



## KANADA'DA İÇ DENETİM

### Bir Kalite Güvence Değerlendirmesinin Sonuçları

**Mehmet BALCI**  
Hazine Kontrolörü  
**Fatih SEZER, CIA**  
İç Denetçi  
Hazine Müsteşarlığı

**ÖZET:** Kanada'da iç denetimin mevcut durumunu değerlendirmek amacıyla Kanada National Audit Office (Kanada Sayıştayı) tarafından bir inceleme yapılmıştır. Bu incelemede örnek olarak seçilen 5 kamu idaresinde iç denetim uygulamaları ile ilgili olarak ayrıntılı incelemeler yapılarak, iç denetim faaliyetinin standartlara uygunluğu değerlendirilmiştir. Daha sonra Federal Kanada kamu yönetiminde iç denetim ile ilgili genel değerlendirmeler yapılarak, üst yönetimden gerekli desteğin sağlanamaması, yetkin iç denetçilerin istihdam edilememesi ve sınırlı seviyede güvence hizmeti içeren denetim faaliyeti gerçekleştirilmesi gibi genel sorunlara işaret edilmiştir. İç denetimin geliştirilmesi için raporda öneriler getirilmiş ve Kanada Hazine Kurulu Sekreteryası<sup>1</sup> tarafından bu önerilere cevaplar verilmiştir. En son olarak iç denetim uygulamalarının iyileştirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumlu birim olan ve Kanada Hazine Kurulu Sekreteryası içinde faaliyet gösteren İç Denetim Mükemmeliyet Merkezi'nin faaliyetleri ele alınarak karşı karşıya olduğu sorunlar not edilmiş, iç denetçiler tarafından söz konusu birimin çalışmalarının yetersiz bulunmasına ise özellikle dikkat çekilmiştir.

1 Kanada Hazine Kurulu, Bakanlar Kurulu içinde oluşturulan bir alt kabinedir. Anglo-Sakson sistemlerinde Bakanlar Kurulu içinde çeşitli özel konularla ilgili olarak konuyla ilgili bakanların katıldığı özel komiteler kurulmaktadır. Örneğin ülke bir savaşla karşı karşıya ise bir savaş kabinesi adı verilen bakanlardan oluşan komite oluşturulur ve savaşın yönetimini bu komite yürütür. Hazine Kurulu da Kanada kamu yönetiminde mali işler, personel yönetimi, hesap verilebilirlik ve etik gibi konularda sorumlu olan ve bu konularda izlenecek politikaları ve bu politikaların uygulanmasını izleyen bir alt kabinedir. Mevcut Hazine Kurulu şu üyelerden oluşmaktadır: Maliye Bakanı, Devlet Bakanı (KOBİ'lerden ve Turizm'den sorumlu), Devlet Bakanı (Demokratik reformdan sorumlu), Sosyal Güvenlik Bakanı (Kurulda başkan yardımcısı olarak görev yapmaktadır. ve Parlemantodan iktidardaki partinin üst yöneticisi bir üye. Şu anda kurulun başkanlığını, bu görevi üstlenmeden önce Adalet Bakanı olan Vic Toews yürütmektedir. Hazine Kurulunun mevcut görevlerini yürütmesinde Hazine Kurulu Sekreteryası adı verilen bir kurum yardımcı olmaktadır. 1966'ya kadar Maliye Bakanlığının içinde yer alan Sekreteryaya 1966'dan sonra bağımsız bir kurum haline getirilmiştir.

## GİRİŞ

İç denetim alanında yaşanan uluslararası gelişmeler ışığında Kanada hükümeti tarafından, bu gelişmelere uyum sağlamak amacıyla bir takım politika değişiklikleri yapma yoluna girmiştir. Bu kapsamda çeşitli çalışmalar yapılarak bir politika belgesi oluşturulmuş ve bu belgede iç denetimin üst yönetime güvence sunma yönüne ağırlık verilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Kanada Hazine Kurulu tarafından kabul edilen İç Denetim Politikası Belgesine göre (Bundan sonra Politika Belgesi olarak anılacaktır) Kamu kurumlarının iç denetimle ilgili aşağıdaki sorumluluklarının bulunduğunu belirtilmektedir.

- Risk yönetimi stratejisi ve uygulamaları ile yönetim ve kontrol sistemlerini ve kurumun karar alma süreçlerinde esas alınan bilgilerin doğruluğuna yönelik yeterli ve zamanında güvence sunma faaliyetini gerçekleştirmek üzere bağımsız, etkin ve objektif bir iç denetim birimi kurulmalı ve yeterli kaynaklarla donatılmalıdır.
- İç denetim sonuçları planlama yapılması süreci ile önceliklerin belirlenmesi ve karar alma süreçlerinde dikkate alınmalıdır.
- Denetim sonuçları zamanında kamuoyunun bilgisine sunulmalıdır.

