



Prof. Dr. Lütfi AKCA *

"Orman ve Su İşleri Bakanlığı olarak şeffaflığı ve hesap verilebilirliği artırmayı, karar alma süreçlerine katılımı sağlayacak ve teşvik edecek mekanizmaları güçlendirmeyi, görev alanımıza giren her tür kamu kaynağının korunmasını, etkili ve ekonomik kullanılmasını, bunun için sağlam bir iç kontrol yapısının tesisini temel olarak vazifelerimizi yerine getirme çabası içerisindeyiz."

*Orman ve Su İşleri Bakanlığı Müsteşarı

Denetişim: Sizi kısaca tanıyabilir miyiz?

AKCA: 1981 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi İnşaat Fakültesinden mezun oldum. Aynı üniversitenin Çevre Mühendisliği alanında 1983 yılında yüksek lisans, 1989 yılında doktora programını tamamladım. İTÜ'de akademik kariyerime devam ederken 1992-1993 döneminde ABD Cornell Üniversitesi'nde misafir araştırmacı olarak bulundum. 2001 yılında Profesör olduğum İTÜ Çevre Mühendisliği Bölümünde, 2003-2004 yılında Anabilim Dalı Başkanlığı görevinde bulundum. 2002-2003 döneminde TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi'nde Danışman Araştırmacı olarak çalıştım.

Kasım 2007'de Çevre ve Orman Bakanlığı Çevre Yönetimi Genel Müdürlüğüne atandım ve bu görevi Eylül 2010 tarihine kadar sürdürdüm. Ardından Çevre ve Orman Bakanlığı Müsteşarlığı görevine geldim ve Bakanlıkların yeniden yapılanmasının ardından Orman ve Su İşleri Bakanlığı Müsteşarı olarak görevime devam etmekteyim.

Denetişim: Bakanlığınızın görev ve faaliyetleri hakkında kısaca bilgi verir misiniz?

AKCA: Bakanlığımız 04.07.2011 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanan 645 Sayılı Orman ve Su İşleri Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile kurulmuştur. 645 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname esas olarak Bakanlığımıza; Ormanların korunması, geliştirilmesi, işletilmesi, ıslahı ve bakımı, çölleşme ve erozyonla mücadele, ağaçlandırma ve ormanla ilgili mera ıslahı konularında politikalar oluşturulması, tabiatın korunmasına yönelik politikalar geliştirmek, korunan alanların tespiti, milli parklar, tabiat parkları, tabiat anıtları, tabiatı koruma alanları, sulak alanlar ve biyolojik çeşitlilik ile av ve yaban hayatının korunması, yönetimi, geliş-

tirilmesi, işletilmesi ve işlettilmesini sağlamak, su kaynaklarının korunmasına ve sürdürülebilir bir şekilde kullanılmasına dair politikalar oluşturmak, ulusal su yönetimini koordine etmek, meteorolojik olayların izlenmesi ve bunlarla ilgili gerekli tedbirlerin alınmasına yönelik politika ve stratejiler belirlemek gibi temel görevler vermiştir.

Bu görevlerin yerine getirilmesi maksadıyla Bakanlığımız bünyesinde Çölleşme ve Erozyonla Mücadele Genel Müdürlüğü, Doğa Koruma ve Milli Parklar Genel Müdürlüğü, Su Yönetimi Genel Müdürlüğü kurulmuştur. Ayrıca Devlet ve Su İşleri Genel Müdürlüğü, Orman Genel Müdürlüğü, Meteoroloji Genel Müdürlüğü ve Türkiye Su Enstitüsü, Bakanlığımızın bağlı kuruluşları olarak bu görevlere matuf faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Denetişim: Sizce Ülkemizde kamu kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılması, kayıp ve israfın asgari düzeye indirilebilmesi için ne gibi tedbirler alınmalıdır?

AKCA: Bilindiği gibi kaynaklar sınırsız değildir ve en müreffeh ülkelerde bile kıt olarak değerlendirilmektedir. Konu kamu kaynağı olunca bunların elde edilmesi, kullanılması çok daha önem kazanmaktadır. Zira kamu kaynağında tüm vatandaşların hakkı bulunmaktadır. Bu nedenle manevi değerlerimiz kamu kaynaklarına özel önem atfetmiştir. Demokrasilerin gelişmesi ile kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılmasına önem verilmiş ve bu yönde düzenlemeler yapılmaya başlanmıştır. Kamu kaynaklarının israf edilmemesi ya da kötüye kullanılmasının önlenmesi için saydamlığın artırılması, önceden belirlenmiş tedbirler ve stratejiler önem taşımaktadır. Bu çerçevede öncelikli alanlar belirlenerek bu alanlarda tedbirler uygulanması, adil, hesap verilebilir, saydam ve güvenilir bir yönetim anlayışının geliştirilmesi ve toplumsal bilincin artırılması önemlidir. Orman ve Su İşleri Bakanlığı olarak şeffaflığı ve hesap verilebilirliği artırmayı, karar alma süreçlerine katılımı sağlayacak ve teşvik edecek mekanizmaları güçlendirmeyi, görev alanımıza giren her tür kamu kaynağının korunmasını, etkili ve ekonomik kullanılmasını, bunun

