



Kamu İç Denetçileri Derneği ve Türkiye İç Denetim Enstitüsü

“Kamu İdarelerinde Daha Etkili Bir Yönetim İçin Nasıl Bir İç Denetim?” Konferansı

29 Eylül 2014, Büyük Grup Toplantı Salonu, TBMM Ana Bina, Bakanlıklar, Ankara

Dr. Bertan Kaya, CIA

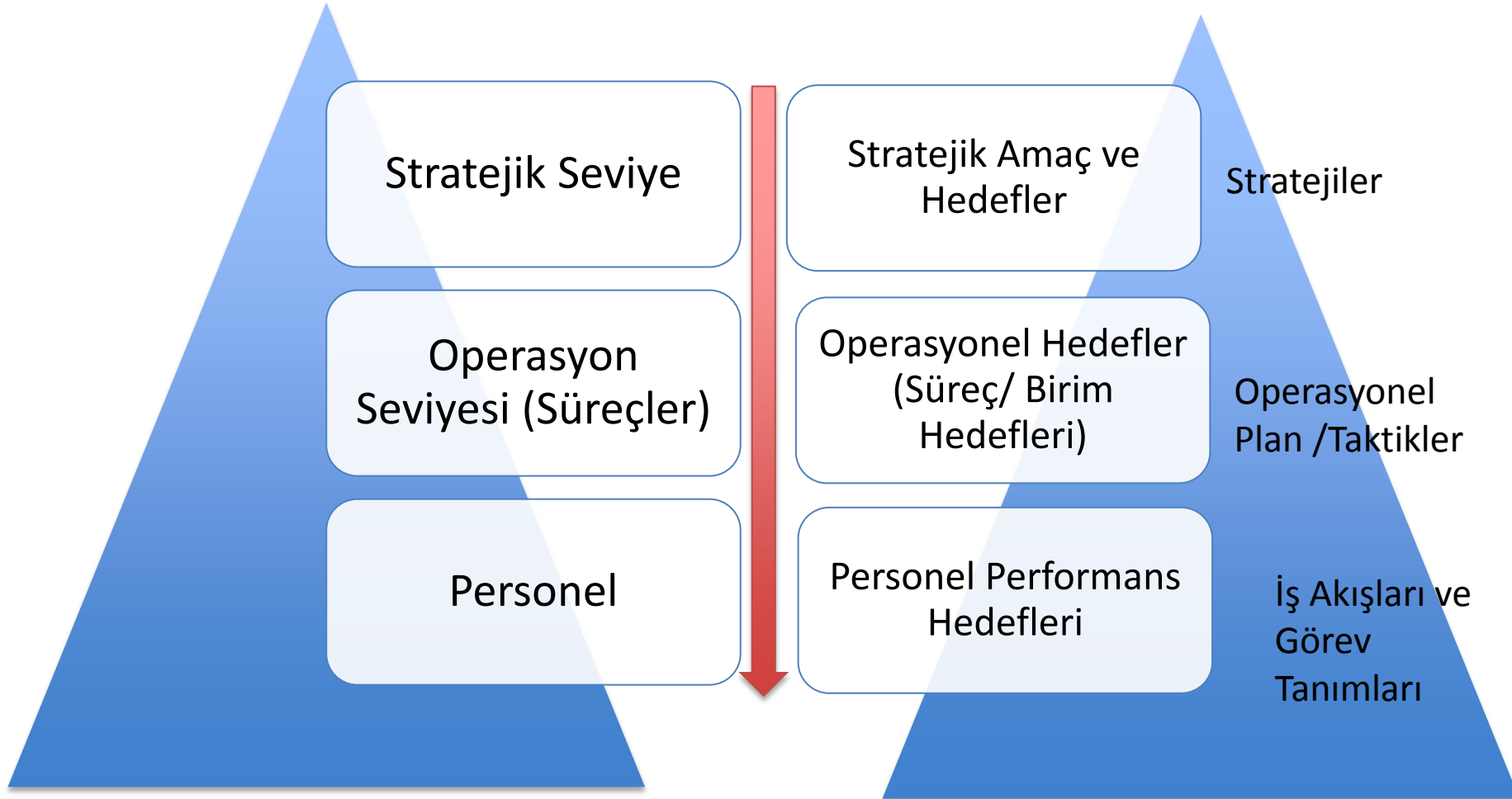
Control Solutions International

1. Bölüm: İç Denetimin Yönetim Performansına Etkisi, Rol ve Sorumlulukları ile Kullandığı Araçlar

