

İç Denetime Bakış 2

(İç Kontrol – Risk Yönetimi – Kalite Yönetimi – İç Denetim)

Selim BOLAT

TCDD'nin yeniden yapılanması süreci ile eş zamanlı gelişen bir olgudur; İç Denetimden bahsetmek istedik. Özel sektörde uzun zamandır aşına olunan ancak Kamu sektöründe son 10 yılda şekillenen ve KİT'lerde ise son 5 yıldır gündemde olan bir olgu...

Bu konuda 3 bölümlü bir yazı dizisi hazırladık. Daha önce yayınladığımız ilk bölümde "İç Denetime nereden ihtiyaç duyuldu", "iç denetime nereden gelindi" sorularına kısaca açıklama getirmeye çalıştık... Şimdi yayınladığımız ikinci bölümde İç Denetimle sıkı ilişki içerisinde olan İç Kontrol, Risk Yönetimi, Kalite Yönetimi kavramları ile İç Denetimden bahsedeceğiz... Son bölümde ise "Teşekkürümüzde İç Denetim nasıl hayata geçiriliyor", "İç Denetimler ne amaçlıyoruz", "bugüne kadar neler yapıldı" sorularına açıklık getirmeye çalışacağız...

İç Denetim – İç Kontrol İlişkisi

İç denetim, iç kontrolün önemli bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Kuruluş açısından iç kontroller, kuruluşun amaçlarına ve hedeflerine ulaşılmasını sağlamaya çalışan bütün faaliyetler biçiminde tanımlanmaktadır.

İç kontrol sistemi ile işletme fonksiyonları alt fonksiyonlara ayrılmakta, her fonksiyona farklı kişiler tahsis edilerek kişilerin birbirlerini kontrol etmeleri sağlanmakta, iyi bir belge, kayıt ve rapor sistemi ile kişilerin sorumlulukları belirlenmekte, hata ve hile yapmaları önlenmekte, varlıklara erişim sınırlandırılarak Kurulusta kayıplara ve kötü niyetli davranışlara izin verilmemektedir. Bu yönüyle iç kontrol sistemine, farklı önlemlerden oluşan bir oto kontrol sistemi olarak bakılabilir.

İç Kontrolün Amaçları;

- Faaliyetleri düzenli, ekonomik, verimli ve etkin biçimde gerçekleştirme;
- Raporlama ve hesap verme sorumluluğu yükümlülüklerini yerine getirme;

- Yürürlükteki yasalara ve yönetmeliklere uyma;
- Kayıplara, kötü kullanıma ve hasarlara karşı Kuruluş kaynaklarını ve varlıklarını koruma.

İç kontrolün tasarlanmasının sebebi kurumun misyonunu başarması için riskleri göğüslemek ve makul bir güvence sağlamak olarak ifade edilmektedir. Kısacası iç kontrol, idarenin örgüt yapısını, işleyişini, görev, yetki ve sorumlulukları, karar alma süreçlerini kapsayan ve idarenin çalışanlarının tamamının görev üstlendiği dinamik bir süreçtir.

Yönetim süreçlerinin istenilen amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmesi bakımından iç kontrol ortamının varlığı çok önemlidir. Oluşturulan iç kontrol ortamının verimliliği ve etkinliği, normal yönetim süreçlerinin dışında doğrudan üst yönetime bağlı ve fakat fonksiyonel olarak bağımsız görev yapan iç denetçilerce yapılacak bir denetimle ölçülebilecektir.

Bu itibarla iç denetim, kurumda var olan iç kontrol sisteminin sigortası işlevini görebilecek bir unsur olarak değerlendirilmelidir. Bir taraftan nesnel güvence sağlayan, diğer taraftan da danışmanlık hizmeti veren iç denetim, kurumların hem mali yönden hem de idari yönden daha şeffaf ve hesap verebilir bir kurum özelliği kazanmasında önemli bir fonksiyon üstlenmektedir. İç denetimin başarısı, kurumlarda üst yönetici konumunda bulunanların iç denetim mantığını ve bu denetimin gerekliliğini kabullenmeleri ile doğrudan bağlantılıdır. Çünkü kurum menfaatlerinin korunmasında öncelikle sorumlu olanlar üst yöneticilerdir. Kurum faaliyetlerine değer katmak isteyen bir üst yöneticinin bu amacını gerçekleştirmede en önemli desteği iç denetçilerden olacaktır. Özellikle büyük organizasyon yapısına sahip kurumlarda etkin bir iç kontrol ortamının sağlanmasına etki edebilecek risklerin değerlendirilmesi ve bu risklerin en aza indirilmesi güçlü bir üst yönetici-iç denetçi işbirliğine dayanmaktadır. Kendisine bağlı

olan iç denetçilerden maksimum desteği alan üst yönetici, aldığı kararlarda daha yüksek isabet kaydedecek ve kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi bakımından daha etkili olacak; aynı zamanda özellikle hesap vereceği gerek sivil gerekse resmi makamlara karşı elini güçlendirmiş olacaktır.