için sağlam bir iç kontrol yapısının tesisini temel olarak vazifelerimizi yerine getirme çabası içerisindeyiz.

Denetişim: Sizce günümüz kamu yönetimi anlayışı kapsamında klasik denetim modeli ile 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile getirilen İç Denetim modeli birbirine alternatif midir, yoksa birbirlerini tamamlayan fonksiyonlar mıdır?

AKCA: Uzun yıllardır denetim ve inceleme faaliyetlerini yerine getiren teftiş kurulları ile iç denetimin vazife ve rolleri arasında bir takım farklılıklar bulunmaktadır. Ancak temelde hizmet ettikleri gaye aynıdır. Neticede tüm birimler; kamuya verilen hizmetin daha iyi olmasını, vatandaşlara daha iyi hizmet verilmesini, vatandaşlarımızın yaşam kalitesinin artırılmasını, yine idarelerin işleyişlerinin daha kaliteli, hızlı ve açık olmasını sağlamakla yükümlüdürler. Bir birimin başarısını etkileyen temel hususlardan birisi orada görev yapan personeldir. Ülkemiz ekonomisinde son yıllarda açıkça görülen önemli gelişmeler, kaliteli, uygun, şeffaf ve hesap verilebilir bir kamu yönetimine olan güçlü niyet çerçevesinde zamanla her alanda yeni birimlerin ve yeni müesseselerin kurulmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Teşkilatta yer alan birimler farklı görevler yerine getiriyor olsalar bile esas itibarıyla aynı amaca hizmet ettiklerinden denetim birimleri arasında eş güdümün sağlanması önemlidir. Birimin başarısını etkileyen en değerli kaynağı olan personelin her görevi, kamuya verilen hizmetin bilincinde olacak şekilde yerine getirmesi, kendisini sürekli geliştirme önem taşımaktadır. Üst yönetici olarak iç denetimi kurum çapında desteklenmesi gereken bir fonksiyon olarak görmekteyim. İç denetimin etkili ve verimli çalışması halinde kuruma değer katacağı aşikârdır. İç Denetçilerimizin Bakanlığımızın düzenlediği eğitim ve rehberlik faaliyetlerinde aktif olarak yer aldıklarını görmek beni ayrıca memnun etmektedir.

Bu konuya dair son olarak, Bakanlığımız bünyesinde özveriyle çalışan bütün denetim birimlerimizin denetim anlayış ve yaklaşımlarını geliştirmiş ülkelerdeki modern denetim standartlarına



uyumlu hale getirmelerinin önemi üzerinde birkaç hususu ifade etmek istiyorum.

Malumunuz olduğu üzere Türkiye artık her anlamda büyük bir zihniyet değişiminin merkezinde bir ülke olarak Cumhuriyetimizin 100. yılında tekrar dünyanın 10 büyük ekonomisi arasına girme temel gayesine odaklanmış, tarihi, jeopolitik konumu, dinamik insan gücü ve köklü kültürel mirasının kendisine bahsettiği stratejik derinliğin idrakine varmaya başlayan bir ülkedir. Bu açıdan da başta yakın çevresi olmak üzere bütün insanlığın kendisinden önemli beklentileri olan büyük bir medeniyettir. Belirttiğim bu temel gayeye ulaşmak, stratejik derinliğe daha iyi vakıf olmak ve başta kendi insanımız olmak üzere bizden beklentisi olan bütün insanların ümidini boşa çıkarmamak için gelişmiş dünyanın ulaştığı yönetim ilke ve esasları ile anlayışını ve bu arada bu anlayışın önemli bir bölümünü teşkil eden modern denetim standartlarını yakalamamız elzem gözükmektedir.