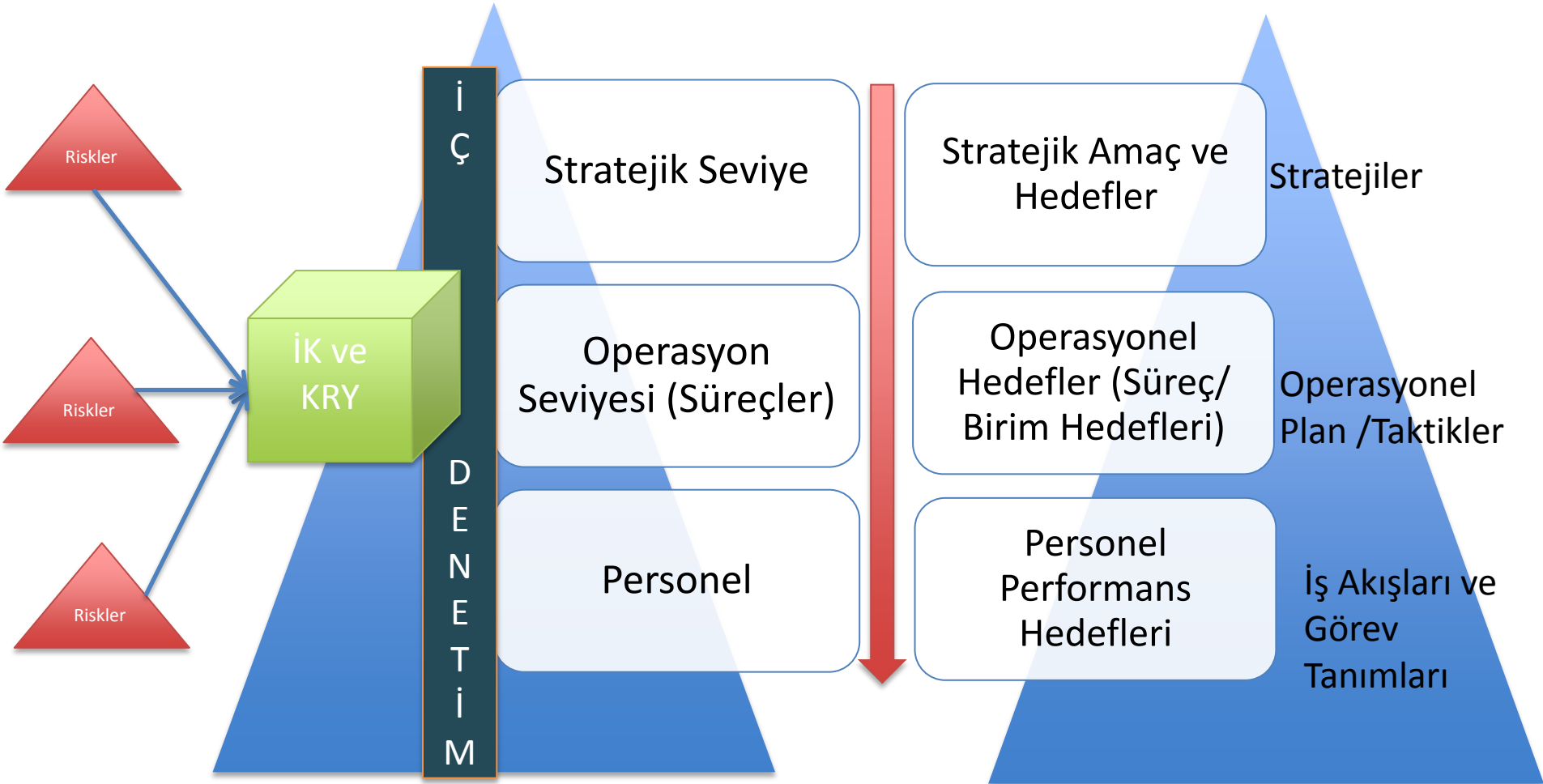
İç Denetim

- İç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara *değer katmak* amacını güden bağımsız ve objektif bir *güvence ve danışmanlık* faaliyetidir. İç denetim, kurumun *risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkililiğini* değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek *kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.*

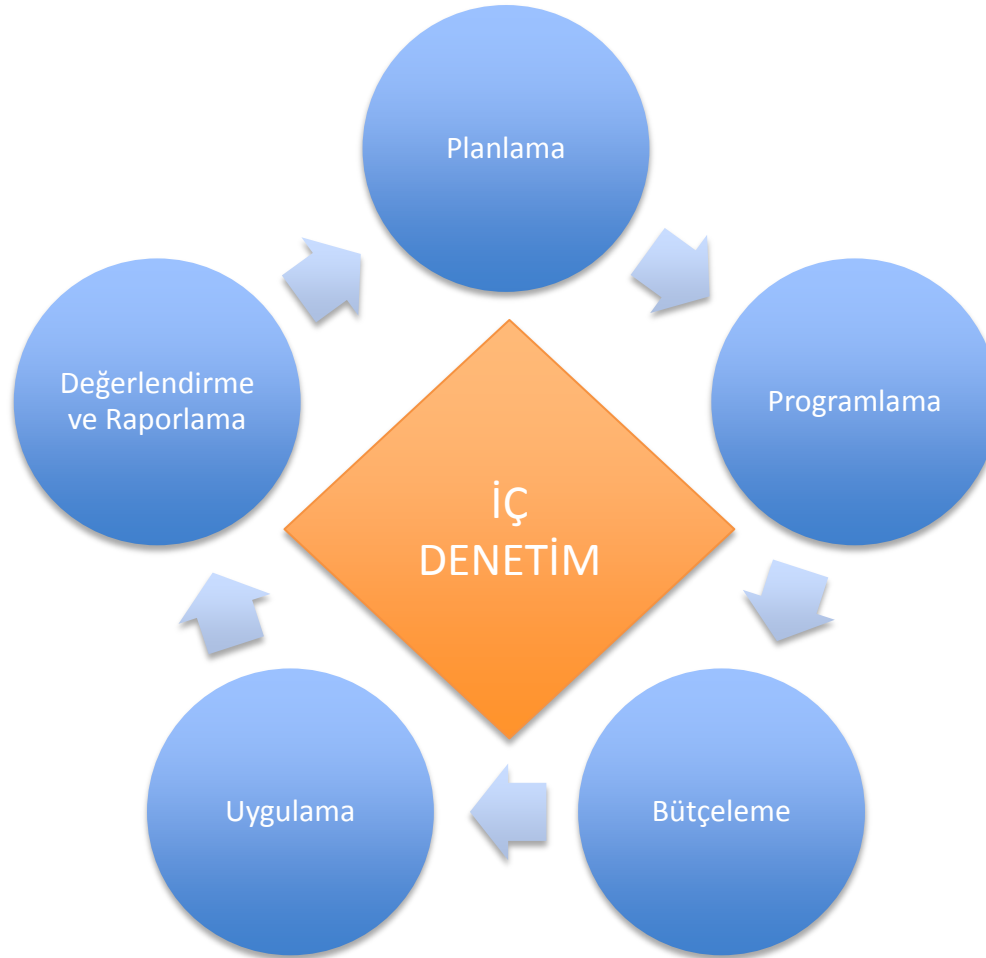
Performans Yönetimi



İç Denetimin Rolü



Çağdaş Yönetim Döngüsü



İç Denetimin Misyonu

- Değer Katmak;
 - Her seviyede risklerin iyi yönetimi,
 - Her seviyede risk yönetim stratejilerinin uygunluğu,
 - Operasyonlarda kontrollerin yeterliliği ve etkinliği,
 - Strateji, taktik ve görevlerin, kurumsal amaç ve hedefler ile uyumu,
 - Her seviyede kaynakların, amaç ve hedefler ile uyumlu olarak, etkin, verimli ve ekonomik olarak kullanılması