İç denetim birimlerinin bağlı olacakları üst yöneticilerin iç denetimle ilgili sorumluluklarına da aynı politika belgesinde yer verilmiştir. Buna göre üst yöneticiler

- Kurumda denetim komitesinin kurulması,
- İç denetim biriminin kurum içindeki yeri ve üstlendiği faaliyetler açısından bağımsızlığının sağlanması,
- İç denetim raporlarında, tespit edilen zayıflıkların giderilmesine yönelik olarak eylem planlarının oluşturulması,
- Getirilen önerilerin uygulanması için ilgili birimler nezdinde izleme yapılması,
- Hazine Kurul Sekreteryasına (Bundan böyle Sekreteryaya olarak anılacaktır) yıllık denetim planları ile iç denetim birimi tarafından düzenlenen raporların bir nüshasının gönderilmesi,

- Kurumun karşı karşıya olduğu risklerde ve kurumun kontrol sisteminde yaşanan önemli gelişmelerle ilgili olarak Sekreteryanın düzenli olarak bilgilendirilmesinden,

Sorumludurlar.

Sekreteryaya bünyesinde oluşturulan İç Denetim İçin Mükemmeliyet Merkezinin görevleri ise şu şekildedir:

- İç denetçilere, iç denetim birimi yöneticilerine politika belgesinin uygulanması, yıllık denetim planlarının geliştirilmesi ve standartların uygulanması konularında danışmanlık hizmeti vermek,
- Sekreteryaya kurumlardaki risk, kontrol ve konuları ve kurumlardaki yönetim problemleriyle ilgili olarak zamanında bilgi sağlayacak aktif bir izleme sistemini kurmak,
- Bir insan kaynakları stratejisi geliştirerek iç denetim birimlerinin kurumlarına politika belgesinin uygulanmasında yardımcı olmalarını sağlamak,
- Beş yıl içinde politika belgesinin etkinliğini değerlendirmek üzere bir değerlendirme çerçevesi oluşturmak,
- Kurumlara iç denetim birimlerinin performansını değerlendirmesinde yardım sağlamak.

## Denetimin Kapsamı

Federal Kamu Yönetiminde iç denetim uygulamalarının Politika Belgesine uygun bir şekilde yürütülüp yürütülmediğinin belirlenebilmesi amacıyla seçilen örnekler üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Ayrıca Sekreteryaya bünyesinde kurulan İç Denetim Mükemmeliyet Merkezinin iç denetime yönelik rehberlik yapma kapasitesi incelenmiştir. Aşağıda adı sayılan kurumlarda kalite güvence değerlendirme çalışması gerçekleştirilmiştir.

1. Kanada Uluslararası Kalkınma Ajansı
2. Dış İşleri ve Dış Ticaret Başkanlığı
3. Kanada İnsan Kaynakları Geliştirme Başkanlığı
4. Kanada Doğal Kaynaklar Başkanlığı
5. Bayındırlık İşleri ve Kamu Hizmetleri Başkanlığı
6. Polis Teşkilatı (Royal Canadian Mounted Police)

## İnceleme

Yapılan inceleme sonucunda kurumların standartlar açısından durumu aşağıya çıkartılmıştır.

	Genel Olarak Standartlara Uyum Sağlanmaktadır.	Kısmen Standartlara Uyum Sağlanmaktadır.	Standartlara Uyum Sağlanmamıştır.
Bayındırlık İşleri ve Kamu Hizmetleri Başkanlığı	X		
Polis Teşkilatı (Royal Canadian Mounted Police)	X		
Dış İşleri ve Dış Ticaret Başkanlığı		X	
Kanada İnsan Kaynakları Geliştirme Başkanlığı		X	
Kanada Doğal Kaynaklar Başkanlığı		X	
Kanada Uluslararası Kalkınma Ajansı			X

Kalite Güvence Değerlendirmesinde Kullanılan kriterler:

**Genel Olarak Standartlara Uyum Sağlanmaktadır:** İlgili iç denetim biriminin yapısı, prosedürleri ve iç denetim uygulamaları standartlara uygundur. Geliştirilmesi gereken alanlar bulunmakla birlikte, bunlar standartlara aykırılık teşkil etmemektedir.

