

Türk Kamu Yönetiminde İç Denetimden Beklentiler: Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Örneği*

Expectations from Internal Audit in The Turkish Public Management: General Directorate of Land Registry and Cadastre Sample

Öner Samat

Başvuru Tarihi: 13.06.2016

Kabul Tarihi: 06.06.2017

Öz

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile ülkemizde kamu kesimine iç denetim uygulaması getirilmiştir. Bu çalışmanın amacı, Türk Kamu Yönetiminde bulunan iç denetim uygulamasının, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü örneği üzerinden, iç denetimden beklentiler yönüyle değerlendirilmesidir. Ayrıca genel olarak denetimden beklentilerin neler olduğu konusu üzerinde durulmuştur.

Bu çalışmada, nitel metodolojiden yararlanılmış ve Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünde görevli İç Denetçiler ile İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığında görevli eski veya yeni yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucu ortaya konulan fikirler esas alınmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü uygulamasında, günümüz iç denetim sisteminin olması beklenen denetim anlayışına yakınlık derecesinin yüksek olduğu değerlendirilmiştir. Ancak kamu iç denetimi uygulamasının giderilmesi gereken eksiklikleri de bulunmaktadır. İç denetim sisteminin kamu kesimi uygulamasında aksayan yönlerinin belirlenmesi ve bunlara yönelik çözümler sunulması suretiyle, bu sistemden daha yararlı sonuçlar elde edilebilecektir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Yönetiminde Denetim, İç Denetim, Kamu İç Denetimi, Denetimden Beklentiler, İdeal Denetim Anlayışı

Abstract

Public Financial Management and Control Law No. 5018, has introduced to implementation of internal audit in the public sector in our country. Purpose of this study is the evaluation of the internal audit application of General Directorate of Land Registry and Cadastre, in terms of expectations of internal audit. Also this study focused on generally the expectations from the audit.

Participants of research benefited from qualitative methods, internal auditors and administrators. Internal auditors are employee at Internal Audit Unit of General Directorate of Land Registry and Cadastre. Besides administrators in the field of Human Resource Management joined with their views. That is, benefitted from internal auditors and administrators' opinions on this subject. As a result of this research, in accordance with the opinions of expectations from the internal audit, the degree of closeness to the expected audit approach of today's internal audit system is high in the internal audit application of General Directorate of Land Registry and Cadastre. However, there are the public internal audit practices' shortcomings. Through determination of shortcomings in the public internal audit system and presenting solutions for them, this system may obtain more useful results.

Keywords: Public Management Control, Internal Audit, Public Internal Audit, Audit Expectations, Ideal Approach Control

Öner Samat, İç Denetim Birimi Başkanlığı, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü, onersamat@gmail.com

* Bu çalışmada "İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi Açısından Kamu İç Denetimi: Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü İç Denetim Araştırması" konulu ve Haziran 2015 tarihli yayımlanmamış yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır.

Giriş

Ülkemizde yapılan yasal düzenlemelerle birlikte, iç denetim uygulaması kamu kesiminde de uygulanır hale getirilmiştir. Günümüz itibarıyla iç denetçiler, buldukları birçok idare içerisinde çeşitli denetim veya danışmanlık faaliyetleri yürütmektedir. Kurulan iç denetim birimleri aracılığıyla kamu kurumlarına çeşitli katkılar sağlanmaktadır.

Kamu iç denetim sisteminin ülkemizde uygulanmaya başlaması suretiyle idarelere hedeflendiği gibi katma değer sağlayıp sağlamadığı hususu, henüz yeterince değerlendirme konusu edilmemiştir. Buna rağmen iç denetim uygulaması birçok eleştiriye maruz kalmaktadır. Bu nedenle, kamu iç denetim sisteminin gerçekten bu eleştirileri hak edip etmediği hususu, idareler bünyesinde yapılacak araştırmalar vasıtasıyla, sağlıklı bir şekilde değerlendirilmelidir.

Bu amaçla, yapılan çalışma ile Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü örneği üzerinden kamu iç denetim sistemi uygulaması ve denetimden beklentilerin neler olduğu hususlarının değerlendirilmesine çalışılmıştır.

Türk Kamu Yönetiminde İç Denetim

İç Denetimin Tanımı

Murphy Yasasında, yürütülen faaliyet içinde bir yanlış yapıma ihtimali bulunuyorsa, o yanlışın gerçekleşeceği üzerinde durulmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin, bu hususa dikkat etmeleri ve sürekli olarak denetim faaliyeti gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Ergun, 2004, s.113). Aslında bu durum, her zaman göz önüne alınması gereken bir ihtimalin veya riskin bulunduğu açık göstergesidir. Bu anlayışla hareket edildiğinde denetimin gereklilik koşulu da idareler ve yöneticiler açısından doğmuş bulunmaktadır. Denetim şimdiye kadar çeşitli dönemlerde farklı bakış açıları ve adlar altında gerçekleştirilmiştir. Günümüz itibarıyla, kamu kesiminde yürütülen denetimlerin bir türünü, 10/12/2003 tarihli 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile gelen iç denetim sistemi oluşturmaktadır.

İlk olarak özel sektörde ortaya çıkan iç denetim, dış denetimin uzantısı ve daha çok finansal işlemlerle sınırlı olarak düşünülmekteyken zamanla bu alanların dışını da kapsamış, kurumsal ve ayrı bir mekanizma olarak ortaya çıkmıştır (Batmaz, 2010, s. 38).

Sawyer vd. tarafından kapsamlı olarak yapılmış tanıma göre iç denetim (Sawyer vd., 2003, s.10);

“Bir organizasyondaki, finansal ve operasyonel bilginin doğru ve güvenilir; işletmenin risklerinin tanımlanmış ve asgariye indirilmiş olup olmadığı, dış düzenlemelerin ve kabul edilen iç politikaların ve usullerin izlenip izlenmediği, tatmin edici standartların oluşturulup oluşturulmadığı, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı, organizasyonun hedeflerine etkin bir biçimde ulaşıp ulaşmadığı hususlarının belirlenmesi ve yöneticiler ile diğer üyelerin görev ve sorumluluklarını etkin bir biçimde yerine getirmelerine destek olmak amacıyla, tüm işlemlerin ve kontrollerin iç denetçilerle nesnel ve sistematik bir biçimde gözden geçirilmesi ve onaylanmasıdır.”

Benzer şekilde, Çoban ve Aydın’a (Çoban ve Aydın, 2010, s.150) göre ise iç denetim;

“Kamu yönetiminde, kamu kurum ve kuruluşlarının faaliyet ve işlemlerinde hataların önlenmesine yardımcı olmak, çalışanların ve kuruluşların gelişmesine, yönetim ve kontrol sistemlerinin geçerli, güvenilir ve tutarlı hale gelmesine rehberlik etmek amacıyla; hizmetlerin süreç ve sonuçlarını mevzuata, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere, performans ölçütlerine ve kalite standartlarına göre; tarafsız olarak analiz etmek, karşılaştırmak ve ölçmek; kanıtlara dayalı olarak değerlendirmek, elde edilen sonuçları rapor haline getirerek ilgililere duyurmaktır.”