Sayın Bakanımızın sıklıkla ifade ettiği üzere Orman ve Su İşleri Bakanlığı ve bu arada Türkiye zamanla yarışıyor. Bu yarış dünyanın denge unsuru olmaya namzet bir medeniyetinin, ondan önde

olan devletlerle arasındaki farkı kapatma adına zamanla ve rakipleriyle olan yarışıdır. Bu yarışta muvaffak olabilmemiz için devletimizin ve yönetim anlayışımızın aslında nüveleri bizim köklü devlet geleneğimizde var olan modern yönetim tarz ve ilkelerine göre yeniden düzenlenmesi gerekir. İşte denetim birimlerimize bu noktada büyük görevler düşmekte, belirttiğim dönüşümü tamamlayabilmemiz için “INTOSAI İlkeleri” gibi, “COSO Standartları” gibi “Kurumsal Risk Yönetimi” gibi modern denetim çerçevelerinin öngördüğü evrensel standartları yakalamaları gerekir. Bu yapılmadığı müddetçe denetim, millet olarak ilerlememizin motoru ve dümeni fonksiyonunu kazanamayacak, bahsettiğim yarışı kazanmamızın âmillerinden birisi olamayacaktır.

Denetişim: İç denetim birimlerinin “danışmanlık” fonksiyonu hakkındaki görüşleriniz nelerdir? Orman ve Su İşleri Bakanlığı’nın Üst Yöneticisi olarak İç Denetimden bu kapsamdaki beklentileriniz nelerdir?

AKCA: Bilindiği gibi iç denetim önemli bir özelliği de üst yönetime danışmanlık yapmaktır. Kurum personeline usul ve yol göstermek, tavsiyede bulunmak, işleri kolaylaştırmak, eğitim vermek bu

fonksiyonun örnekleridir. Danışmanlık, tavsiye ve öneriler her zaman kurumun gelişmesi için önemli olmaktadır. İşlerin sorumluluk almadan dış bir birimce gözden geçirilmesi, kurumun içindeki tıkanıklıkların görülmesi anlamında önem taşır. İdarelerin kendi bünyelerinde yıllardır alışlagelmiş işleyiş içinde bazı hatalı veya eksik uygulamaların farkına varılamaması, dışarıdan bakan birinin rahatlıkla fark edebileceği bu hususların kurum içindeki kişilerce iş yoğunluğu veya alışkanlıktan kaynaklanır şekilde fark edilememesi anlamına gelen "İşletme Körlüğü" zamanla kamu idarelerinde de görülebilmektedir. İç denetçilerin danışmanlık fonksiyonu bu noktada devreye girmektedir. Zira iç denetçi icradan bağımsız olarak idaredeki tıkanıklıkları, mükerrerlikleri, hataları, eksiklikleri, zafiyetleri ve sair anomalileri görebilecek konumdadır. Benzer şekilde yeni kurulacak bir sistemin ya da bir hizmetin iç denetçilerin rehberliğinde dizayn edilmesi bu alanda ileride karşılaşılabilecek muhtemel risk ve olumsuzlukları azaltabilecektir. Elbette danışmanlık hizmetinin etkin olarak verilebilmesi, iç denetçinin yetkinliği ve gelişime açık olması ile yakından ilgilidir. Bu çerçevede iç denetçilerin kişisel gelişimleri için uygun şartları sağlamak, mesleki eğitimlerine itina göstermek önem arz etmektedir. Teorik planda ifade etmeye çalıştığım iç denetimin danışmanlık fonksiyonunu, Çevre ve Orman Bakanlığından Orman ve Su İşleri Bakanlığı'na geçiş sürecinde fiili olarak hayata geçirme yolunda üst yönetici olarak gayret gösterdiğimi söyleyebilirim. Daha 5018 Sayılı Kanunun öngördüğü kontrol ortamının, nasıl ve hangi enstrümanlar vasıtasıyla müşahhas şekilde ortaya çıkarılacağına belli olmadığı bir dönemde gerçekleşen Orman ve Su İşleri Bakanlığı'na geçiş süreci, sürecin bizatihi kendi tabiatından kaynaklanan bir takım belirsizlik de bünyesinde barındırıyor idi. İç kontrol sisteminin ideal manada tesis edilemediği böylesi bir ortamda idarenin faaliyetleri üzerinde doğrudan denetim faaliyeti gerçekleştirilmesi idarenin çalışma şevkini kırmasının yanında sonuçları itibariyle de hiç de sıhhatli olmazdı. Bu nedenle biz bir yandan idarenin iç kontrol sistemini başta Strateji Başkanlığımız olmak üzere harcama yetkililerimiz vasıtasıyla kurmaya ve güçlendirmeye çalışırken öte