**Kısmen Standartlara Uyum Sağlanmaktadır:** İç Denetim birimi bazı önemli alanlarda standartlara uyum sağlamamıştır. Karşılaşılan zayıflıkların bir kısmı iç denetim birimi dışında çözümlenmesi gereken sorunlardır. Bu sorunların giderilmesi için üst yönetici tarafından tedbir alınması gerekebilir.

**Standartlara Uyum Sağlanmamıştır:** İç Denetim Birimi bir çok alanda standartlara uygun faaliyet göstermemektedir. Bu durum iç denetim biriminin etkinliğini zayıflatmaktadır.

### Bayındırlık İşleri ve Kamu Hizmetleri Başkanlığı

**Kurumda iç denetim standartlarına genel olarak uyum sağlanmıştır.** Kurumda iç denetim biriminin

statü olarak bağımsızlığı sağlanmıştır. Üst Yönetim güçlü bir destek sağlamıştır. İç Denetim Birimi doğrudan üst yöneticiye raporlama yapmaktadır. Oluşturulan denetim komitesi içinde kurum dışından bağımsız bir üye bulunmaktadır. Denetim dosyalarının ve çalışma kâğıtları örnekleme yöntemiyle incelenmiş mesleki standartlara uyumlu bir biçimde hazırlandığı görülmüştür.

Kurum bir “yönetim ve kontrol çerçevesi” oluşturarak iç denetçilerin risk yönetimi, iç kontrol ve yönetim alanlarındaki değerlendirme yapmasını kolaylaştırmıştır. Hazırlanan iç denetim rehberinde birim için kalite güvence sistemi geliştirilmiştir. Birim kalite güvence faaliyetlerini güçlendirerek iç denetimin kalitesinin artırılması planları yapmıştır.

### Polis Teşkilatı

**Kurumda iç denetim standartlarına genel olarak uyum sağlanmıştır.** Değerlendirme ekibi olarak yapılan çalışmalar sırasında iç denetime güçlü üst yönetim desteği olduğunu gözlenmiştir. İç Denetim Birim Başkanı idari olarak doğrudan üst yöneticiye bağlıdır. Etkin olarak çalışan denetim komitesine doğrudan raporlama yapabilmektedir. (Bu durum iç denetim biriminin bağımsızlığını güçlendirmektedir.)

Denetim dosyalarının ve çalışma kâğıtları örnekleme yöntemiyle incelenmiş ve çalışma kâğıtlarının mesleki standartlara uyumlu bir biçimde hazırlandığı görülmüştür.

İç denetim Biriminin güçlü yanlarından biri iç denetçilerin mesleki sertifikalarının bulunması ve iç denetim konusundaki geniş tecrübelerinin olmasıdır. Kalite güvence sistemi oluşturulmuştur. Ayrıca iç denetim biriminin istenen kalitede ve yetkin personelden oluşması için mesleki gelişim için eğitim programı hazırlanmıştır.

### Dış İşleri ve Dış Ticaret Başkanlığı

**Kısmen standartlara uyum sağlamıştır.** İç denetim biriminin göre ve sorumlulukları açıkça belirlenmiştir. Birim Üst yöneticiye doğrudan raporlama yapmaktadır. İç denetçilerin mesleki gelişimlerini desteklemek

amacıyla bir program oluşturulmuştur. Bu programa göre mesleğe yeni atanan iç denetçilerin iç denetim alanında tecrübe ve bilgi kazanmaları için ek çalışma yapmaları ve mesleki sertifika almaları zorunludur.

Bununla birlikte birimde resmi bir kalite güvence sistemi oluşturulmamıştır. Birim yıllık planlarını üst yönetimle istişare süreci içinde hazırlamıştır. Riskli alanların belirlenmesi için risk odaklı bir yaklaşımla yıllık planların hazırlanması için çalışmalara başlanmıştır.

### **Kanada İnsan Kaynakları Geliştirme Başkanlığı**

**Kısmen standartlara uyum sağlamıştır.** İç Denetim Birimi sağlıklı kalite güvence sürecine sahiptir. Doğrudan üst yöneticiye raporlama yapılmasını sağlamakla iç denetim birimi bağımsızlığını ve etkinliğini güçlendirilebilir. İç denetim birimi denetimin yönetime yönelik standart dokümanlar hazırlanması ve kurumda risk yönetiminin oluşturulması için önemli kaynaklar ayırmıştır. Bu nedenlerle güvence hizmetlerine yönelik sınırlı seviyede denetim faaliyeti gerçekleştirilmiştir.