İç Denetçiler Enstitüsü (İEA) tarafından 2003 yılında yapılan tanıma göre; “iç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve katkı sağlamak amacıyla tasarlanmış bağımsız, tarafsız bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir”. İç denetim, risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğinin geliştirilmesi ve değerlendirilmesinde sistematik ve disiplinli bir yaklaşım getirerek örgütsel amaçların başarılmasına katkı sağlamaktadır (Bilge ve Kiracı, 2010, s.4).

5018 sayılı Kanunun “İç Denetim” başlıklı 63. maddesinde “İç denetim, kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama

ve danışmanlık faaliyeti” olarak tanımlanmıştır. Ayrıca bu faaliyetlerin, idarelerin yönetim ve kontrol yapıları ile mali işlemlerinin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek yönünde sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüş standartlara uygun olarak gerçekleştirileceği belirtilmiştir.

İç Denetimin Önemi ve Özellikleri

Örgütü geliştiren ona değer katan bir faaliyet olması, iç denetimin en önemli özelliğini oluşturmaktadır. İşlem ve hata odaklı denetimden; süreç odaklı, işin etkinliğinin geliştirilmesine katkı sağlayıcı, stratejik akıl ortaklığına doğru dönüşen bir iç denetim yaklaşımı sergilenmektedir (Uzun, 2014, s.61). Değişen denetim anlayışıyla birlikte, denetimden beklentiler artık bu yönde bir gelişim sergilemektedir. Sorunun sadece bulunması yetmemekte, oluşumuna da engel olacak katkılar sağlanması beklenilmektedir. Bu anlayışın idarelere yerleşmeye başladığı ifade edilebilir.

Bu yaklaşım çerçevesinde, iç denetim örgütlere değer katan, bağımsız ve objektif olarak gerçekleştirilen, güvence ve danışmanlık sağlayan; risk yönetimi, kontrol, kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendiren ve geliştiren, sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla hareket eden önemli bir faaliyettir (Uzun, 2014, s.61-63). İç denetim uygulamasının buldukları idarelere sağlayabileceği yararlar ve kurumların gelişimine yapacağı katkılar iç denetim sisteminin kamu kurumları için de önemini vurgulamaktadır.

Bunun için iç denetimin etkin olması gereklidir. Etkinlik ise, üç unsura bağlıdır. Bunlar, gerçekleştirilen çalışmanın kalitesi ve kapsamı, iç denetimin bağımsızlık derecesi ve çalışan personelin kalitesi, şeklindedir. İdeal şekliyle, iç denetimin doğrudan yönetim kuruluna raporlama yapması gerekliliği vardır (Silvoso ve Bauer, 1965, s.124). İç denetim sisteminde yer alan unsurların, çalışma etkinliklerinin sağlandığı ölçüde katkıları da olumlu yönde arttırılmış olacaktır.

Kurumsal yönetim, risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin kurulması ve etkin bir şekilde işletilmesi temel olarak üst yönetimin sorumluluğundayken, iç denetçiler bunların örgüt içerisinde kurulup kurulmadığı ve etkin olarak işletilip işletilmediğini değerlendirerek, onlara yönelik olarak güvence ve danışmanlık faaliyeti yürütmekte ve etkinliğin arttırılması için her alanda öneriler geliştirebilmektedir (Acar ve Şa-

hin, 2009, s.97). Kurumun risk yönetim etkinliğinin değerlendirilmesi yanında öncelikli risk unsurlarına göre denetim gerçekleştirilmektedir (Kırdı, 2011, s.11).

Denetçinin bağımsızlığı, denetçilerin işlerini gerçekleştirirken, başkalarının kararlarından etkilenmeden, dürüst ve bağımsız olarak çalışmalarının sağlanmasıdır (Erdoğan, 2005, s.43). Bu husus, güvenilirliğin oluşumunda temel noktadır. Üç boyutu kapsamaktadır: yapısal, çevresel ve kişisel bağımsızlık (Waring ve Morgan, 2014, s.502).

Genel olarak belirtilen unsurlara göre iç denetimin özelliklerini;

- denetim sürecine ilişkin olarak sağlanan bağımsızlık,
- deneyimli, yetişmiş ve sürekli olarak kendini geliştirmesi beklenen yetkin personel imkanı,
- denetimin yönetim adına yürütülmesi ve raporlamanın karar mekanizmalarına yapılması,
- hayati, risk derecesi yüksek olan faaliyet veya işlemlere ve denetimde önemlilik arz eden, mali ya da diğer konulara göre, denetim kapsamının belirlenmesi, yaygın ve derin tutulabilmesi,
- örgütçe beyan edilen değerlerin doğruluğunu teyit etme,
- risk esaslı denetim yürüterek örgütün risk düzeylerini azaltmak,
- örgütün kurumsal yönetim, risk yönetimi, iç kontrol gibi sistemlerinin etkinliğini tespit etme ve kontrol mekanizmalarını test etme,
- çalışmalarını belirlenmiş olan ulusal veya uluslararası standartlara göre yürütme,
- denetim süre planı gibi belgeler kullanılarak veya açılış-kapanış toplantıları gibi izlenmesi gerekli adımların belirlenerek denetimin belirli bir sistematik ve düzen içerisinde gerçekleştirilmesi, bir metodoloji arz etmesi,
- yürütülen güvence verme ve danışmanlık etme faaliyetleri çerçevesinde kurumun gelişimine katkıda bulunulması,

- denetim sırasında proaktif süreç yürütmek, kurum çalışanlarının görüşlerinin alınarak hem kurum aidiyetlerini arttırmak hem de karşılaşılan sorunlar ve önerileri konusunda daha fazla bilgi sahibi olmak,
- sadece geçmiş uygulamaların uygunluğuna bakarak değil, geleceğe ilişkin perspektif çizecek, sorunlara akılcı çözümler üretecek, öneriler sunacak şekilde çalışmalar yapmak,

olarak ifade edebiliriz.

Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü İç Denetim Araştırması

Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü iç denetim birimi çalışmalarıyla teşkilatı içerisinde önemli bir yere haizdir. Bu birimin yaptığı çalışmalar arasından İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci Sistem Denetimi, İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından iyi uygulama örneği seçilmiştir. Ayrıca TKGM İç Denetim Birimi Başkanlığı, iç denetimin ilk beş yılıyla ilgili olarak İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından hazırlanan rapora göre, yapılan sistem denetimlerinde getirdiği öneri sayıları açısından Türkiye birincisi olmuştur.

