından belirlenmeli ve etkinlikleri takip edilmeli.



İç Denetim Yönetimi Komitesi

- Çoklu organizasyonları kapsayan komiteler var (Romanya)
- Bölgesel ya da birden fazla belediyeler için kurulabilir.
- Bağımsız üye bulmak daha kolay.
- Tek bir üst yöneticinin etkisi altında kalmıyor.
- Objektiflik, şeffaflık ve hesap verilebilirliğe katkı sağlayan bir yapı.



Denetim Komitesi

- Denetim Komite'lerine geçiş çok kapsamlı ve komplike bir konu.
- Daha ziyade Anglo Saxon ülkelerde mevcut
- Hukuk temelli (Almanya) ve gelişmekte olan ülkelerde uygulaması sınırlı.



Etkin Denetim Komitesi Ortamı

- Net ve ölçülebilir stratejik hedefler
- Yönetim Yapısı
- Risk Tanımlama ve Risk Yönetimi
- Finansal Yönetim Odaklı Yaklaşım
- Etkin İç Kontrol Sistemi
- Şeffaflık ve hesap verilebilirlik
- Yolsuzluk ve usulsüzlük önleyici süreçler



Denetim Komitesi Temel Şartlar

- En tepeden destek ve idarelerde dış ses dinlemeye açıklık
- Politikacı değiştiğinde komite değişmeyecek
- Bağımsız ve yetkin komite başkanı
- En az iki tane daha bağımsız ve etki altında kalmayacak üye
- İdarelerde değişime açıklık



Tek bir reçete yok

- Kanunlar tek başına her şeyi çözmez
- Zihinsel ve tavırsal bir değişime de ihtiyaç var.
- Her reform gibi gelişimleri zaman alır.
- Pilot organizasyonlarla deneyerek gelişmek ilerlemenin en iyi yolu olabilir.



Ali Kamil UZUN, CPA, CFE, MA, CRMA, CAC
Türkiye İç Denetim Enstitüsü Kurucu ve Onursal Başkanı



**Kamu İdarelerinde
Daha Etkili Bir Yönetim İçin Nasıl Bir İç Denetim
Konferansı**

Kamu İdarelerinde İç Denetimin Geleceğine İlişkin Değerlendirmeler

Ali Kamil UZUN

Türkiye İç Denetim Enstitüsü Kurucu ve Onursal Başkanı
29 Eylül 2014, TBMM

ALİ KAMIL UZUN, CPA, CFE, MA, CRMA, CAC



akuzun@deloitte.com
alikamiluzun@gmail.com
Twitter @akuzun
www.denetimininkurugu.
blogspot.com

- Deloitte – Türkiye Yönetim Kurulu Danışmanı.
- OYAK Mali Kontrolörlik ve Koordinasyon Grubunda Mali Kontrolör olarak görev yapmıştır.
- Adana Çimento Sanayii T.A.Ş., Bolu Çimento Sanayii A.Ş., Hektaş Ticaret T.A.Ş. Yönetim Kurullarında Denetimden Sorumlu Komite Başkanlığı görevinde bulunmuştur.
- Finans (Garanti Bankası, Interbank, İktisat Bankası) ve çeşitli endüstri kuruluşlarında, İç denetim ve bilgi sistemleri denetimi, toplam kalite yönetimi konularında 40 yılı yaklaşan uygulama ve yöneticilik deneyimine sahiptir.
- İnsan Kaynakları, Eğitim ve İletişim konularında üst düzey yöneticilik yapmıştır.
- Türkiye İç Denetim Enstitüsünün kurucusu olup Türkiye’de iç denetim ile ilgili mesleki örgütlenmenin sağlanması, Uluslararası İç Denetim Standartlarının Türkiye’de uygulanması ve yaygınlık kazanması, uluslararası sertifikalı iç denetim programı ve sınavının geliştirilmesine öncülük etmiştir.
- ECIA (Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu) Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev yapmıştır.
- TÜSİAD – KALDER Kalite Ödül Yürütme Kurulu Üyeliği yapmıştır.
- Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Komitesi (TİMDESİK) Üyeliği görevlerinde bulunmuştur.
- TÜSİAD – Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu Üyesi ve İç Denetim Çalışma Grubu Başkanı.
- CPA, CFE, CRMA, CAC
- İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Lisans ve İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans Mezun.
- Marmara Üniversitesi öğretim görevlisi.
- Kurumsal Yönetim ve İç Denetim üzerine çok sayıda yazı ve makaleleri, eğitim ve seminer çalışmaları bulunmaktadır.
- “Denetim Komitesi Uygulamaları” üzerine hazırladığı yüksek lisans (master) tez çalışması, Türkiye’de bu konuda yapılan ilk çalışmalardandır.
- Dünya Gazetesi ve İ.Ü. İşletme Fakültesi tarafından “2007 Yılın İşletmecisi” seçilmiştir.
- 2012 – Rotary Meslek Hizmet Ödülü
- 2013 – İç Denetim Farkındalık Ödülü
- Karikatürist.

