

İç Denetime Bakış

Selim BOLAT

TCDD'nin yeniden yapılanması süreci ile eş zamanlı gelişen bir olgudan; 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. İlk bölüm olan bu bölümde "İç Denetime nereden ihtiyaç duyuldu", "İç denetime nereden gelindi" sorularına kısaca açıklama getireceğiz... İkinci bölümde İç Denetimle sıkı ilişki içerisinde olan "İç Kontrol", "Risk Yönetimi", "Kalite Yönetimi" kavramları ile "İç Denetim"den bahsedeceğiz... Son bölümde ise "Teşekkülümüzde İç Denetim nasıl hayata geçiriliyor", "İç Denetimler ne amaçlıyoruz", "bugüne kadar neler yapıldı" sorularına açıklık getirmeye çalışacağız...

İÇ DENETİME BAKIŞ -1 (Değişim – Strateji – Yönetim)

Neden Değişim ?

Değişim, yaşamsal bir zorunluluktur; ancak, her değişim sorunlarını da beraberinde getirir. Değişime direnen yapılar gelişimi engellediği gibi, mevcudu yıkmaya üzerine kurulu bir yeni anlayış da eskiyi aratabilir. **Esas olan yapıcı bir yaklaşımla sistemin geliştirilebilmesidir.**

En önemli husus ise; değişimin, dünyadaki gelişimi ve mevcut durumu kavrayan bütünlükçü bir yaklaşımla yürütülmesidir.

Değişen Dünya dinamiklerinde Başarının Yolu;

- Girişimci olmak,
- Değişimi yönetmek,
- Stratejiyi yenileyebilmek,
- Riskleri yönetmek,
- Çok hızlı ve esnek olabilmek şeklinde özetlenebilir.

Çok hızlı bir değişimin yaşandığı günümüz dünyasında, bilginin yönetimi; Organizasyonlar için değişen koşullara uyum sağlayabilme ve varlıklarını sürdürülebilmesinin temel bir koşulu haline gelmiştir. Hızla ağırlaşan rekabet şartları ve gelecek için yenilik arayışının hız kazanması, Organizasyonların gelecekte bulunmak istedikleri yerin tahmin edilmesi için pek çok bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. İhtiyaç duyulan bilginin arzu edilen miktar ve kalitede sağlanamaması ve bu bilginin **Organizasyonun geliştirilmesinde, rekabet gücünün artırılmasında ve üst yönetimin karar süreçlerinin etkinleştirilmesinde rasyonel bir şekilde kullanılmaması, Organizasyonlar için önemli bir risk oluşturmaktadır.**

İşte Organizasyonlar açısından, ihtiyaç duyulan bilginin elde edilmesi, analizi ve uygulamayı yönlendirecek somut önerilere dönüştürülmesi için **en**

önemli araçlardan birisi denetimdir. Bu nedenle denetimin Organizasyonlarda ağırlığının giderek arttığı ve denetim mesleğinin geliştirilmesine yönelik çabaların evrensel bir boyut kazandığı gözlenmektedir.

Değişim için Strateji

Stratejik plan, bilindiği üzere vizyon ve kurumsal yönetim açısından önemlidir. Organizasyonların; geleceği öngörebilmesi, amaç ve hedeflerini belirlemesi ve buna göre hareket etmesi gerekmektedir. Performans ise söz konusu hedefler doğrultusunda Organizasyonun yol alabilme kapasitesini göstermektedir.

Bu bağlamda **Organizasyonlar, uzun vadeli stratejik planlar oluşturarak amaç ve hedeflerini belirler ve bu hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiğini değerlendirmek ve hesap verme sorumluluğunu sağlamak için performans ölçümünü oluştururlar.**

Kamu sektöründe ise modern anlamda bu şekilde gelişen hesap verme sorumluluğu; kamu kaynaklarının hukuka ve kamusal değerlere uygun olarak kullanımının güvenceye bağlanmasının sağlanması ve yönetim alanında sıkça vurgulanan sürekli öğrenme amacının teşvik edilmesi amaçlarını taşır. Dolayısıyla, hesap verebilirliğin tesisi ile; hukuka uygunluk, saydamlık, tarafsızlık ve eşitlik gibi ilkelere uyulup uyulmadığı saptanmakta ve sorumluluğu devredenlere sorumlulukların öngörüldüğü gibi yerine getirilip getirilmediğini değerlendirme imkânı elde edilmektedir.

Bu husustaki temel öğeler; ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi ve sorumlulukların tespiti, hedeflerin gerçekleştirilmesi için kaynak ihtiyacının planlanması, işin yürütülmesi ve işte ilerlemenin izlenmesi, sonuçların raporlanması, sonuçların değerlendirmeye tabi tutulması ve geri bildirim sağlanmasıdır. Buna göre kurumsal yönetimde hesap verebilirliği sağlayan araçlar şöyle tanımlanmıştır:

- İç kontrol sistemlerinin oluşturulması ve belirli aralıklarla gözden geçirilmesi,
- İç denetim yoluyla düzenli izleme,
- Belirli aralıklarla şeffaf ve açık bir mali raporlama ve gözden geçirme,

Stratejiden Plan & Bütçeye; İç Denetim Nerede ?