Kurumda ilk iç denetçi atamaları, 29.12.2006 tarihinde olmuş, İç Denetim Birimi Başkanlığı ise, Bakanlık Makamının 08.04.2008 tarihli oluru ile kurulmuştur. İç denetim biriminin yaptığı denetimlerin tüm birimlerde gerçekleştirilmiş olması sayesinde denetim yapılan birimlerde oluşmuş bir iç denetim algısı bulunmaktadır. Böylece hem denetleyenler hem de denetlenenler açısından iç denetimin değerlendirilmesi olanaklı hale gelmiştir.

Yapılan ilk denetim faaliyeti, 27/12/2008 tarihinde gerçekleştirilen sistem denetimidir. Bu tarihten 31/12/2014 tarihine kadar olan süreçte, toplam 38 adet İç Denetim Raporu hazırlanmıştır. Bu raporlarda toplamda, 671 bulgu oluşturulmuş ve 2992 öneri sunulmuştur. 2014 yılı Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü İç Denetim Birimi Başkanlığı Faaliyet Raporuna göre, 31/12/2014 tarihi itibarıyla uygulama takvimi dolan önerilerin gerçekleştirilme düzeyi yaklaşık %88 seviyelerindedir.

TKGM İç Denetim Araştırması kapsamında, örneklem olarak Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü İç Denetim Birim Başkanlığında görevli olan İç Denetçiler (5) ile İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığında görevli olan eski veya yeni şube müdürleri (8) olmak üzere toplamda 13 kişi belirlenmiştir. İç denetimden beklentilerin ve ortaya konulan sonuçların daha iyi bir şekilde belirlenebilmesi amacıyla, İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından iyi uygulama örneği seçilen İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci Sistem Denetimi dikkate alınarak bu şekilde hareket edilmiştir. Nitel araştırma metodolojisi ışığında, bu kişilerle 19/02/2015 ilâ 13/03/2015 tarihleri arasında derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Veri toplama tekniği olarak, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi seçilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde açık uçlu sorular sorulmuştur. Yapılan görüşmeler sonucu ortaya çıkan fikirler, çok sık tekrarlandıktan sonra doğru temalaştırılmış ve buna göre istatistik veriler veya anlamlı sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır.

Yapılan görüşmelerde, katılımcıların gönüllü katılmaları sağlanmış, rahatça görüşlerini ifade edebilecekleri bir ortam oluşturulmuştur. Böylece iç denetim hakkındaki görüşlerini objektif olarak sunabilmelerine olanak tanınmıştır. Nitel araştırma metodolojisi tercih edildiğinden Türkiye genelinde geçerli olabilecek sonuçlara ulaşılması ve genellemeler yapılması hedeflenmemiştir.

Kamu İç Denetiminin Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde, “Türkiye’de kamu iç denetimine, bu anlayış (olması beklenen denetim anlayışı) çerçevesinde, SİZCE ihtiyaç var mıdır? Mevcut kamu iç denetim sisteminin, bu anlayışa uygunluk derecesi SİZCE nedir? Kamu iç denetimine yönelik olumlu bir algı, mevcut mudur? Kamu iç denetiminin, kamu idarelerine maksimum fayda getiren denetim modeli olmaksızın, başarılı ve başarısız yönleri SİZCE nelerdir? Başarısızlık varsa, bunun nedenleri neler olabilir? Kamu iç denetimi, SİZCE genel olarak kurumlara katkı sağlayabiliyor mu?” soruları sorulmuştur.

Bu sorulardan yola çıkılarak, iç denetime ihtiyaç duyulma seviyesi, iç denetimin algı düzeyi, iç denetimde başarılı ve başarısız olarak görülen yönler ve iç denetimin kurumlara katkı sağladığına duyulan inanç başlıkları altında çeşitli tespitler yapılmıştır.

Böylece iç denetime ihtiyaç duyulma seviyesi ile geleneksel denetim anlayışı yerine getirilen iç denetim modelinin, hem kamu yönetimine getirilmesi hem de günümüz itibarıyla denetim faaliyetlerinde kullanılması konularındaki ihtiyaç durumu belirlenmeye çalışılmıştır. İç denetimin algı düzeyi ile oluşmuş olan algı düzeyinin yönü itibarıyla tespitler yapılması hedeflenmiştir. Kurulan sistemin başarılı veya başarısız görülen yönleriyle ilgili tespitler yanı sıra denetim faaliyetleri sonucu kurumlara katkı sağlanıp sağlanmadığı hususu irdelenmiştir.

İç Denetime İhtiyaç Duyulma Seviyesi

Katılımcıların tamamı, iç denetim uygulamalarına yönelik ihtiyacın bulunduğu yönünde görüş vermiştir. Ancak bu noktada iç denetim süreci ve mantığının tam olarak uygulanması gerekliliğine de vurgu yapmışlardır. Yani iç denetim kuruluşunda tasarlandığı şekliyle uygulanmalıdır. İşte bu belirlenen denetim şekline ihtiyaç duyulmaktadır. Bu şekilde çalışmalar yürütülmelidir. Ayrıca iç denetimin daha aktif duruma getirilmesini sağlayıcı çalışmalar yapılması gerektiği de ifade edilmektedir.

2-3 yıllık süredir iç denetçi olan erkek katılımcı (30-39 yaş aralığı), görüşlerini “Elbette ihtiyaç vardır. Eski teftiş, denetim mantığı hataların bulunması üzerine yoğunlaşmaktaydı. Bu durum kalıcı öneriler sunulmasının önünde engeldi. İç denetim eski denetim mantığının dışında bir yapı olup idare tarafından başarıya ulaşılmasını sağlayıcı bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır” şeklinde görüşlerini beyan etmiştir.

2-3 yıllık süredir şube müdürlüğü yapan erkek katılımcı (30-39 yaş aralığı), görüşlerini “Eğer iç denetim süreci belirlendiği şekliyle işletilecekse çok fazla ihtiyaç vardır. Bu denetim şekli kurumlara daha fazla yarar sağlayacaktır” şeklinde ifade etmiştir.

5 yıldan fazla süredir iç denetçi olan erkek katılımcı (40-49 yaş aralığı), görüşlerini “İç denetime acil ihtiyaç vardır. Objektif bakış açısından bakılması ve bütünü görebilmesi açısından önemlidir. Her birim kendi parçasını görüyor ve ana kütle gözden kaçırılıyordu. İç denetim işte bu parçalar arasındaki bağlantıyı sağlamaktadır” şeklinde belirtmiştir.