GÜVENCE
GÖREVLERİ



DANIŞMANLIK
GÖREVLERİ

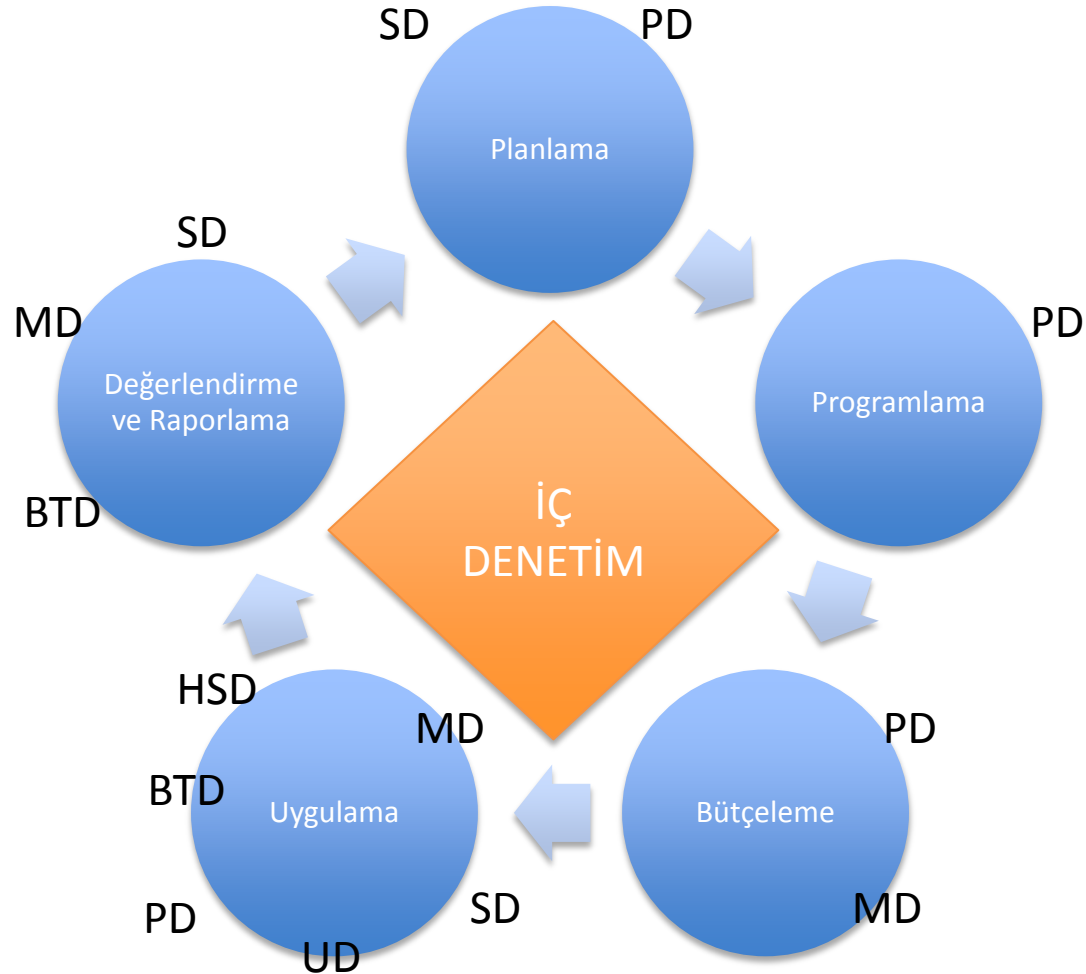
İç Denetimin Temel Araçları

- **Risk Odaklı Planlama**
 - Stratejik Yönetim ile uyumlu planlar
 - YK ve İcra beklentileri ile eşgüdümlü kaynak tahsisi
- **Risk Odaklı Denetim Metodolojisi**
 - Operasyonel faaliyetlerin risk odaklı denetlenmesi
 - Önemli konulara daha fazla denetim kaynağı ayrılması
 - Önleyici, yapıcı, geliştirici denetim anlayışı