### **Kanada Doğal Kaynaklar Başkanlığı**

**Kısmen standartlara uyum sağlamıştır.** İç denetim biriminde sık sık personel değişimi yaşanmıştır. Birim standartlara pek çok noktada uyum sağlamaktadır. Birim tarafından belirlenen denetim ve değerlendirme hizmetlerinin kapsamı uluslararası standartlara uygun değildir. Birimde yazılı bir kalite güvence programı bulunmamaktadır. Denetim dosyalarının incelenmesi sonucunda daha önceki yıllarda gerçekleştirilen denetim sonuçlarının çalışma kâğıtlarıyla desteklenmediği görülmüştür.

### **Kanada Uluslararası Kalkınma Ajansı**

**Standartlara uyum sağlamamıştır.** İç denetim Üst yöneticiye bağlı değildir. (Farklı idari görevleri olan bir görevliye bağlıdır) Bu durum iç denetim için yeterli bağımsızlığı sağlamamaktadır. İç denetim birimi tüm denetim faaliyetlerini kapsayan bir kalite güvence programı geliştirmemiştir. İnceleme için seçilen üç denetim dosyasından ikisinde yapılan testleri ve denetim raporunda varılan sonuçlara destekleyecek denetim kanıtlarını bulunmamaktadır.

Ajans son zamanlarda yaptığı değişikliklerle bir takım iyileştirmeler yapmıştır. Denetim komitesine ajans başkanı başkanlık etmeye başlamıştır. Denetim komitesi denetimlerin ve denetim raporlarına verilen cevapların çabuklaştırılmasını istemiştir.

Ekibimizce Kanada Uluslararası Kalkınma Ajansı iç denetim birimi ile ilgili olarak yakın zamanda ayrıca izleme denetimi yapılması planlanmıştır.

Genel olarak iç denetim faaliyetinin kalitesi ve etkinliği kurumdan kuruma değişmektedir.

İç denetimin istenen katkısı sağlanmasını engelleyen bazı faktörler bulunmaktadır: (1) Üst yönetimden gerekli desteğin sağlanamaması (2) yetkin iç denetçilerin istihdam edilmesinde sorun yaşanması ve (3) denetim faaliyetinin sınırlı seviyede güvence hizmeti verecek şekilde yapılandırılması

### **I- ÜST YÖNETİM DESTEĞİ**

Güçlü, sürekli üst yönetim desteği etkin ve bağımsız bir iç denetim faaliyetinin en önemli unsurudur. İdeal olarak iç denetim üst yöneticiye bağlı olmalıdır. Bu statü iç denetimin daha bağımsız olmasına yardımcı olmakta ve denetimlerin gerçekleştirilmesinden daha da önemli olan stratejik rolüne katkıda bulunmaktadır. Hazine Kurulu tarafından hazırlanan iç denetim politika belgesinde üst yönetimin desteğinin ne kadar önemli olduğu vurgulanmıştır. Bu belgede üst yöneticilerin kurumlarında

- Kurumun risk yönetimi ve kontrol sistemi,
- Yönetimin karar alma sürecinde kullandığı ve kamuya açıkladığı bilgi ve belgelerin,

Kalitesi ve doğruluğu üzerinde güvence verecek etkin bir iç denetim faaliyeti oluşturmalarını istemektedir.

### **İç Denetimin Stratejik Rolü**

İç denetimin etkili ve etkin bir şekilde çalışabilmesi ve kurumun yönetilmesine katkı yapabilmesi için stratejik bir yönelimi olmalıdır. Bunun gerçekleştirilmesi ise iç denetimin (raporlama ilişkisi bağlamında) kurum içindeki konumuna ve stratejik bir rolü olduğunun üst yönetim tarafından benimsenmesine bağlıdır.



Kurum içinde iç denetimin uygun biçimde konumlandırılması, iç denetime bağımsız bir statü kazandırarak kurumun karşı karşıya olduğu stratejik ve önemli risklerle ilgili çalışmalar yapmasına imkân verecektir.

İç denetim bu stratejik rolü ile kurumsal düzeydeki risklerin düzeyi ve kontrolü konusunda denetim komitesi ve üst yönetim ile birlikte çalışarak kurumun iyi yönetişimine katkıda bulunabilir. İç denetimin etkin olabilmesi için taktik düzeyden stratejik düzeye geçmesi gerekmektedir. İç denetim kaynakları kurumun amaçlarını destekleyecek şekilde süreçlerin kontrolü, yönetişim ve risk yönetimine ayrılmalı ve böylelikle iç denetim kuruma değer katmalıdır.<sup>2</sup>

### Denetim Komitesi

İç denetim faaliyetinin kalite ve etkinliğinde bir başka önemli faktör kurumlardaki mevcut denetim komiteleridir. Politika Belgesine göre denetim komitesinin iç denetim biriminin gözetiminde önemli rolü bulunmaktadır. Bu gözetim, iç denetim faaliyetinin performansının izlenmesi ve bağımsızlığının güçlendirilmesi faaliyetlerini de içermektedir.