İç Denetimin Algı Düzeyi

Katılımcıların 7 tanesi, iç denetime yönelik olumlu bir algı olduğu yönünde görüş vermiştir. Ancak iç de-

netimin yaptığı çalışmaların sayısının yetersizliği, iç denetçilerin sayısal yetersizlikleri gibi nedenlerle tüm birimler ve tüm alanlarda her yıl denetim faaliyeti yürütememeleri sonucu yeterince tanınmadıklarını ifade eden ve bu durumun haklarında olumlu veya olumsuz bir algı düzeyi oluşumunu engellediğini belirten görüşler de mevcuttur. Olumlu algı düzeyi daha çok denetim faaliyetini yaşayan birimlerde; yani eski denetim anlayışı ile yenisi arasındaki farkı görebilen insanlarda oluşmaktadır. Katılımcıların sadece 2 tanesi olumsuz algı olduğunu belirtirken, kalan 4 katılımcı ise, algının oluşma aşamasında olduğunu ifade etmiştir.

İç denetçi erkek katılımcı (30-39 yaş aralığı), görüşlerini “İç denetimin kendine has sorunları olmakla birlikte, eski denetim anlayışına bakılarak olması gerekli denetim anlayışına uygunluk derecesi daha yüksektir. Kamu iç denetimi sürecini yaşayan birimlerin eski denetim anlayışıyla karşılaştırma fırsatı bulduğunda, kamu iç denetimine yönelik olumlu algıları mevcuttur” şeklinde ifade etmiştir.

İç denetçi kadın katılımcı (30-39 yaş aralığı), “İç denetime yönelik algı, henüz kamu idarelerinde oluşma aşamasındadır” şeklinde görüşünü belirtmiştir.

Şube müdürü erkek katılımcıya (30-39 yaş aralığı) göre, “İç denetim faaliyeti ile çok karşılaşmadığından oluşan olumlu bir algı mevcut değildir. Aslında olumlu ya da olumsuz bir algı mevcut değildir demek daha doğru olacaktır”.

Bir diğer şube müdürü, erkek katılımcı (30-39 yaş aralığı) ise, “İç denetim modeli belirlendiği şekliyle işletildiğinde istenilen, olması gerekli denetim anlayışına daha uygundur. Ancak iç denetimde hala denetim elemanlarına bakış açısından dolayı olumsuz bir bakış açısı devam etmektedir. Ancak ilerleyen dönemlerde yürütülen faaliyetlerle bu algı olumluya dönecektir” şeklinde görüşlerini sunmuştur.

İç Denetimin Başarılı Olarak Görüldüğü Yönler

Yapılan görüşmeler sonucunda, ortaya çıkan görüşlerin sınıflandırılması suretiyle, iç denetimin başarılı olarak görüldüğü yönlerle ilgili olarak ortaya 14 başlıklı bir tablo çıkmıştır. Bu tablo aşağıdaki şekildedir.

Tablo 1. İç Denetimin Başarılı Olarak Görüldüğü Yönler

Katılımcılar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Katılımcı 1	x	x	x	x										
Katılımcı 2					x	x								
Katılımcı 3				x			x							
Katılımcı 4				x										
Katılımcı 5								x						
Katılımcı 6									x					
Katılımcı 7										x				
Katılımcı 8				x										
Katılımcı 9											x			
Katılımcı 10				x							x			
Katılımcı 11				x								x		
Katılımcı 12			x								x			
Katılımcı 13		x		x								x	x	x
TOPLAM	1	2	2	7	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1

Bu tabloda yer alan numaralar aşağıdaki başlıkları belirtmektedir:

1. Sorunları Önleyicilik,
2. Bütünsel Yaklaşımın Kullanılması (Süreçler - İşlemler arası bağlantıyı sağlaması),
3. Yönlendiricilik,
4. Bire bir Çalışma (Çalışanlarla aktif iletişim sağlama),
5. Tarafsızlık,
6. Bağımsızlık,
7. Sistematik Çalışma,
8. Harekete Geçiricilik,
9. Farkındalık Yaratma,
10. Farklı Bakış Açısı ile Sorunları Ele Alma,
11. Öneri Sunma - Çözüm Odaklı Olma,
12. Sorunların Doğru Tespitini Sağlama,
13. Risk Esaslılık,
14. Süreç Sahiplerini Belirlemesi.

Katılımcıların 7 tanesi birebir çalışma, çalışanlarla aktif iletişim halinde denetim faaliyetinin yürütülmesini iç denetimin başarılı yönü olarak ifade etmiştir. Bu sayıyla görüşme yapılanlar arasında iç denetimin bu özelliği, en başarılı yönü olarak ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra, denetim çalışmaları sonucu ortaya çıkan sorunlara yönelik öneri geliştirmesi, çözüm odaklı olarak hareket etmesini başarılı yönü olarak ifade edenlerin sayısı ise, 3 kişidir. Bütünsel yaklaşımın sergilenmesi, süreçler, işlemler arasında bağlantı kurarak genele yönelik sorunları, eksiklikleri görebilmesi; yönlendiricilik özelliğinin öne çıkması ve sorunların doğru tespitini sağlaması başlıklarıyla ilgili fikir beyan edenlerin sayısı, 2 kişi şeklindedir. Diğer konularla ilgili olarak genellikle birer kişi görüş vermiştir.

İç denetçi, erkek katılımcıya (30-39 yaş aralığı) göre, "İç denetimin başarısında ağırlıklı olarak sistem denetimleri yürütülmesinin payı vardır. Bu sorunların kökten çözülmesi anlayışını geliştirmekte, aynı zamanda bütünsel bir yaklaşım ile genel sorunların çözümünü sağlamaktadır. Yönlendirici, hataları ilerle-

yen dönemlerde önleyici bir denetim anlayışı hakimdir. Ayrıca iletişim yolu sıkça kullanılarak proaktif bir çalışma yürütülmektedir”.

5 yıldan fazla süredir şube müdürlüğü yapan, erkek katılımcı (50-59 yaş aralığı), “İletişim içinde olması, kurum çalışanlarının görüşlerini alması iç denetimin en başarılı yönüdür” şeklinde görüş belirtmiştir.

Şube müdürü, erkek katılımcı (40-49 yaş aralığı), görüşünü şu şekilde ifade etmiştir: “İç denetimin başarılı olduğu yönü, süreçlerle ilgili harekete geçilmesi noktasında startı verme konusunda önemli bir başarı sağlamasıdır. Pek çok çalışmaya destek olmaktadır, harekete geçirmektedir”.

İç denetçi, erkek katılımcıya (40-49 yaş aralığı) göre, “Risk esaslı olması, %90 dinlemeye dayalı olarak bizzat çalışanlarca yaşanan sorunları bulabilmesi başarılı yönleridir. Sorun tespitinde karşı tarafın bilgi ve tecrübesinden yararlanması, önerilerin geliştirilmesini de olumlu etkilemektedir. Ayrıca iç denetim süreçler arasındaki bağlantıları kurmaktadır. Yapmış olduğu tespitleriyle süreçlerin sahiplerini belirlemektedir”.