 - Sistemli ve disiplinli yaklaşım, özel araçlar

Farklı Denetim Türleri

- İç kontrol denetimleri (sistem denetimi)
- Operasyonel denetim (performans denetimi)
- BT denetimi
- Uygunluk denetimi
- Mali denetim
- Suistimal denetimi
- Karma denetimler

Çağdaş Yönetim Döngüsü



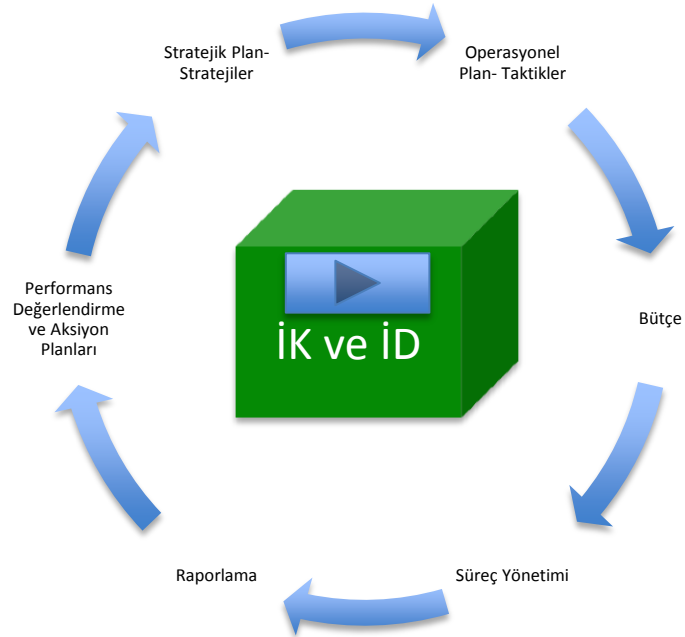
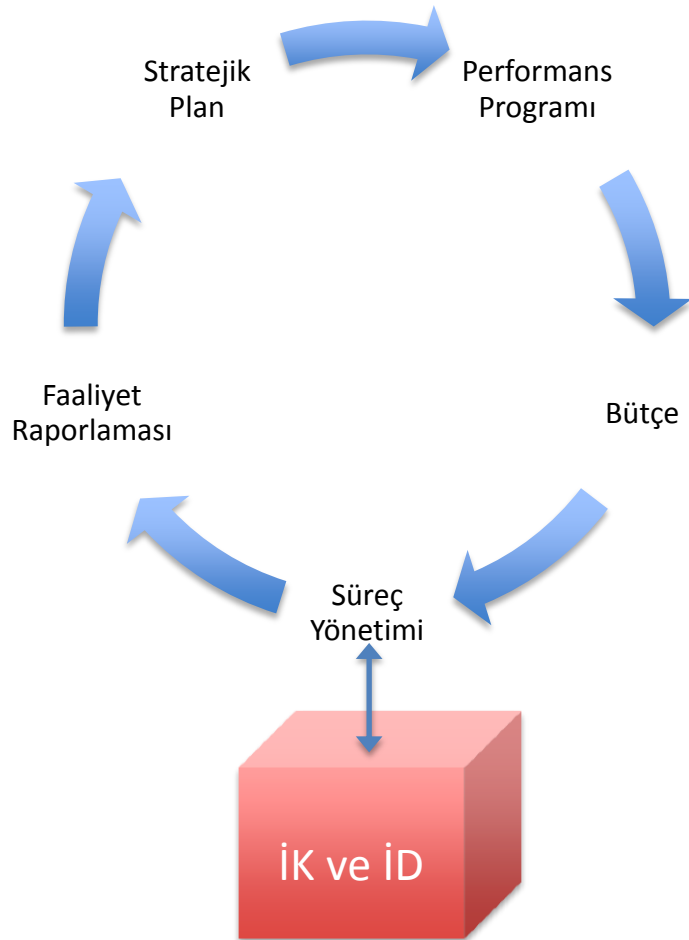
Özel Sektör ve Kamuda Tespitler