### Denetim komiteleri yeterince bağımsız değildir.

Bir kurumdaki iç denetim biriminin bağımsızlığı o kurumdaki denetim komitesinin bağımsızlığına bağlıdır. Özel sektörde ve kamu iktisadi kuruluşlarında denetim komiteleri yönetimden bağımsız üyelere oluşmaktadır. Politika belgesine göre üst yönetici ya denetim komitesine kendisi başkanlık eder veyahut üst düzey bir yöneticiyi komiteye başkanlık etmek üzere görevlendirir.

Denetim komitesi kurumda görev yapan üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Denetlenen birimlerin

<sup>2</sup> İç denetimin stratejik rolüyle, bir kurumda fonksiyonel bağımsızlığa sahip iç denetimin risk değerlendirmesine dayalı olarak yapmış olduğu denetim faaliyetleri ile kurumda iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin geliştirilmesine orta ve uzun vadede yapacağı büyük katkıya işaret edilmektedir. İç denetimin bulunmamasının kurumların iç kontrol sistemlerinde zaafiyet oluşturduğuna en güzel örnek İsveç'te iç denetimle ilgili yaşanan gelişmelerdir. 1980'li yılların başında İsveç'te kurumlarda iç denetim faaliyetleri kaldırılmıştır. Ancak daha sonra kamu kurumlarında iç kontrol sistemlerinde gözlemlenen ciddi zayıflıklar nedeniyle 1995 yılında iç denetim yeniden kurulmak zorunda kalmıştır.

yöneticilerinin denetim komitesinde bulunması, çıkar çatışmasına yol açarak, komite üyelerinin objektifliğini zedelemektedir.

Geçmişte kurumlara denetim komitelerinde kurum dışından üyeler atamaları önerisi getirilmiştir. Bu öneriyi incelenen kurumlar içinde yalnızca Bayındırlık İşleri ve Kamu Hizmetleri Başkanlığı hayata geçirmiştir. Politika belgesinde bu konuya herhangi bir açıklık getirilmemiştir.

**Öneri:** Politika belgesinde değişiklik yapılarak denetim komitelerinde kurum dışından üye bulundurulması bir zorunluluk haline getirilmelidir.

**Cevap:** Politika belgesinde yapılacak revizyonda bu öneri dikkate alınacaktır.

### Denetim komitesi üyeleri sorumluluklarının ve rollerinin farkında değildirler.

Politika belgesinde denetim komitesi üyelerinin rol ve sorumluluklarına yer verilmiştir. Ancak inceleme konusu kurumlarda yapılan görüşmelerde üst yönetimin ve komite üyelerinin bu rol ve sorumluluklarının tam olarak farkında olmadıkları görülmüştür. Yalnızca polis teşkilatında denetim komitesi üyelerine düzenlenen bir eğitimle rol ve sorumlulukları hakkında bilgi verilmiştir.

**Öneri:** Sekreteryaya denetim komitesi üyelerinin eğitim ihtiyaçlarını da dikkate alan ve görevlerinin yürütülmesinde komite üyelerine yardımcı olacak bir rehber hazırlamalıdır.

**Cevap:** Sekreteryaya denetim komitesi üyelerinin eğitim ihtiyaçlarının bulunduğunu kabul etmektedir. Bu konuda gereken destek sağlanacaktır.

## II- İÇ DENETİM PERSONEL DURUMU

Bir çok iç denetim birimi için insan kaynakları yönetimi en büyük sorun olmaya devam etmektedir. İç denetim uygun sayıda ve nitelikte, geniş bilgi ve tecrübe sahibi personele ihtiyaç duymaktadır. Bir kurumdaki iç denetçi sayısı kurumun karşı karşıya olduğu risklere ve denetlenecek faaliyetlere bağlıdır.

Üst yönetici kurumda yeterli kaynağa sahip (personel ve donanım) ve standartlara uygun faaliyet gösteren iç denetim birimi kurmakla yükümlüdür.

**İç denetim özellikle personel konusunda çok önemli sıkıntılarla karşı karşıyadır. Kurumlar politika belgesindeki şartlara uygun biçimde yeterli nitelikte ve sayıda iç denetçi istihdam etmekte zorluklar yaşamaktadırlar.**

Yeteri sayıda iç denetçinin bulunmaması iç denetçilerin riskli alanlarda denetim yapmalarına, bu durum da kurumların daha yüksek risk düzeylerinde bulunmalarına yol açabilecektir.