Plan, kaynakların en uygun şekilde kullanılması hususunda referans bir belgedir. Bütçenin en önemli referansları arasında görülen planların, hayata geçirilmesi için mali imkânlarla desteklenmesi gerekmektedir. Kamu kaynaklarının ne ölçüde hizmete dönüştürüleceği ve bu harcamaların da istenen sonuçları doğurma niteliği, Planlama açısından önemli bir veridir. Ancak bunların önceliklendirilmesinde birtakım sorunların yaşanması kaçınılmazdır.

Planın hazırlanması aşamasından sonra ise ikinci aşamayı, planlama ile belirlenen performansın yakın vadeli dönemler itibarıyla programa bağlanması ve hedef-maliyet- kaynak yapısının tespit edilmesi oluşturmaktadır. Bu sayede plan-bütçe ilişkisi kurulmuş olacak ve sonuçta stratejik öncelikler doğrultusunda rasyonel bir temelle hazırlanan bütçelerin performans esaslı olarak değerlendirilmesi ve denetlenmesine zemin hazırlanması sağlanacaktır.

Günümüzde İç denetçiler, kurumun maddi varlıklarından maddi olmayan varlıklarına, gerek mali gerekse yönetsel anlamda yapılan tüm faaliyetlerinin değerlendirilmesinden kurumda geçen bilgi akışının güvenilirliğini test etmeye kadar çok çeşitli hayati görevleri üstlenmişlerdir. **Plan-bütçe ilişkisinin kurulması açısından da gerekli görülen iç denetim faaliyetinin bu geniş rolü, iç denetimin güvence verme, danışmanlık ve kuruma değer fonksiyonu kapsamında değerlendirilen risk yönetimi, kurumsal yönetim ve iç kontrol sisteminin iç denetçilerce yeterliliğinin ve etkinliğinin incelenmesini gerektirir.**

Stratejik planlama, performans göstergelerinin belirlenmesine ve uygulamanın takip edilmesinde kılavuz niteliği göstermesi açısından kurum faaliyetlerinin şekillendirilmesinde önemli bir alanı teşkil etmektedir. Öte yandan stratejik planlama sürecinin denetiminde planın üst politikalarla uyumu, planlama yapılırken kurum içi katılımcılığın sağlanıp sağlanmadığı, planda yer alan hedeflerin gerçekçi olup olmadığı gibi unsurların da değerlendirilmesi gerekmektedir. **Bu bağlamda Stratejik Planın geliştirilme sürecinin iç denetçiler tarafından özel bir denetim alanı şeklinde ele alınması Kuruluşa katkı sağlaması amacıyla değerlendirilebilir.**

Yönetim Açısından İç Denetim

Yönetimin beş temel fonksiyonundan birisi olan denetim örgütlerin başarısı açısından önemli işlevler üstlenmektedir.

Denetim, yönetimin planlama, örgütleme, yöneltme ve koordinasyon-eşgüdümleme fonksiyonlarından sonra gelmekle birlikte, esas itibarıyla bu dört fonksiyonun birleşmesi sonucunda meydana gelen çıktı üzerinde bir değerlendirme yapılması ve yeni stratejilerin, politikaların ve hatta yeni bir yönetim felsefesinin belirlenmesi açısından hem yönetim faaliyetinin geribildirimini sağlayan, hem de mevcut örgüt yapısının dinamik bir yapıya kavuşmasına katkı sağlayan

önemli bir yönetim kontrol aracıdır. Bu bakımdan denetim, yönetimin sorumluluğunda olan bir yönetim faaliyetidir.

Belirli bir amaç doğrultusunda faaliyet gösteren Kuruluşlar, karşı karşıya buldukları riskleri en aza indirmek zorundadır. Bu bağlamda, ileriye dönük kararlarda etkili olması amacıyla, genellikle geriye dönük mali tablolar üzerinde duran dış denetimin yanında **muhtemel risklerin önüne geçilmesini sağlayacak farklı bir denetim anlayışı gereklidir.**

Artan kamu ihtiyaçları; kamu yönetimini; hedeflere ulaşmak için mevcut sınırlı kaynakları en ekonomik ve en faydalı şekilde değerlendirmeye zorlamıştır. Bu gelişmelerin getirdiği zorunluluk, yönetim anlayışında olduğu gibi denetim stratejilerinde de değişimlerin başlamasına neden olmuştur.

Ayrıca mali ve uygunluk denetimlerinin zamanla kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığı hususu ile harcamaların sonuçlarını değerlendirmede yetersiz kalması, denetimin niteliğinde ve tekniklerinde yeni arayışların başlamasına sebep olmuştur.



Selim BOLAT
Elektrik-Elektronik Mühendisi

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 hibesiyle gerçekleştirilen Yeniden Yapılanma Projesi ile AB Hibeli çeşitli Danışmanlık, Müşavirlik ve Yapım Projelerinde Mühendis, Başmühendis ve Proje Müdürü olarak çalışmıştır.

Halen İç Denetim Dairesi Başkanlığında CCSA Sertifikalı İç Denetçi olarak görev yapmaktadır.