İç Denetimin Başarısız Olarak Görüldüğü Yönler

İç denetimin başarısız olarak görüldüğü yönlerle ilgili olarak, görüşmelerin değerlendirilmesi sonucu, ortaya 20 başlıklı bir tablo çıkmıştır. Bu tablo aşağıdaki şekildedir.

Tablo 2. İç Denetimin Başarısız Olarak Görüldüğü Yönler

Katılımcılar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Katılımcı 1	x	x	x	x	x															
Katılımcı 2		x			x															
Katılımcı 3		x			x	x														
Katılımcı 4		x			x	x	x													
Katılımcı 5								x	x											
Katılımcı 6				x						x										
Katılımcı 7											x									
Katılımcı 8												x	x							
Katılımcı 9					x															
Katılımcı 10					x															
Katılımcı 11					x		x													
Katılımcı 12					x							x		x	x					
Katılımcı 13		x	x		x				x							x	x	x	x	x
TOPLAM	1	5	2	2	9	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1

Bu tabloda yer alan numaralar aşağıdaki başlıkları belirtmektedir:

1. İzleme Sürecinin Uzunluğu,
2. Tanıtım Eksikliği,
3. Üst Yönetimce Sahiplenilmeme-Değer Verilmeme,
4. İDKK'nın Yapısı,
5. Sayısal Yetersizlik,
6. Denetim Sürekliliğinin Sağlanamaması,
7. Çözüm Önerilerinin Uygulanmasının Sürekliliğinin Sağlanamaması,
8. Bürokratik Yazışma Gibi Algılanması,
9. Yaptırım Noksanlığı,

10. Yapısının Düzgün Kurulamaması,
11. İç Denetim Çalışmalarında Yaşanan Tıkanma,
12. Denetime İlişkin Önyargılar,
13. Kısa Dönemde Etki Beklentisi,
14. Denetim Prosedürlerinin Fazlalığı,
15. Kırtasiyeciliği Arttırması,
16. İç Denetçilerde Motivasyon Kaybı,
17. Bağımsızlığı Zedeleyen Unsurlar,
18. Üst Yönetimle İlişkilerde Yaşanan Sıkıntılar,
19. Özlük ve Sosyal Hakların Zayıflığı,
20. Farklı Alanlarda İç Denetçi Atanmaması.

İç denetimin başarısız veya eksiklik olarak görülen yönleri bu şekildedir. En öne çıkan başarısızlık, iç denetçi sayısının yetersizliği noktasındadır. Katılımcıların 9 tanesi, iç denetçilerin sayısal olarak yetersiz olması hususunu iç denetimin başarısız veya eksik olduğu yönü olarak ifade etmişlerdir. Bu sayıyla birlikte, görüşme yapılanlar arasında, iç denetimin bu yetersizliği, en başarısız yönü olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum denetim çalışmalarının azlığına, iç denetimin etkinliğine, aktif çalışmasına olumsuz etkiler yapmaktadır. Daha az çalışana ulaşılması ise, iç denetim konusunda farkındalık yaratılmasının önünü kesmektedir.

Bunun yanı sıra tanıtım eksikliği, iç denetim birimini ve faaliyetlerini kurum çalışanlarının tanımaması, çalışmalarından veya çalışma tarzından haberdar bulunmamlarına neden olmaktadır. Bu husus da öne çıkan bir diğer başarısızlık yönüdür. Katılımcıların 5 tanesi, tanıtım eksikliği konusuna değinmiştir. Tanıtım eksikliğine ilişkin olarak yapılan bazı değerlendirmeler, iç denetim için başarılı veya başarısızlık olarak görülebilecek olan yönlerin belirlenmesi için erken olduğu, iç denetim uygulamasına biraz daha zaman verilmesi gerektiği yönündedir. Ancak kurulduğu ve çalışmalarını yürütmeye başladığı günden bugüne geçen süre içerisinde, tanıtım konusundaki ilerlemelerin yeterli düzeyde olmadığı bu noktada açıkça ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca iç denetime üst yönetimce değer verilmemesi, sahiplenilmemesi, bu durumun çalışanların iç denetçilere bakışını ve denetim çalışmalarına verdikleri

önemi olumsuz etkilemesi; İç Denetim Koordinasyon Kurulu'nun (İDKK) yapısının sistemi yürütmekteki yetersizliği; denetim sürekliliğinin sağlanamaması, sayısal yetersizlik gibi nedenlerle her alana her birime yetecek düzeyde denetimin gerçekleştirilememesi, denetim alanının dar tutulması; çözüm önerilerinin uygulanmasının sürekliliğinin sağlanamaması, değişen yönetici veya çalışanla birlikte eski uygulamalara dönülebilmesi veya farklı uygulamalara girişilebilmesi ihtimali; iç denetim birimlerinin yaptırım noksanlığı, bu durumun denetim çalışmalarına ve önerilerin gerçekleştirilmesine yani izleme sürecine olumsuz etki etmesi ve son olarak denetime ilişkin ön yargılar öne çıkan diğer başarısızlık yönleridir. Bu konulara, ayrı ayrı olmak üzere, 2'şer katılımcı temas etmiştir. Diğer konularla ilgili olarak ise genellikle birer kişi görüş vermiştir.

Şube müdürü, erkek katılımcı (30-39 yaş aralığı), "İç denetimin kendini tanıtamaması, denetim sürecinin devamlı olarak sürdürülmesi noktalarında eksiklikleri vardır. Yılda bir her daire başkanlığının denetim süreçlerine dahil edilmesi gibi uygulamalar sağlanabilir" şeklinde görüşlere yer vermiştir.

5 yıldan fazla süredir şube müdürü olarak görev yapan, erkek katılımcı (50-59 yaş aralığı), şu şekilde görüş vermiştir: "İç denetimin başarısız olduğu yönlerinden biri, sürekli olmayan bir denetim olmasıdır. Denetlenen süreçle ilgili çalışmaların, denetim yapıldığı dönemde üzerinde durulmaktadır. İşlemlerin geleceğe yansımaları zayıf kalmaktadır".

Şube müdürü, erkek katılımcı (40-49 yaş aralığı), "Kamu iç denetimi bürokratik aşamalardan geçerek sonuç odaklı çalışmalıdır. Bürokratik bir yazışma gibi görülmektedir. Bunun giderilmesi gerekiyor. Sonuçların değerlendirmesini yapan bir birim gibi görülüyor. Yapılmak istenen, iç denetimin bakış açısından ötesine geçilemedi" şeklinde görüşünü belirtmiştir.

İç denetçi, erkek katılımcıya (40-49 yaş aralığı) göre, "Başarısızlık noktasındaki temel konu, yapısının düzgün kurulamamasıdır. İç Denetim Koordinasyon Kurulu'nun teşkilatlanmasından başlayan bir eksiklik bulunmaktadır. Geleneksel denetim anlayışı düşünüldüğünde, daha etkili bir yapı kurulmalıydı. Bu yapının hatalı kurulması tüm iç denetim sürecini, tüm yapılanmayı olumsuz etkilemiştir".