**İç denetçilerin mevcut personel sistemindeki sınıflandırılması, profesyonel bir iç denetime özgü beceri ve yetenek düzeyini yansıtmamaktadır. İç denetçilerin maaş durumu sertifika sahibi, tecrübe ve bilgi sahibi iç denetçilerin kamu sektörüne çekilmesi için yeterli değildir.**

İç denetçi sayısındaki yakın zamanlarda gözlemlenen artışın finansmanı Sekretarya bütçesinden sağlanan fonlardan karşılanmıştır. İç denetim birimleri bu fonları yeni iç denetçilerin işe alınmasında ve eğitilmesinde kullanmışlardır.

Sekretarya'nın geçici bütçesi sayesinde oluşturulan kadroların geçici nitelikte olması ve sertifika sahip denetçiler için cazip olmaması nedeniyle iç denetçi sayısındaki artışın etkisi sınırlı olacaktır.

### III- DENETİM KAPSAMI

Özel sektördeki iç denetim birimleri, kaynaklarının büyük kısmını güvence hizmetlerinin yürütülmesi için harcamaktadırlar. Yönetim tarafından talep edilen özel denetimler ve danışmanlık görevleri denetim faaliyetinin küçük bir kısmını oluşturmaktadır. Ancak Kanada Federal Kamu Yönetiminde güvence faaliyetine ayrılan iç denetim kaynakları sınırlı seviyededir.

İç denetim güvence faaliyetleri dışında yürüttükleri çalışmalarla da üst yönetime kurum hakkında yararlı bilgi sunabilirler. Ancak Politika Belgesine göre iç denetimden temel beklenti, denetimler sonucu güvence sağlamasıdır. Buna göre iç denetim güvence

faaliyetine odaklanmamışsa, kendisinden bekleneni yerine getiremiyor demektir.

Diğer taraftan personel sayısı açısından küçük kamu kurum ve ajanslarının hiçbirinde iç denetim birimi kurulmamıştır. Bu tür kurumlarda yönetimin ihtiyaçlarına paralel olarak iç denetim dışarıdan temin edilmektedir. Ancak genel olarak bu kurumlarda iç denetim kapsamı olarak sınırlıdır.

Personel sayısı açısından küçük kamu kurumlarındaki yönetim de karşı karşıya oldukları risklerin iyi yönetildiğine ilişkin iç denetim tarafından sunulacak güvence ihtiyacı duymaktadırlar. Bu konuda Parlamento'nun ilgili komisyonu olan The Standing Committee on Public Accounts<sup>3</sup> da benzer bir görüşe sahiptir. 2004 yılında Hazine Kuruluna bir öneride bulunarak küçük kurumlarda iç denetim hizmetinin sunulabilmesi için bir havuz sistemi oluşturmasını istemiştir.

Yapılan incelemede Sekretarya'nın bu kurumlara destek verdiği görülmüş ancak iç denetim hizmetinin sunulabilmesine yönelik kapasite geliştirilmemiştir.

**Öneri:** Sekretarya personel sayısı açısından küçük kamu kurum ve ajanslarının görüşlerini de alarak risk odaklı bir strateji geliştirmesi ve kamu içinde iç denetim hizmetlerini küçük kamu kurumlarına sunacak kapasite oluşturması önerilir.

**Cevap:** Kabul edilmiştir. Sekretarya iç denetim hizmetleri için bir kapasite oluşturmasına yönelik çalışmalar yapmaktadır.

### Denetim Raporları:

Hükümet tarafından oluşturulan bir çalışma komisyonu tarafından yapılan bir öneride iç denetim raporları ve destekleyici çalışma kâğıtlarının aşağıdaki sürelerin en erken olanında yayınlanması gerektiği belirtilmiştir:

- Denetim raporunun tamamlandığı tarih veya
- Denetimin tamamlanmasından altı ay sonra veya
- Denetimin başlamasından itibaren iki yıl sonra.

3 Türkiye Büyük Millet Meclisindeki Plan ve Bütçe Komisyonunun Kanada Parlemtosundaki muadili.

Yönetim kendi oluşturduğu çalışma komisyonunun tavsiyelerini yerine getirmemiştir. Öte yandan çalışma kâğıtlarının yayınlanmasının denetim faaliyeti üzerinde olumsuz etkileri olacağından getirilen önerinin bu yönü gözden geçirilmelidir.

**Öneri:** Sekreteryaya bilgi edinme konusuyla ilgili yapılan çalışmaların iç denetim üzerindeki etkisini göz önünde bulundurarak gerekli tedbirleri almalıdır.