- Özel sektörde iç denetim farkındalığı ve sahipliği daha fazla. Kamuda sahipsizlik var.
- İç denetim bulguları özel sektörde daha ciddiye alınıyor.
- İç denetçi yetkinliği, metodoloji ve modern tekniklerin kullanımı açısından kamu geride değil (2014). İDKK ve MB bu anlamda önemli işler yapıyor.
- *İç denetim hem özel, hem de kamu sektöründe ağırlıklı olarak operasyonel seviyeye odaklanmış (iç kontrol- sistem denetimleri ağırlıklı). Stratejik seviyelere çıkabilmek lazım. YK ve İcra'nın stratejik yönetim, performans izleme ve düzeltici aksiyon almada en önemli partneri olabilmek lazım.*
- *Her iki sektörde de danışmanlık görevlerinin ağırlığı yeterli seviyede değil. Danışmanlık rolü ihmal ediliyor.*

Stratejik Planlama- İç Denetim İlişkisi

KAMU SEKTÖRÜ

ÖZEL SEKTÖR

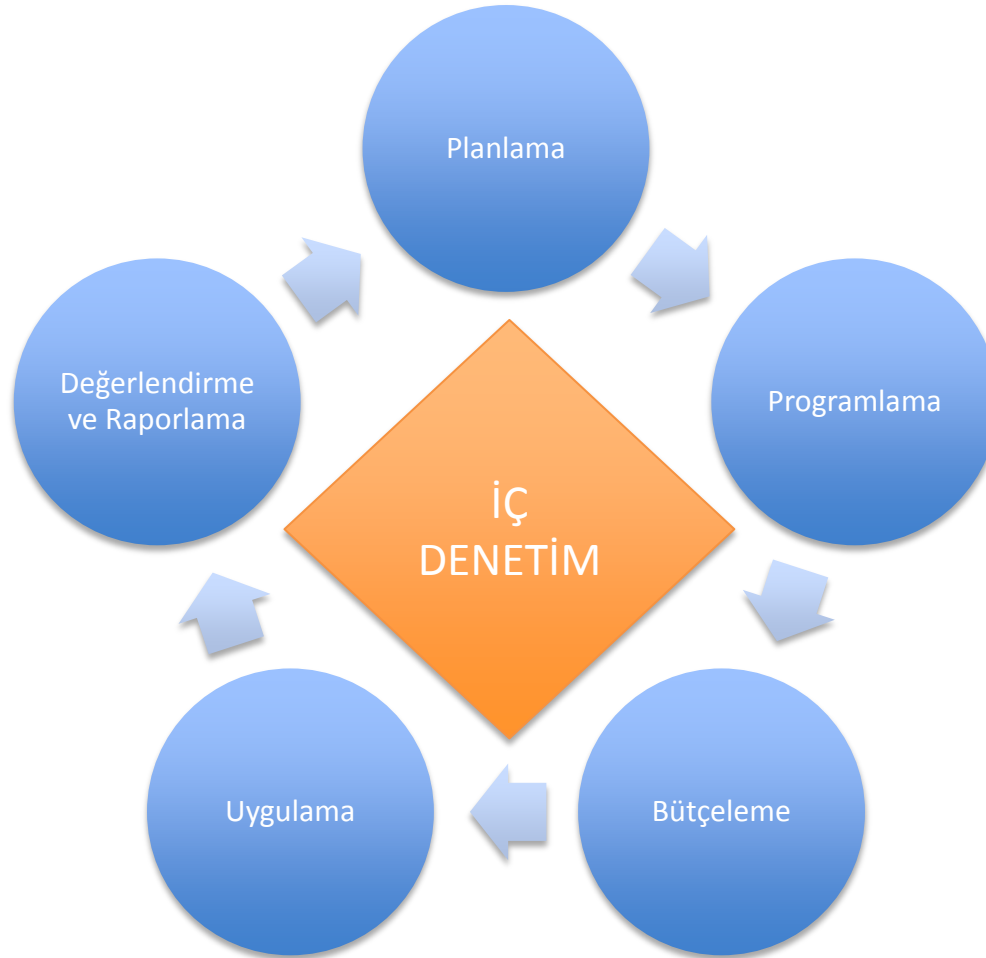


Sonuç Olarak

- Yönetimin performans hedeflerini sağlamada iç denetimin önemli rol ve sorumlulukları var.
- Üst yöneticilerin bunu algılamasında sorunlar var. İç denetçilerin şirket- kurumlarına üst seviyelerden bakabilmesi lazım. Buna izin verilmesi lazım.
- Danışmanlık görevlerine önem verelim. Değer katmak için önemli fırsatlar var. Özellikle kamu sektöründe önemli katkılar sağlanabilir.
- İç kontrol ve kurumsal risk yönetimi sistemleri oluşturulmadan, güvence mekanizması sağlıklı işlemez.