Sonuç olarak iç kontrol tepe yönetiminden en uç elemana kadar tüm kamu çalışanları tarafından sahiplenilmesi gereken bir kavram olup, özellikle kamuda etik kültürünün temelini teşkil etmektedir. Kurumsal kimliğin oluşturulması, etik kültürünün yerleştirilmesi ve kurum itibarının yükseltip korunması açısından büyük öneme haiz iç kontrol sürecine, üst yönetimin de sahip çıkması iç kontrolün kabullenilmesinin de önünü açacaktır.

İç Denetim – Risk Yönetimi İlişkisi

Basit ve genel bir tanımlamayla risk yönetimi, bir kuruma ya da kurum çalışanlarına yönelik potansiyel tehdit oluşturan unsurların incelenmeye alındığı ve indirildiği bir süreçtir. Kurumsal Yönetimin amacı, şirketin iş yapma şekilleri, hesap verebilme, sosyal sorumluluk, şeffaflık, yatırımcıların haklarının korunması, kurumsallaşma, kontrol, risk yönetimi gibi birçok yönetim kalitesi kriteri açısından en ideal ortamı elde etmesini sağlamaktır.

Genellikle üzerinde çok fazla durulmayan bir nokta, **riskin kazanç sağlamak için bir araç olarak kullanılıyor olmasıdır.** İş dünyası risk alma işidir. “Risk” ve “Kazanç” birbirlerini tamamlayan kavramlardır. İş dünyasında başarının anlamı; doğru zamanda doğru risklerin alınması ve bu risklerin kazanca dönüştürülmesidir. İşletme yönetimleri enerjilerinin çok büyük bir bölümünü riskleri bir kayıp olarak gördüklerinden, bunlara çare arayarak harcamaktadırlar. Bu da kazanç haline dönüşebilecek risklerin zamanında ve doğru olarak tespit edilmesini zorlaştırmaktadır.

Risk Yönetimi, risk/kazanç dengesinin şirket üst yönetiminin risk alma profiline uygun olarak oluşturulmasıdır. Bu bağlamda Risk Yönetimi temel özellikleri şunlardır;

- Bütün Teşekkülde süregelen ve devam eden bir süreçtir,
- Teşekkülün her seviyesindeki insanlar tarafından etkilenir,

- Teşekkülün stratejilerinin belirlenmesinde kullanılır,
- Tüm Teşekkülü ilgilendiren riskler dâhil olmak üzere her seviye ve bölümünü kapsar,
- Teşekkülü etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak ve risklerin şirketin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetilmesi için tasarlanır,
- Teşekkülün hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak yöneticilere ve yönetim kuruluna makul bir derecede güvence sağlar.

Risk yönetiminin en önemli konusu, risklere karşı en doğru kontrol faaliyetlerini belirleyip bunları en iyi şekilde uygulamaktır. Elbette ki bu, öncelikle risklerin tam ve doğru olarak tespit edilmesi, sorumluların tayin edilmesi, sürecin işleyiş mekanizmalarının oluşturulması, işleyişin izlenmesi ve gözden geçirilmesi aşamalarını gerekli kılmaktadır. Bahsedilen hususlar, iyi bir iç kontrol sisteminin gerekliliğine işaret etmektedir. Zaten risk yönetimi birçok unsuru açısından, iç kontrol sisteminin bir parçasıdır.

İç denetim faaliyeti ise maruz kalınan riskleri değerlendirerek ve risk yönetimi ile kontrol sistemlerinin gelişmesine katkıda bulunarak kuruma destek olmaktadır.

İç Denetim - Toplam Kalite İlişkisi

Toplam kalite yönetimi, işletmelere pazar payının ve verimliliğin artırılması, maliyetlerin azaltılması, iç ve dış müşteri memnuniyeti ve rekabet gücü gibi alanlarda üstünlük sağlayan bir yönetim felsefesidir. Toplam kalite yönetimi, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan, müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturulan bir yönetim biçimidir.

İç denetim, kalite konusunda yapılan çalışmaların etkin ve verimli olarak gerçekleşmesine, kalite ile ilgili maliyetlerin azaltılmasına katkı sağlayan yönetim unsurudur.