yandan da iç denetçilerimizle yakın bir çalışma yürüttük ve tespit ettiğimiz hassas veya riske açık alanlarda iç denetçilerimiz eliyle danışmanlık faaliyeti yürüttük. Yani dedik ki idarelerimize "nazik bir süreçten geçtiğimiz şu dönemde bu alanlarınız hassasiyet arz ediyor, buyurun bu alanları iç denetçilerimizle birlikte bir gözden geçirin, onlar size bu alanları nasıl yöneteceğinize dair yol gösterebilirler." Bu yaklaşımımız hem iç denetimin görünürlüğünü ve prestijini artırdı, hem de idaremiz nazik bir dönemi kazasız belasız atlattı. Keşke iç denetim idari yapımızda daha önceden tesis edilseydi ve bu tür danışmanlık faaliyetlerini daha erken bir dönemde ve daha etkin şekilde hayata geçirebilseydi.

"İdarelerin kendi bünyelerinde yıllardır alışlagelmiş işleyiş içinde bazı hatalı veya eksik uygulamaların farkına varılamaması, dışarıdan bakan birinin rahatlıkla fark edebileceği bu hususların kurum içindeki kişilerce iş yoğunluğu veya alışkanlıktan kaynaklanır şekilde fark edilememesi anlamına gelen "İşletme Körlüğü" zamanla kamu idarelerinde de görülebilmektedir. İç denetçilerin danışmanlık fonksiyonu bu noktada devreye girmektedir. "

Bahsettiğim geçiş sürecinde iç denetimin danışmanlık fonksiyonunu öne çıkaran bir başka şey daha yaptık; o da Müsteşarlık Makamının karar almasını gerektiren kritik konularda iç denetçilerimizin konunun mali, hukuki, kamuoyuna bakan yönleri itibariyle riske açık yönlerini tespit ettirmemiz oldu. Bu alanlarda ya yasal bir düzenleme önerdik, ya düzenleyici bir işlem yaptık, ya Bakanlık Makamına iletmek üzere bilgilendirici mahiyette bir layiha düzenledik, ya birimlerimizi farklı tarzda hareket etmeleri için yönlendirdik ya da son derece girift bir meselenin çözümü için pratik fikirler ürettik. Bütün bu çalışmaların



neticesinde aslında biz birçok riski, daha ortaya çıkmadan önlemiş olduk. Bütün bunlarda özveriyle çalışan iç denetçi arkadaşlarımızın olaylara müspet ve yapıcı tarzda yaklaşımları ayrıca takdire şayandır.

"İç denetimin katkısıyla Bakanlığımızda etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması yasal ve kendi iç düzenlemelerine uygun şekilde faaliyet gösterilmesine imkân tanıyacak, kurumumuzun yasalarla kendisine verilmiş olan görevleri daha iyi yerine getirmesini sağlayacak ve vatandaşlarımıza verilen hizmetin kalitesi artacaktır. "

Denetişim: Bakanlığınızda yürütülen iç kontrol ve risk yönetimi faaliyetlerinde iç denetçilerin sizce nasıl bir katkısı olabilir?

AKCA: İç denetim ile ilgili olarak gerek uluslararası iç denetim standartları gerekse ülkemizde bu standartlar esas alınarak hazırlanan kamu iç

denetim standartlarına baktığımızda iç denetim faaliyetinin "değer katma" niteliğinin vurgulandığını görmekteyiz. Değer katma nasıl olabilir? Elbette sadece denetlemekle olmayacağı açıktır. İç Denetimin özünde de yer alan bu değer katma vasfını; idarenin iş akışlarının, süreçlerinin, yine bu süreç ve akışlardaki tıkanıklıkların, mükerrerliklerin önlenmesi, idarenin üstlenmiş olduğu vazifeleri yerine getirirken rahatlatan, bu vazifelerin etkili, verimli ve mevzuata uygun olarak yerine getirmelerine yardımcı olabildiği ölçüde, hatta varsa mevzuatın aksayan yönlerini de tespit ederek bu aksaklıkların giderilmesini önererek değer katma niteliğini yerine getirmiş olabileceğini düşünmek lazım. Elbette bunun yerine tam olarak getirilebilmesi için iç denetim vazifesini icra eden kişilerin iyi yetişmiş olması, kendilerini sürekli geliştirmesi ve görevini severek yapmasına bağlıdır.