Şube müdürü, erkek katılımcı (30-39 yaş aralığı), “İç denetimin başarısız olmasında insanların kafasındaki teftiş konusundaki ön yargılar vardır. Ayrıca çalışanlar iç denetimin etkisini görmeyi istemektedir ve bu etkinin hemen gerçekleşmesini beklemektedirler. Bu açıdan bu etkiyi kısa vadede görememeleri olumsuz bir durum yaratmaktadır” şeklinde bu konuya değinmiştir.

Şube müdürü, erkek katılımcıya (50-59 yaş aralığı) göre, “İç denetim, çok fazla yaygınlaştırılmadığından, aslında değerlendirilmesinde olumlu veya olumsuzluk konusunda yeterli kanaat oluşturacak düzeyde değildir. Bu nedenle aslında başarısızlık konusunda net şeyler söylemek zordur. Bu konuda kesin yargılara varmak için erkendir”.

İnsan kaynakları dairesi başkanlığında 5 yıldan fazla süreli olarak görev yapmış ve sonrasında birim değiştirmiş olan şube müdürü katılımcı (50-59 yaş aralığı), “İç denetimin uygulamalarda sürekliliği sağlayamaması bir eksikliğidir. Başarısızlık olarak bu konu, yani önerilerle gerçekleştirilen uygulamalarda sürekliliğin sağlanamaması konusu verilebilir. Denetim sırasında, döneminde olan çalışanlar iç denetimle ilgili işlemleri yürütüyor. Onlar değişince yapılanlar göz ardı edilebiliyor” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

5 yıldan fazla süredir iç denetçi olarak görev yapan erkek katılımcı (40-49 yaş aralığı) ise, şunları ifade etmiştir: “İç denetçileri motive edici unsurlar kalmadı. İç denetim icraata karıştırılmak istenebiliyor. Üst yönetimle doğrudan ilişkilerde sıkıntılar çıkabiliyor. İç denetimin yaptırımları yeterli değildir. Denetlediklerine göre özlük hakları zayıf olup, lojman, harcırah gibi konularda sorunları bulunmaktadır”.

İç Denetimin Kurumlara Katkı Sağlaması

Genel olarak iç denetimin kurumlara katkı sağladığı yönünde bir inanç mevcuttur. Katılımcıların tamamı kamu iç denetiminin kurumlara katkı sağladığını düşünmektedir.

Katılımcıların 10 tanesi, iç denetimin kurumlara yeterli katkıyı sağladığını ifade etmektedir. Ancak bunun düzeyi konusunda yetersizlik olduğu, son dönemlerde katkının azaldığı yönünde görüşler de bulunmaktadır. Katılımcıların 3 tanesi de, katkı sağlanmakla birlikte bunun yetersiz bir düzeyde olduğuna değinmiştir.

Kamu İdarelerinde Olması Beklenen Denetim Anlayışı

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde, “Günümüzde, kamu idarelerinde, maksimum fayda getirmesi açısından, SİZCE nasıl bir denetim anlayışı olmalıdır?” sorusu sorulmuştur. Bu konuda katılımcılarla yapılan görüşmelerde ortaya çıkan hususlar, ağırlıklarına göre başlıklandırılmış ve konunun anlaşılabilirliği arttırılmaya çalışılmıştır.

Görüşmelerden elde edilen veriler dikkate alındığında, kamu idarelerinde, maksimum fayda getirmesi açısından, denetim anlayışı; yönlendiriciliği öne çıkan, sorunların nedenlerini tespit edici, hataları önleyici, katılımcılığı sağlayarak süreçte yer alan aktörlerin fikirlerine yer veren, sonuç odaklı, tarafsız, risk esaslı olarak yürütülen ve geliştiriciliği prensip edinmiş veya gelişimi tetikleyici rol üstlenmiş şekilde olmalıdır.

Bu noktada yapılan görüşmelerde ortaya çıkan denetim anlayışına ilişkin görüşler, alt başlıklar halinde aşağıda sunulmaktadır.

Sorunların Nedenlerini Tespit Edici (Hataları Önleyici) Denetim Anlayışı

Katılımcıların 6 tanesi bu konuyu belirtirken, 7 tanesi görüşmelerde bu yönde bir fikir beyan etmemiştir. Konuya yer veren katılımcılar, sorunların nedenlerini tespit edici, bu şekilde nedenlere ilişkin çözüm önerileri sunarak hataları önleyici bir denetim anlayışı olması gerektiğini belirtmiştir.

Katılımcılardan iç denetçi erkek katılımcı (30-39 yaş aralığı), bu konudaki görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: “Denetim anlayışı olarak öncelikle hataları önleyici ve hedeflere yönlendirici bir düşünceye sahip olunması gereklidir. Denetim, hata bulmaya yönelmek yerine, hata oluşumlarını önleyici bir şekilde yapılmalıdır”.

Bu konuda, iç denetçi kadın katılımcı (30-39 yaş aralığı), bu konudaki görüşlerini “Denetim anlayışında, hesap verebilirlik, şeffaflık, katılımcılık ve iletişim gibi hususlar gözetilmelidir. Bunları temel alan bir denetim sistemi faydalı olacaktır. Sorunların nedenlerini tespit edebilecek, yönlendiricilik işlevi aktif çalışan bir denetim modeli geliştirilmelidir” şeklinde belirtmiştir.

Şube müdürü, erkek katılımcı (50-59 yaş aralığı), “Denetim önleyici olmalıdır. Yaşanan sıkıntılarla ilgili nedenleri belirlemeli ve bunlara uygun çözümler sunulmalıdır” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Yönlendirici Denetim Anlayışı

Katılımcıların 8 tanesi bu konuyu belirtirken, 5 tanesi görüşmelerde bu yönde bir fikir beyan etmemiştir. Konuya yer veren katılımcılar, yönlendirici denetim anlayışının idarelere maksimum faydayı getirecek denetimin özelliklerinden biri olduğunu belirtmiştir.

Şube müdürü erkek katılımcının(50-59 yaş aralığı) görüşleri: “Yapıcı bir denetim anlayışı, eğitici bir faaliyet olmalıdır. Hatayı bulan değil, hatanın doğrularını da gösteren bir anlayışa sahip olunmalıdır. Eğiticilik, yol göstericilik öne çıkmalıdır” şeklindedir.

2-3 yıllık süredir şube müdürü olarak görev yapan, erkek katılımcı (50-59 yaş aralığı) ise, “Denetim sadece tenkit amaçlı olmamalı, eğitici, yol gösterici yönü de bulunmalıdır” şeklinde görüşünü beyan etmiştir.