**Cevap:** Sekreteryaya raporların kamuya açık olması prensibini tamamıyla desteklemektedir. Sekreteryaya aynı zamanda öneride çalışma kâğıtları ile ilgili olarak dile getirilen kaygıyı paylaşmaktadır. Konuyla ilgili olarak Kanada Sayıştay için var olan yapının benzeri iç denetim için kurulmaya çalışılacaktır.

Denetim Raporları zamanında tamamlanmamaktadır.

Denetim raporlarının yararlı olabilmesi için herhangi bir gecikme yaşanmadan tamamlanarak kamuya sunulması gerekmektedir. Bir raporun tamamlanma süresi denetimin başlangıcından raporun web sitesine konmasına kadar 11 aydan 24 aya kadar geçen sürelerde gerçekleşmektedir. Gecikme raporların web sitesine konulması aşamasından önce kurum tarafından gözden geçirilmesi sürecimde yaşanmaktadır. (Tüm süreler ay üzerinden hesaplanmıştır.)

	Taslak Denetim Raporunun Hazırlanması	Taslak Raporun Denetim Komitesinin Onayına Sunulması	Denetim Komitesinin İç Denetim Raporunun Web sitesine konması Kararını Vermesi	Toplam Süre
Bayındırlık İşleri ve Kamu Hizmetleri Başkanlığı	7	3	1	11
Polis (Royal Canadian Mounted Police)	10	4	6	20
Dış İşleri ve Dış Ticaret Başkanlığı	5	7	4	16

Kanada İnsan Kaynakları Geliştirme Başkanlığı	7	7	2	16
Kanada Doğal Kaynaklar Başkanlığı	4	6	4	14
Kanada Uluslararası Kalkınma Ajansı	10	7	7	24

#### IV- İÇ DENETİM MÜKEMMELİYET MERKEZİ

İç Denetim Mükemmeliyet Merkezinin (Bundan sonra Merkez olarak anılacaktır.) faaliyetleri yukarıdaki amaçlar çerçevesinde değerlendirilmiştir. Merkez iç denetim birimleriyle birlikte çalışarak çalıştaylar düzenlemiş, rehberler hazırlamıştır. Bununla beraber iç denetçiler Merkezden daha fazla rehberlik beklemektedirler. Bazı iç denetçiler **merkezin iç denetim birimlerine olması gerektiği ölçüde rehberlik yapmadığını ve bütün kamuyu ilgilendiren hususlarla ilgili olarak iç denetçileri yeterince bilgilendirmediğini ifade etmişlerdir.** Merkezin üst yöneticilere yönelik iç denetimin rolü ve katacağı değer konusunda bilgilendirme faaliyetleri düzenleyerek iç denetimin tanınması ve benimsenmesi için çalışması gerektiği de ayrıca vurgulanmaktadır.

Merkez gözetim rolünü iç denetim başkanlarıyla görüşerek, iç denetim birimlerini ziyaret ederek ve iç denetim plan ve denetim raporlarını değerlendirerek yerine getirmektedir. Merkez, Politika belgesine uygun biçimde, iç denetim birimleri tarafından sunulan planları ve raporları incelemekte ancak planlanan denetimlerle sunulan raporları karşılaştırmamaktadır. Bu yapılmadan iç denetim birimlerinin merkeze sundukları planda yer alan tüm denetimleri gerçekleştirdikleri ve ayrıca denetimler sonucunda düzenlenen tüm raporları merkeze sunduklarının belirlenebilmesi mümkün değildir.

Tüm denetim raporları Merkeze sunulmadığından sunulan denetim raporlarının değerlendirilerek kurumlarda ortaya çıkan zayıflıkların ortaya konulması da mümkün olamamaktadır.

**Öneri:** Sekreteryaya tüm iç denetim raporlarının sunulmasını sağlamalı ve raporların değerlendirmesinden ortaya çıkan sonuçları iç denetim birimleriyle paylaşmalıdır.

**Cevap:** Sekreteryaya iç denetim raporlarının zamanında ve tamamının sunulması için kurumlarla temasa geçecektir.

Politika belgesi, iç denetim standartlarının ve politikalarının oluşturulmasında görev alacak kamu ve özel sektörlerden gelecek temsilcilerinden oluşan bir danışma kurulunun oluşturulmasını öngörmüştür. İnceleme tarihi itibarıyla böyle bir kurul oluşturulmamıştır.