Toplam kalite yönetimi “önce insan” felsefesi ile iç denetçilerin çalışanlara muhtemel suçlu gözüyle bakmasını engeller, “takım ruhu” felsefesi ile tüm işletme çalış-

şanlarının karaya ulaşma amacındaki gemi personeli gibi hissedip aynı hedefe kilitlenmesine yardımcı olur, "sürekli gelişim" felsefesi ile de varılacak hedefleri hep yenileyerek tüm çalışanların aynı dinamizm içinde tutulmasına katkı sağlar. Toplam kalite yönetimi ile geliştirilen Kalite Güvence Sistemi ve Benchmarking gibi uygulamalar İç denetim faaliyetlerine yeni özellikler katarak gelişimine katkıda bulunur.

İç denetim; Teşekkül içindeki süreçleri ve prosedürleri gözden geçiren, analiz eden, iyileştirilmesi yönünde öneriler getiren, risk analizi yapan bir fonksiyondur. Teşekkülde süreçleri ve prosedürleri bulunan toplam kalite yönetimi faaliyetleri de iç denetimlerle denetlenerek Teşekküldeki uygulamaların etkinliği ve verimliliği artırılır.

İç denetimde kalite kontrol süreci; işletmenin üründe kaliteyi nasıl sağladığını, yan sanayi bağlantılarının kontrolünü, müşteri şikâyetlerinin nasıl ele alındığını ve hizmetin her aşamasındaki kalite güvenliği uygulamalarında kullanılan yöntemleri, yeni ürün geliştirme düzeyinden başlayarak ele alır. İç denetim, kalite kontrol sisteminin ne derece iyi işlediğini belirleyerek işletmenin yinelenen hatalara karşı önlem almasını sağlar.

Toplam kalite yönetiminin iç denetim uygulamalarına katkısı;

- Denetimlerde insan odaklı olma, suçlamak yerine yol gösterici ve aynı ekip içinde olma hissinin oluşması,
- Kalite Güvence ve Geliştirme Programının uygulanması,
- Benchmarking tekniğinin uygulanmasıdır.

İç denetimin toplam kalite yönetimi uygulamalarına etkisi;

- Kalite denetimi, iç tetkik ve kalite kontrol gibi faaliyetlerin etkinliğinin artırılması ve sürekliliğinin sağlanması,
- Toplam kalite yönetimi uygulamalarının üst yönetim tarafından takip edilerek desteklenmesine katkı sağlanması,
- Toplam kalite yönetimi uygulamalarından kaynaklanan maliyetleri azaltarak verimliliği arttırmasıdır.

Kalite Yönetimi yaklaşımının kamu yönetimine taşıdığı uygulamalardan biri de iç kontroldür. İç kontrol uygulamaları, yönetim işlevlerinin gerçekleştirilmesi ve iç denetim aracılığıyla yönetim süreçlerine katkı yoluyla yönetime yardımcı olmaktadır.

İç Denetim

İç denetim sistemi, yukarıda kısaca özetlenen yeni bir denetim anlayışının sonucu olarak kamu yönetiminde yerini almıştır. İç denetim, idarelerin yönetim ve kontrol yapıları ile risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirme ve geliştirme yönünde sistematik, sürekli, disiplinli bir yaklaşım ile **Uluslararası İç Denetim Standartlarına uygun olarak gerçekleştirilen** bir faaliyettir. Diğer bir ifadeyle iç denetim, bir kurum bünyesinde bulunan ve kurum yönetimi tarafından olası yolsuzlukları, hataları ve verimsiz uygulamaları en aza indirmek amacıyla, kurumun sistemlerini ve süreçlerini kontrol etmek ve değerlendirmek üzere gerçekleştirilen faaliyettir.

Özel sektör kuruluşları tarafından yoğun bir şekilde kullanılan iç denetim faaliyeti, son yıllarda kamu iç kontrol sistemlerinin de ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir.

İç denetim faaliyetinin diğer denetim faaliyetlerinden en büyük farkı, sağladığı güvence ve danışmanlık faaliyetlerini bir arada yürütmesidir. İç denetim, yönetimin bir parçası olduğu halde, fonksiyonel anlamda bağımsızlığa sahip bir mekanizma olarak faaliyette bulunmasıyla kurum ve kuruluşlarda yönetsel hesap verebilirliğin yerleşmesine katkı sağlamaktadır.

İç denetimin kapsamını şöyle özetleyebiliriz;

Mali Denetim: Mali raporlardaki verilerin, Teşekkülün varlık ve yükümlülüklerinin gerçek değeri ile finansman kaynakları ile, varlıklarının yönetimi ile ve tahsis edilen bütçe ödenekleri ile uyumlu olup olmadığının değerlendirilmesidir.