İnsan kaynakları dairesi başkanlığında 5 yıldan fazla süreli olarak görev yapmış ve sonrasında birim değiştirmiş olan şube müdürü katılımcı (50-59 yaş aralığı), “Denetim bulunan sonuçlara göre uygulamayı yönlendirici olmalıdır. Denetimin yönlendiriciliğini öne çıkarmalıdır. Denetim zaten uygulamayı daha olumlu, yüksek performanslı hale getirmeyi hedeflediğinden bunu ancak yönlendirici olarak başarabilecektir” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Sonuç Odaklı Denetim Anlayışı

Katılımcıların 4 tanesi bu konuyu belirtirken, 9 tanesi görüşmelerde bu yönde bir fikir beyan etmemiştir. Konuya yer veren katılımcılar, sonuç odaklı denetim anlayışının benimsenmesi gerektiğini belirtmiştir. Sonuç odaklı olan ve hedeflenenlere ulaşılmasını sağlayan bir anlayış sergilenmesi beklentisi mevcuttur. Böylece hata bulmaya odaklanmaktan öte geçip istenen hedeflere nasıl ulaşılacağı üzerine kafa yorulmaktadır.

Bu katılımcılardan şube müdürü, erkek katılımcı (40-49 yaş aralığı), bu konudaki görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: “Denetim süreklilik olarak belirlenen hedeflere göre sorunların nedenlerini tespit etsin ve bunların ilgililer aracılığıyla giderilmesini sağlasın. Aynı zamanda hedefe, sonuca odaklı olsun. Bu sonuca ulaştırıcı öneriler geliştirsın”.

Katılımcı Denetim Anlayışı

Katılımcıların 5 tanesi bu konuyu belirtirken, 8 tanesi görüşmelerde bu yönde bir fikir beyan etmemiştir. Konuya yer veren katılımcılar, katılımcı denetim anlayışının benimsenmesi gerektiğini belirtmiştir. Denetim faaliyetlerine denetim yapılan alanla ilgili olan insanların dahil edilmesi, onların görüş ve şikayetlerinden yararlanılmasının yararlı olacağı, bu şekilde sorunlara daha iyi öneriler geliştirilebileceği düşünülmektedir.

Şube müdürü erkek katılımcı (30-39 yaş aralığı), “Şu an uygulanan iç denetim modeli, denetim için olması gereken anlayıştır. Yani çalışanla iç içe, yakından gerçekleştirilen bir denetim olmalıdır. İş gerçekleştirenlerden bilgi alınmalıdır. Aynı zamanda işi gerçekleştirenler gibi davranabilen, onun seviyesine inebilen bir denetim elemanı olmalıdır. Ancak başarı için iç denetim iyi işletilmelidir” şeklinde bu konudaki fikirlerini beyan etmiştir.

Şube müdürü erkek katılımcı (40-49 yaş aralığı), “Denetim sürecinde kurum çalışanlarının uygulamalara ilişkin sorunlarını dinleyici de olunmalıdır” şeklinde ifade etmiştir.

Şube müdürü erkek katılımcı (30-39 yaş aralığı), “Denetim sonuçlara odaklanan, yönlendirici olan ve süreçteki aktörlere katılım sağlaması fırsatı veren bir anlayışta olmalıdır” şeklinde düşüncesini ifade etmiştir.

Geliştirici Denetim Anlayışı

Katılımcıların 2 tanesi bu konuyu belirtirken, 11 tanesi görüşmelerde bu yönde bir fikir beyan etmemiştir. Konuya yer veren katılımcılar, geliştirici bir denetim anlayışı olması gerektiğini belirtmiştir.

Bu konuda iç denetçi erkek katılımcı (40-49 yaş aralığı), “Kuruma katma değer sağlayıcı bir denetim anlayışı olmalıdır. Kurumu geleceğe hazırlayıcı, bir arge birimi gibi çalışan, çağın ihtiyaçlarına uygun hizmet sunulmasını sağlayacak yapılanma konusunda tetikleyici rolü üstlenen bir denetim anlayışı olmalıdır. Geliştirici bir rol taşımalıdır. Sadece denetim değil, danışmanlık kapsamında kurumu geleceğe hazırlayıcı bir çalışma yürütülmelidir” şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

Bir diğer iç denetçi, erkek katılımcı (40-49 yaş aralığı), “Denetim makro düzeyde konulara bakmalıdır. Bu şekilde geliştiriciliği öne çıkmalıdır” şeklinde görüşünü belirtmiştir.

Risk Esaslı Denetim Anlayışı

Katılımcıların 3 tanesi bu konuyu belirtirken, 10 tane görüşmelerde bu yönde bir fikir beyan etmemiştir. Konuya yer veren katılımcılar, denetimin risk esaslı olarak yapılması gerektiğini belirtmiştir. Bu düşünceye göre, riskin esas alınarak denetimin gerçekleştirilmesi, hem yüksek risk arz eden konular üzerine yoğunlaşılmasını hem de denetim kaynağının daha etkin kullanımını sağlayacaktır.

Şube müdürü erkek katılımcı (40-49 yaş aralığı), “Denetim risk esaslı olmalıdır. Kuruma zarar verebilecek hususlar belirlenebilmeli ve bunlara ilişkin önlemler alınabilmelidir” şeklinde görüşlerini belirtmiştir.

Bu konuda, iç denetçi, erkek katılımcı (40-49 yaş aralığı), “Risk esaslı denetim anlayışı olmalıdır. Yapılan risk değerlendirmelerine göre hareket edilir. Önemsiz veya az önemli olan konularda ayrıntılar alt kademelerin sorumluluğuna yüklenebilir” şeklindeki görüşlerini ifade etmiştir.

Tarafsız Denetim Anlayışı

Katılımcıların 4 tanesi bu konuyu belirtirken, 9 tane görüşmelerde bu yönde bir fikir beyan etmemiştir. Konuya yer veren katılımcılar, tarafsız bir denetim anlayışının benimsenmesi gerektiğini belirtmiştir.

Şube müdürü (50-59 yaş aralığı), erkek katılımcı, “Denetimde objektif olunmalı, tarafsız bir anlayışla konulara bakılmalıdır” şeklindeki görüşlerini iletmiştir.

İç denetçi, erkek katılımcı (40-49 yaş aralığı), “Denetimde bağımsız ve objektif davranılmalıdır. Subjektif değerlendirmeler yapılmamalıdır. Tekliflerin makul ve açıklanabilir sebeplere bağlanması sağlanmalıdır” şeklindeki görüşlerini ifade etmiştir.

Belirtilen Diğer Denetim Anlayışları

Ayrıca denetim anlayışına ilişkin olarak, sadece tek bir katılımcının ifade ettiği fikirler de mevcuttur.