Bakanlık olarak iç denetime önem veriyoruz. Nitekim iç denetçi kadrolarımıza son dönemde yaptığımız atamalarla iç denetim başkanlığımızın insan kaynağını sürekli güçlendirdik. İç kontrol çalışmalarına da ayrıca önem vermekteyiz. Strateji Geliştirme Başkanlığımızın koordinatörlüğünde yürütülen bu iç kontrol çalışmalarında iç denetçilere önemli görevler düşmektedir. İç

kontrol yapısını değerlendirmek bilindiği gibi İç Denetim faaliyetinin önemli yönlerinden birisidir. İç Denetçilerimizin iç kontrol sistemimizin etkinliğini ve yeterliliğini değerlendirme ve idaresinin performansı hakkında üst yönetime doğru bilgi sağlama sorumluluğu bulunmaktadır. Zaten iç kontrol sisteminin bağımsız ve objektif kriterlere dayalı olarak ele alınması büyük önem arz etmektedir.

Risk değerlendirmeleri ve risklerin yönetilmesinin öneminin anlaşılmasına başlaması neticesinde kamu kurumlarında da bu yönde düzenlemeler yapılmaya başlanmıştır. Bu bağlamda Bakanlığımız Kurumsal Risk Yönetimi Yönergesi Sayın Bakanımız Prof.Dr. Veysel EROĞLU'nun onayı ile 2012 yılı Şubat ayı başında yürürlüğe girmiştir. Söz konusu yönergede Bakanlığımızın risk yönetim ekibi; Bakanlık risk yöneticisi başkanlığında, merkez teşkilatı birim risk yetkilileri ile en az bir iç denetçiden oluşan ekip olarak belirtilmiştir. Bu çerçevede iç denetim birimimize idaremizin risk yönetim süreçlerinin değerlendirmesinde ve geliştirilmesinde önemli vazifeler düşmektedir.

İç denetimin katkısıyla Bakanlığımızda etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması yasal ve kendi iç düzenlemelerine uygun şekilde faaliyet gösterilmesine imkân tanıyacak, kurumumuzun yasalarla kendisine verilmiş olan görevleri daha iyi yerine getirmesini sağlayacak ve vatandaşlarımıza verilen hizmetin kalitesi artacaktır. İç denetim faaliyeti ile, Bakanlığımız bünyesinde iç kontrol sisteminin zayıf noktalarının tespit edilebilmesi ve daha etkin işlemesi sağlanabilecektir. Öte yandan etkin ve güçlü bir iç kontrol yapısı idarenin olduğu kadar iç denetimin de işini kolaylaştıracak, idare etkin kullandığı enerjisini daha önemli ve öncelikli alanlara kanalize edebilecektir.

Denetişim: Kamunun sunduğu hizmet kalitesinin daha da iyileştirilebilmesi bakımından günümüz denetim anlayışının nasıl değişimler göstermesi gerekir? Bu bağlamda kamuda İç Denetimin geleceğini nasıl görüyorsunuz?

"Kamu kurumlarımızda iç denetimin önemi zaman geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır. Elbette en iyi pozitif etkiyi yine iç denetim birimleri ve iç denetçiler bizatihi kendileri sağlayacaklardır. İç denetim birimleri ve iç denetçilerin yaptıkları çalışmalar ve ortaya çıkardıkları olumlu işler artıkça iç denetim daha fazla kabul görecektir. Bu çerçevede iç denetim birimlerine ve iç denetçilere önemli görevler düşmektedir. "

AKCA: Ülkemizde son on yılda ekonomik bir güven ortamı oluşmuş, tüm makro göstergelerde çarpıcı iyileşmeler olmuş, ülkemiz giderek dünya çapında güven duyulan bir ekonomi olmayı başarmıştır. Bunun yanında kamuya sunulan hizmet kalitesi önemli derecede artmıştır. Aynı şekilde kamu yönetiminin daha şeffaf olmaya başladığını ve kamuya hesap verme bilincinin arttığını görmekteyiz. Elbette ekonomideki bu olumlu gelişmelere paralel olarak yapısal değişimler de yapılmakta denetim anlayışında da buna paralel olumlu değişimler olmaktadır. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ile birlikte iç denetim Türk kamu yönetiminin bir unsuru haline gelmiştir. Ülkemizde İç denetim, uluslararası kabul görmüş rehberler eşliğinde önemli gelişmeler kaydetmektedir. Kamu kurumlarımızda iç denetimin önemi zaman geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır. Elbette en iyi pozitif etkiyi yine iç denetim birimleri ve iç denetçiler bizatihi kendileri sağlayacaklardır. İç denetim birimleri ve iç denetçilerin yaptıkları çalışmalar ve ortaya çıkardıkları olumlu işler artıkça iç denetim daha fazla kabul görecektir. Bu çerçevede iç denetim birimlerine ve iç denetçilere önemli görevler düşmektedir.

Denetişim: Sn. Müsteşarım, bize vakit ayırdığınız için çok teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.