2. Bölüm: İç Denetimin Stratejik Yönetim ve Karar Alma Süreçlerine Etkisi ve Katkıları

Çağdaş Yönetim Döngüsü



İç Denetimin Stratejik Yönetime Katkısı

- **Stratejik planlama sürecinde (PLANLAMA)**
 - SWOT, PEST, Paydaş analizleri
 - Kapasitenin doğru tespiti
 - Gerçekçi amaç ve hedef belirleme
 - Strateji belirleme
 - KPI (APG) belirleme
 - Stratejik risklerin tespiti ve ölçümü
 - Risk iştahının belirlenmesi
 - KPI lar üzerinde etkili KRI'ların belirlenmesi (APG ve ARG ilişkisi)
 - Stratejik risklere yönelik tepkilerin, risk iştahı doğrultusunda belirlenmesi

İç Denetimin Stratejik Yönetime Katkısı

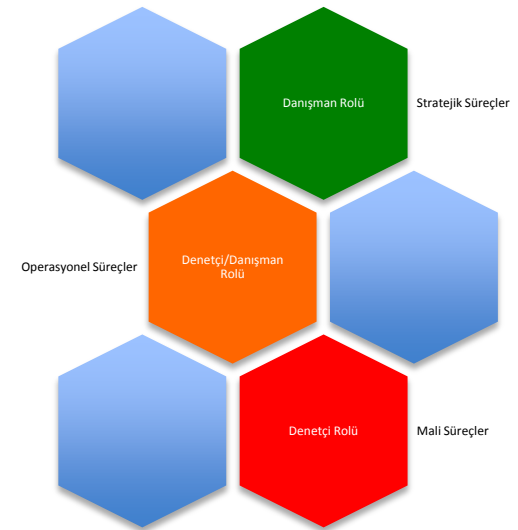
- Stratejik Planların; strateji, proje ve faaliyetler ile hayata geçirilmesinde (UYGULAMA)
 - Programların oluşturulması, göstergelerin belirlenmesine katkı,
 - Performans göstergeleri ile süreçlerin ilişkilendirilmesi,
 - Süreç performans göstergeleri ile risk göstergelerinin belirlenmesine katkı,
 - İyi süreç yönetimi için iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin denetlenmesi, iyileştirilmesi
 - Proje risklerinin iyi yönetildiğine dair güvence sağlanması,
 - Faaliyetlerin etkinlik, ekonomiklik, verimliliğine katkı,
 - Raporlamaların doğruluğu, tamlığına katkı,
 - Mevzuata uyumun sağlanmasına katkı,
 - Kurum varlıklarının korunmasına katkı