2

Kamu İdarelerinde İç Denetimin Geleceği İçin

Mevcut Durum Değerlendirmesi

İDKK

- Konumu
- Kadro Tahsis
- Düzenlemeler

Üst Yönetim

- Destek
- Tutum

İdari Konum

- Teftiş / Denetim Kurulları ile görev ayrımı
- Teşkilat yasalarında yer alma

Yetkinlikler

- Bilgi ve deneyim
- Eğitim ve Sürekli Mesleki Gelişim
- Sertifikasyon

Farkındalık

- İşlevi ve öneminin anlaşılması
- Kurum içi algılama

Katma Değer

- Güvence
- Danışmanlık

Paydaşlar

- İhtiyaçlar
- Yaklaşımlar

Kamu İdarelerinde İç Denetimin Geleceği İçin ...

Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Değişim İhtiyacı

Yaklaşım

- Vatandaş Odaklı Hizmet Anlayışı
- Performans Esaslı Yönetim
- Şeffaflık ve Hesap verebilirlik

Teknoloji

- Erişim
- Güvenlik
- İş Süreçleri

Düzenlemeler

- Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu
- Uluslararası Standartlar
- Uluslararası Kuruluşların Referansları

Beklentiler

- Strateji, Politika ve Hedeflerle Uyumlu
- Etkili, Ekonomik, Verimli Kaynak Kullanımı
- Hesap verebilir ve Şeffaf Olmak

Kamu İdarelerinde İç Denetimin Geleceği İçin ...

Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Denetim Anlayışı

**İşlem/Hata
Odaklı Mesleki
Yaklaşım**

**Uyum
Sağlayıcı
Olmak**

**Risk/Süreç
Odaklı Mesleki
Yaklaşım**

**Değer Ortağı
Olmak**

Kamu İdarelerinde İç Denetimin Geleceği İçin

Başarı Faktörleri

İDKK

- Yeniden Yapılandırma İhtiyacının Değerlendirilmesi
- İdari Kapasitenin Güçlendirilmesi

Üst Yönetim

- İç Denetim Faaliyetinin Bağımsız ve Tarafsız Yürütülmesi
- Gözetim

İdari Konum

- Yönetsel Yapı Örgütlenmesi
- Bütçe, İşbirliği ve Koordinasyon Sağlayıcı Düzenlemeler

Yetkinlikler

- Risk ve Süreç Odaklı Bilgi ve Deneyim
- Eğitim ve Sürekli Gelişim Sürecinin Değerlendirilmesi
- Uluslararası Sertifikasyon

Farkındalık

- İyi Uygulama Örnekleri Paylaşım Toplantıları
- Ödüllendirme
- Dış Kalite Sonuç Endeksi

Katma Değer

- Güvenilir Danışman Olabilme
- Etkili İzleme
- Ölçülebilir Kamu Yönetimi Sistemi

Paydaşlar

- İhtiyaç ve Beklenti Analizi
- Algı Araştırması ve Analizi

Görüş ve öneriler



7

Birlikte başarabiliriz...

Değişim ve geleceğin yönetilmesinde başarı faktörleri:

«Güncel kalma, farklı olma, gelecekte var olma isteği»

- ✓ Bakış açısı
- ✓ Self motivasyon
- ✓ Eğitim ve iletişim
- ✓ Organize olma
- ✓ Güç birliği

- ✓ Vizyon
- ✓ Bir adım önde olma...
- ✓ Fark ve Değer Yaratma
- ✓ Güncel kalma
- ✓ Sinerji

Sözün özü...

Geleceği tahmin
etmenin en iyi yolu,
onu yaratmaktır...

Teşekkürler



10