Bunlar:

- Korkulan değil, danışılan,
- Yönetimin değer verdiği, saygı gösterdiği, sahip çıktığı, bunun kurumun diğer personellerine de hissettirildiği,

- İnsana saygılı, denetlenenin de bir insan olduğunun unutulmadığı,
- Denetlediği ortamı iyi bilen insanların gerçekleştirildiği,
- Etik değerlere sahip, sosyal ilişkileri kuvvetli, kendini ön plana çıkarmaya çalışmayan veya üstün gören davranışlar sergilemeyen denetçilerin gerçekleştirildiği,
- Bir denetim anlayışı olması şeklindedir.

Sonuç

Öncelikle kamu idarelerinde, maksimum fayda getirmesi açısından, nasıl bir denetim anlayışı olması gerektiği konusunda belirli özellikler öne çıkmıştır. Buna göre örgüt için en yararlı olacak olan denetim anlayışı; yönlendiriciliği öne çıkan, sorunların nedenlerini tespit ederek bunları önleyici, katılımcılığı sağlayarak süreçte yer alan aktörlerin fikirlerine yer veren, sonuç odaklı, tarafsız, risk esaslı olarak yürütülen ve geliştiriciliği prensip edinmiş veya gelişimi tetikleyici rol üstlenmiş şekilde olmalıdır.

Eski denetim anlayışlarının aksine, çalışanlarla aktif iletişim halinde denetim faaliyetlerini yürütmesi, denetim çalışmaları sonucu ortaya çıkan sorunlara yönelik öneri geliştirmesi, çözüm odaklı olarak hareket etmesi, bütünsel yaklaşım sergileyerek süreçler, işlemler arasında bağlantı kurarak genele yönelik sorunları, eksiklikleri görebilmesi, yönlendiricilik özelliğinin öne çıkması, sorunları doğru şekilde tespit edebilmesi, böylece sorunları önleyicilik konusunda bir adım önde olması, tarafsızlık, bağımsızlık özellikleri taşıması, sistematik çalışma göstermesi, harekete geçiricilik vasfı bulunması, yapılan denetimlerle ilgili farkındalık yaratması, farklı bakış açısı ile sorunları ele alabilmesi, risk esaslılığı ve süreç sahiplerini belirlemesi nedenleriyle, kamu iç denetimi uygulamasına kamu kurumlarında yer verilmesi, ideal denetimden beklentiler de dikkate alınarak, daha doğru bir karar olabilecektir.

Bu iç denetim anlayışının her zaman, denetimden beklentilere karşılayacak doğrultuda, işleyen bir ya-

pıda olması sağlanmalıdır. Aktif çalışması sağlanan birimlerin buldukları birimlere katkıları da artış gösterecektir.

Ancak kamu iç denetimi, tamamen sorunsuz bir uygulama olarak karşımıza çıkmamaktadır. İç denetimin yeni diyebileceğimiz bir denetim anlayışı olmasının yanında, kuruluşundan günümüze taşıdığı birçok problemi bulunmakta ve birçok eleştiri almaktadır. Ancak bunlar giderilemeyecek eksiklikler olarak görülmemelidir. Yapılan tanıtıcı faaliyetlerle, iç denetimin kurumlara katma değer sağlayan önemli bir faaliyet olduğunun anlatılması, yaptırım konusunda iç denetçilerin ellerindeki imkanların geliştirilmesi, yol göstericilik vasfının daha fazla ön plana alınması, yapılan denetimlerin, iç denetçilerin sayılarının artırılması, İç Denetim Koordinasyon Kurulunun (İDKK) yapısının sistemi daha aktif yürütecek şekilde değiştirilmesi, eğitimin öne çıkartılması, geliştirilen önerilerde çalışan katkısının artışı, denetim prosedürlerinin azaltılması, özlük hakları artışının sağlanması, iç denetçi seçimine özen gösterilmesi, yöneticilerin iç denetime değer vermesinin sağlanması, iç denetçilerin motivasyonunun artırılması, farklı alanlardan iç denetçi atanması ve izlemelerin kısa tutulması gibi çalışmalarla, iç denetimin genel sorunlarına yönelik olumsuzlukları azaltıcı adımlar atılabilecektir. Bu konuda belirlenmiş olan çözüm önerilerinin uygulanması, iç denetim sisteminin kurumlara daha fazla katma değer sağlamasına olanak tanıyacağından, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü uygulaması düşünülerek, ülkemiz kamu yönetimi açısından faydalı olacaktır.

Sonuç olarak, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü uygulamasında, kurulan iç denetim sisteminin, olması beklenen denetim anlayışına, temel prensipler dikkate alındığında oldukça yakın olduğu gözükmektedir. İç denetimin başarılı olarak görülen yönleri ile denetimden beklentiler birbirine paralellik arz etmektedir. Bu nedenle iç denetim sisteminin kamu kesimi uygulamasında aksayan yönler belirlenmeli ve bunlara yönelik çözümler sunulması suretiyle, bu sistemden kamu kurumları için daha yararlı sonuçlar elde edilmelidir.

Kaynakça

- Acar, İ. A. ve Şahin, E. A. (2009). Plan – Bütçe İlişkisi Açısından İç Denetim. *Maliye Dergisi*, 156, 83-103.
- Batmaz, Y. (2010). *Türk Kamu Yönetiminde Değişen Denetim Anlayışı: İç Denetim*. TODAİE, Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Dönem Projesi, Numarası: 1600, Ankara.
- Bilge, S. ve Kiracı, M. (2010). *Kamu Sektöründe İç Denetim ve İç Denetimin Başarıyla Uygulanmasında Rol Oynayan Faktörler (Kamu İç Denetçileri Üzerine Bir Araştırma)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çoban, M. C. ve Aydın, A. H. (2010). Kamu Yönetiminde İç Denetimin Kurumsal Gelişimi. İbrahim Ethem Taş ve Ahmet Hamdi Aydın (Ed.) *Küreselleşme Sürecinde Kamu Yönetiminde Eğitim ve Araştırma*. Kahramanmaraş: KSÜ Yayınları.
- Erdoğan, M. (2005). *Denetim*. Ankara: Maliye ve Hukuk Yayınları.
- Ergun, T. (2004). *Kamu Yönetimi – Kuram/Siyasa/Uygulama*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Kırdı, I. (2011). Kamu Sektöründe İç Denetimin Değişen Rolü. *Denetim*, 8, 9-13.
- Sawyer, L. B. ve Dittenhofer, M. A. ve Scheiner, J. H. (2003). *Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing*. (5. Baskı). Florida: IIA - The Institute of Internal Auditors.
- Silvoso, J. A. ve Bauer, R. D. M. (1965). *Auditing*. (2. Baskı). Ohio: South-Western Publishing Company.
- Uzun, A. K. (2014). İç Denetim Ne (Değil)dir?. Halis Kırıl (Ed.) *İç Denetim-Yönetime Değer Katmak* içinde (s.55-68). Ankara: İç Denetim Koordinasyon Kurulu Yayınları.
- Waring, C. G. ve Morgan, S. L. (2014). Gelişmekte Olan Ülkelerde Kamu Sektörü Performans Denetimi.