Uygunluk Denetimi: Teşekkülün mali işlemlerinin ve diğer faaliyetlerinin belirlenmiş yöntemlere, kurallara ve mevzuata uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla incelenmesidir. Yani uygunluk Denetiminin amacı, belli bir

otorite tarafından konulmuş olan kurallara, uygulayıcıların uyma derecelerinin belirlenmesine yöneliktir.

Performans Denetimi: Teşekkülün görevlerini yerine getirirken kullandığı fiziki, mali ve beşeri kaynakların ekonomiklik, etkinlik ve verimlilik derecelerinin değerlendirilmesidir.

Bilgi Teknolojileri Denetimi: Teşekkülün bilgi sistemlerinin güvenli olup olmadığının değerlendirilmesidir. Bu Denetim türü ayrıca bilgi sisteminde depolanan veri ve bilgilerin yeterliliğini ve doğruluğunu değerlendirmek için kullanılır. Bilgi sisteminin güvenliği, depolanmış bilgilerin yanlış kullanılmasının, zarara uğratılmasının ya da yok edilmesinin önlenme derecesi olarak tanımlanabilir.

Sistem Denetimi: Teşekkülün yönetim usullerinin eksikliklerini tespit etme ve giderme konusunda etkili olup olmadığının değerlendirilmesi olarak nitelendirilmektedir.

Denetim kavram ve olgusu temel olarak, yönetimin bir işlevi ve yöneticilerce yerine getirilen doğal bir görev olma niteliğini taşımaktadır. Siyasi mali denetim Sayıştay, idari nitelikli denetim ise, iç kontrol birimlerince yerine getirilmektedir. Tüm bu denetim yapılanmasında, iç denetimin yeri ve konumunun özellikle kamu yönetimi bakımından ortaya konulması gerekmektedir. İç denetim temel olarak, hizmetin doğrudan doğruya denetlenmesini kapsamaz. Denetlenen nesne temel olarak örgüt-iştir. İç denetim faaliyetinde denetim, işin etkililiğinin bir bütün olarak ortaya çıkarılmasını kapsamaktadır.

İç denetimde temel amaç; denetlenen birimlerde hata avcılığı yapmak ve sorumluları cezalandırmak olmadığından; organizasyonun daha işlevsel olması, verilen hizmetin kalitesinin artırılması yönünde örgütle bütünleşen bir iç denetçi ve ortak gaye için faaliyet gösteren bir iç denetim kültürü ortaya çıkar. Yönetime rakip olmayan, kol kola omuz omuza yürüyen ve de kendini yönetimin üstünde görmeyen bir denetim felsefesi kesinlikle yapıcıdır ve bunun doğal sonucu kuruma değer katmasıdır.

Risk yönetimi, kontrol ve yönetim alanlarında güçlü sistemler oluşturamayan kuruluşlar, uzun vadede başarısız olacaklardır. Bu husus dikkate alınarak; İç denetim; risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerini değerlendirir.

İç Denetim yıllık denetim programı risk odaklı olarak hazırlanır. Bununla denetim önceliklerinin belirlenmesi ve denetim kaynaklarının en riskli faaliyetlerden başlatılması hedeflenir. Teşekkül için en yüksek riski oluşturan faaliyetler, coğrafi bölgeler, özel projeler, iş süreçleri ve iştirakler; düşük riskli alanlara göre iç denetimin dikkatinin daha çok olduğu alanlardır.

Kamuda tesis edilen iç denetim sistemi, kamu kesiminde ilk defa uluslararası standartlarda bir denetim yapılmasını öngörmektedir. Kamu yönetiminde, hem uygulamada birliğin sağlanması hem de idari ve mali işlemlerin genel kabul görmüş denetim standartları altında denetlenecek olması, ülkemiz açısından önemli bir kazanım olarak değerlendirilmelidir.

İç denetimi ve iç denetim uygulamalarının temel ilkelerini tanımlamak, katma değerini ifade ve teşvik etmek, performansının değerlendirilmesine imkân sağlamak amacıyla Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü tarafından "Uluslararası İç Denetim Standartları" geliştirilmiştir. Bu standartlara uyum sağlamak esastır.



Selim BOLAT

1998 yılı Demiryolu Meslek Lisesi Tesisler Bölümü Mezunudur. 1999 - 2004 yılları arasında Eskişehir Tesisler Şefliğinde Sürveyan; 2005 - 2016 yılları arasında Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Dairesinde Avrupa Birliği hibeyle gerçekleştirilen Yeniden Yapılanma Projesi ile AB Hibeli çeşitli Danışmanlık, Müşavirlik ve Yapım Projelerinde Mühendis, Başmühendis ve Proje Müdürü olarak çalışmıştır.

Halen TCDD Genel Müdürlüğü İç Denetim Birimi Başkanlığı'nda CCSA Sertifikalı İç Denetçi olarak görev yapmaktadır.