Merkezin önemli görevlerinden biri de insan kaynakları stratejisi geliştirmektir. 2002 yılında bu strateji belirlenmiştir. Ancak inceleme sırasında görüşülen **iç denetim başkanları merkezin insan kaynakları konusunda yaşanan kritik bazı sorunların üstesinden gelemediğini ve sorunların devam ettiğini belirtmişlerdir. Bu sorunlar arasında iç denetçilerin kamu personel sitemindeki sınıflandırılması ve kurumlar için yeterli olacak iç denetçi sayılarının belirlenememesi yer almaktadır.**

Uluslararası iç denetim standartlarına göre iç denetim birimleri en az 5 yılda bir dış kalite değerlendirmesinden geçmek zorundadırlar. Yeni değişen standartlara göre kalite değerlendirmeleri 1 Ocak 2007 yılından sonra olamaz. İç denetim birimlerinin bu tarihe kadar dış kalite değerlendirmesinden geçmesi için bir plan geliştirilmemiştir.

**Öneri:** Kurumlar iç denetim birimlerinin 1 Ocak 2007 tarihine kadar dış değerlendirmesinden geçmesi için gereken önlemleri almalıdırlar.

**Cevap:** Sekreteryaya, kurumları iç denetim standartlarında yer alan bu zorunluluktan haberdar etmiştir. Sekreteryaya kurumlarla birlikte çalışarak bu koşulun yerine getirmesi için çalışacaktır.

Merkez iç denetim birimlerine yardımcı olacak bir takım girişimlerin hazırlığı içindedir. Bununla birlikte **merkez iç denetim birimlerinin güvenini sağlayamamıştır.** İç denetçiler iç denetim konusunda metodoloji geliştirilmesi ve tecrübelerin paylaşılmasında kendi yöntemlerini geliştirmişleridir. **İç Denetim Başkanları merkezdeki stratejik liderlik eksikliğine dikkat çek-**

**mektedirler. Birçok iç denetim biriminin birlikte çalışarak zaman ve kaynak aktararak kalite güvence değerlendirmeleri, iç denetim birimleri için kriterler geliştirmeleri iç denetimin karşı karşıya olduğu sorunlarla ilgili olarak merkeze duyulan güvensizliği yansıtmaktadır.**

Genel olarak Merkez Politika belgesinde belirlenen sorumluluklarını gerektiği gibi yerine getirememektedir. Gerekli liderliği gösterememesinin arkasında yatan temel neden personel eksikliğidir. Ayrıca sık yaşanan personel değişiklikleri de liderlik eksikliğinin bir başka nedenidir.

**Öneri:** Sekreteryaya, Merkezin Politika Belgesinde belirtilen sorumluluklarını yerine getirmesi konusundaki faaliyetlerini değerlendirerek, eksiklikleri gidermesi için gerekli tedbirleri alması önerilir.

**Cevap:** Kabul edilmiştir. Sekreteryaya daha etkin ve güçlü bir rol üstlenmesi gerektiğinin farkındadır. İç denetim sisteminde merkezin rol ve kapasitesinin ne olması gerektiği konusunda ayrıntılı bir değerlendirme halen sürmektedir.<sup>4</sup>

## SONUÇ

Kamu sektöründe iç denetim güçlendirilmesi için yatırımlar yapılmış ve çeşitli adımlar atılmıştır, ancak Politika Belgesinde belirtilen amaçların gerçekleştirilmesi isteniyorsa daha yapılması gereken önemli işler bulunmaktadır. İç denetimin etkinliği kurumdan kuruma önemli ölçüde değişmektedir. Üst yönetimin iç denetimin rolünü anlaması ve gerekli desteği sağlaması iç denetimin etkinliğinde önemli rol oynamaktadır.

Tüm kamu yönetiminde geçerli olmak üzere iç denetim için bir strateji belirlenmelidir. Merkez politika belgesinde belirtilen sorumluluklarını yerine getirmek üzere gerekli kapasiteyi geliştirmelidir. Bu amaçları gerçekleştirmek için Merkez yetkilerini tutarlı bir şekilde uygulamalı, Sekreteryaya' da Merkeze istikrarlı bir finansman ve destek sağlamalıdır.

<sup>4</sup> Merkezin yetersizliğinin ortaya çıkması nedeniyle Sekreteryaya içinde daha sonradan yeniden yapılandırmaya gidilmiştir. Kasım 2004'te Hazine Kurul Başkanı Kanada Sayıştay raporuyla dile getirilen öneriler doğrultusunda iç denetimle ilgili yeniden yapılandırma planını açıklamıştır. Bu plan ve Kanada iç denetimiyle ilgili diğer güncel gelişmelere şu linkten ulaşılabilir: <http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2004/1118-eng.asp>