

## KAMU İ DENETÇİLERİNİN PERFORMANSININ DEğERLEMESİ: BİR MODEL ANALİZİ VE ÖNERİLER

Paşa BOZKURT\*

### z

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Türk kamu yönetiminde i denetçi kadroları ihdas edilmiştir. Türk kamu yönetiminde iç denetim sisteminin kurulması için bir dizi alt düzenlemeler de yapılmıştır. İ denetçi atamaları birçok kamu kurumunda yapılmıştır. İç denetim faaliyetleri ise belirli bir mesafe almıştır. Bu alışmada Devlet Su İşleri (DSİ) Genel Müdürlüğü İç Denetim Birimi Başkanlığı Performans Değerleme Süreci Esasları analiz edilmiştir. Kamu iç denetçilerinin üstün performans göstermeleri için söz konusu modelin geliştirilmesine yönelik önerilerde bulunulmuştur. Modelin uygulamasında karşılaşılabilecek sorunlar DSİ İ Denetim Birimi tarafından zmlenmelidir. Ayrıca bu modelin akademik çevreler ve kamu yönetimi uygulayıcıları tarafından tartışmaya açılması amaçlanmıştır. Böylece kamu iç denetim birimleri için etkili bir performans değerleme modeli geliştirilebilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** İ Denetçi, İç Denetim Birimi, Performans, Performans Değerleme, Performans Yönetimi.

---

\* Dr. Öğretim yesi, Giresun Üniversitesi, İİBF İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, pasabozkurt\_@hotmail.com

## **EVALUATION OF PUBLIC INTERNAL AUDITORS' PERFORMANCE: A MODEL ANALYSIS AND SUGGESTIONS**

### **ABSTRACT**

*Internal auditor positions have been established in Turkish public administration with the Public Financial Management and Control Law No. 5018. A number of sub-regulations have also been made to establish the internal audit system in Turkish public administration. Appointment of internal auditor have been made in many public institutions. Activities of internal audit have progress significantly. In this paper, it is analysed the Basis of Performance Evaluation Process of Internal Audit Unit of the General Directorate of State Hydraulic Works (DSI). It is made suggestions for the development of the subject model to ensure that public internal auditors show superior performance. Problems that may be encountered in the implementation of the model should be resolved by DSI Internal Audit Unit. In addition, it is aimed opening of the debate of this model in the academic fields and public administration practitioners. Thus, it may be developed an effective performance evaluation model for public internal audit units.*

**Keywords:** *Internal Auditor, Internal Audit Unit, Performance, Performance Evaluation, Performance Management*

## GİRİŞ

Ülkemizde 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanununun kaldırılarak 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun yürürlüğe girmesi ile kamu yönetimimize yeni bir mali yönetim ve kontrol anlayışı gelmiŐtir. Etkililik, ekonomiklik ve verimlilik kavramlarına vurgu yapan bu yeni anlayıŐta kamu yönetimi faaliyetlerinin mevzuata uygun olmasının yanında, performans, Őeffaflık, hesap verebilirlik, müşteri memnuniyeti gibi kavramlarla ifade edilen yeni kamu yönetimi anlayıŐına uygun yürütülmesi beklenmektedir. Bu çerçevede 5018 sayılı kanunda, kamu yönetiminde yeni bir denetim modeli olan iç denetime yer verilmiştir. 5018 sayılı kanunun 63. maddesine göre, iç denetim, kamu idaresinin çalıŐmalarına değer katmak ve geliŐtirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. Bu faaliyetler, idarelerin yönetim ve kontrol yapıları ile malî işlemlerinin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliŐtirmek yönünde sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüŐ standartlara uygun olarak gerçekleştirilir. Bu düzenleme ile kamu kurumlarında denetimin mevzuata uygunluğun ötesinde verimliliğe, performansa dönük olması ve rehberlik yönü öne çıkmıŐtır.