İç Denetimin Stratejik Yönetime Katkısı

- **Stratejik Performansın İzlenmesi ve Aksiyon Alınması (İzleme ve Geri Bildirim)**
 - Performansın değerlendirilmesi,
 - KRI' ların gözden geçirilmesi,
 - Performansa yönelik düzeltici aksiyonların önerilmesi,
 - Operasyonel seviyelerdeki risk maruziyetlerinin, stratejik seviyeye olan etkisinin ölçülmesi,
 - Yönetime tarafsız raporlama yapılması

İç Denetimin Karar Almaya Etkisi

- **Stratejik** (stratejik plan, performans değerlendirme, yatırım kararları, projeler, birleşme ve satın almalar, organizasyonel yeniden yapılanma kararları, vd.)
- **Operasyonel** (süreç yönetimi, risk yönetimi, insan kaynakları yönetimi, BT yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, uyum yönetimi, vd.)
- **Mali** (bütçe, nakit yönetimi, muhasebe ve finansal raporlama, finans yönetimi, dış denetim, vd.)



İç Denetim Bulgularının Yönetmelik Karar Almaya Yansıma Hızı

- KAMU SEKTÖRÜ
- Bulgular operasyonel kararlara yavaş yansıyor veya yansımıyor.
- Stratejik kararlara yansımıyor.

- ÖZEL SEKTÖR
- Bulguların operasyonel kararlara yansıma hızı sektörel olarak farklılaşıyor.
- Stratejik kararlara yansıma hızı sektörel olarak farklılaşıyor.

İç Denetim Bulgularının Yönetim Açısından Odağı

- KAMU SEKTÖRÜ
- Mevzuat ön planda
- Uyum bulguları yönetimin dikkatini çekiyor
- Başımıza bir iş gelmesin bakış açısı ön planda

- ÖZEL SEKTÖR
- Operasyonel etkinlik ve verimlilik ön planda, para kaybı önemsleniyor
- Etkinlik, verimlilik ve suistimallere yönelik bulgular ön planda
- Karlılığı olumsuz etkileyecek bir şey olmasın bakış açısı ön planda

İç Denetim Bulgularının Performansa Etkisi

- KAMU SEKTÖRÜ
- Etkinlik önemli, verimlilik ve ekonomiklik değil
- Performans kaygısı ya çok düşük ya da gereğinden fazla
- Operasyonel bulgular değerli değil, uygulamaya alınmıyor

- ÖZEL SEKTÖR
- Etkinlik yanında ekonomiklik ve verimlilik de önemli.
- Performans kaygısı çok yüksek.
- Operasyonel bulgular değerli, uygulamaya alınıyor.

Özetle

- İç denetim hem stratejik hem operasyonel hem de mali karar almada önemli bir araç.
- Kamuda iç denetim farkındalığı ve desteği yüksek değil.
- Bu sebeple bulguların hayata geçmesinde sorun var. Ancak özeleştiri yaparsak; bulguların niteliğinin de artırılması gerek. Daha iyi denetimler yapılmalı. Denetim kalitesi artırılmalı.

Daha Etkin İç Denetim İçin Öneriler

- İç denetçi bağımsızlığının güçlendirilmesi, yapısal mevzuat düzenlemeleri
- İDKK yapılanmasının gözden geçirilmesi
- İç kontrol sistemlerinin oluşturulması (dokümantasyon olarak değil, sistem olarak)
- Bu alanda özel- kamu işbirliğinin artırılması
- TİDE' nin kamu sektörüne daha fazla rehberlik sağlaması, bunun için uzun ve orta vadeli planlar yapılması
- Üst yöneticilerin iç denetim ve iç kontrol ile ilgili olarak farkındalık eğitimlerine tabi tutulması (periyodik)