Kamu kurumlarında iç denetçi atamaları ve iç denetim sisteminin oluşturulması yavaŐ ilerlese de 5018 sayılı kanun ve bir dizi alt düzenleme ile önemli mesafeler kat edildiğini ifade edebiliriz. Kalite güvence ve geliştirme programı bu geliŐmelerden biridir. 5018 sayılı kanunun 67. maddesine göre kalite güvence ve geliştirme programını düzenlemek ve iç denetim birimlerini bu kapsamda değerlendirmek, İç Denetim Koordinasyon Kurulu (İDKK)'nın görevlerinden biridir. Bu sebeple İDKK tarafından Kalite Güvence ve Geliştirme Programı (KGGP) yayınlanmıŐtır. KGGP, İ Denetçilerin alıŐma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 4/1-g maddesinde tanımlanmıştır. Buna göre KGGP, İDKK tarafından ve iç denetim birimi tarafından, ilgili kamu idaresinde yürütülen iç denetim faaliyetinin tüm yönleriyle değerlendirilmesi, iç denetimin tanımına, denetim standartlarına ve etik kurallara uygunluğunun incelenmesi ve geliŐtirilmesine ilişkin programı ifade eder. KGGP kapsamında iç ve dış değerlendirmeler yapılmaktadır. İDKK tarafından yayınlanan KGGP'de iç değerlendirmeler, iç denetimin tanımına,

standartlara, meslek ahlak kurallarına ve iç denetim yönergesine uyumu sağlamak ve kurum faaliyetlerine değer katmadaki etkinliği ve verimliliği ortaya koymak amaçlı yürütülen değerlendirmeler olarak tanımlanmıştır. Dış değerlendirmeler ise iç denetim faaliyetlerinin; iç denetimin tanımına, standartlara ve meslek ahlak kurallarına uygunluğunun, iyi uygulama örneklerini kullanma düzeyi ile etkinliğinin ve verimliliğinin belirlenmesi amacıyla yürütülen değerlendirmeler olarak tanımlanmıştır. Ayrıca iç denetim birimi başkanları, söz konusu KGGP'yi esas alarak, iç denetim faaliyetinin tüm yönlerini kapsayan, iç ve dış değerlendirmeleri içeren bir kalite güvence ve geliştirme programını kendi birimleri için hazırlamak, uygulamak ve güncelliğini sağlamak zorundadır. Kalite güvence ve geliştirme programı ve güncellemelerinin üst yönetici onayıyla yürürlüğe konulacağı da belirtilmiştir.

Yukarıdaki düzenlemeye istinaden DSİ Genel Müdürlüğü İç Denetim Biriminin Kalite Güvence ve Geliştirme Programı DSİ Genel Müdürünün 21.05.2012 tarihli oluru ile yürürlüğe konmuştur. Ayrıca iç denetçilerin görevlerinde üstün performans göstermeleri amacıyla, mevzuat açısından bir zorunluluk olmamasına rağmen, İç Denetim Biriminin Performans Değerleme Süreci Esasları 27.11.2014 tarihinde DSİ Genel Müdürünün oluru ile yürürlüğe girmiştir. Söz konusu Performans Değerleme Süreci Esasları, Türkiye ve Ortadoğu Amme idaresi Enstitüsü öğretim üyesi Prof. Dr. Kamil Ufuk Bilgin'in katkısıyla bu makalenin yazarı tarafından oluşturulmuş ve DSİ İç Denetim Birimi tarafından nihai hali verilerek DSİ Genel Müdürünün oluruna sunulmak suretiyle yürürlüğe girmiştir. DSİ Genel Müdürlüğü İç Denetim Birimi Performans Değerleme Süreci Esasları bu çalışmada bir model olarak ele alınmış ve analiz edilmiştir. Söz konusu Performans Değerleme Süreci Esaslarının model olarak tanımlanmasının sebebi, diğer iç denetim birimlerinde de buna benzer performans değerlendirme süreci esasları oluşturulmasına örnek olabileceği içindir. Zira kamu iç denetim birimlerinde söz konusu Performans Değerleme Süreci Esasları gibi bir performans değerlendirme sistemi belirlenmesi için mevzuat açısından zorunluluk olmamasına rağmen engel bir durum da bulunmamaktadır. Hatta buna benzer bir performans değerlendirme süreci esaslarının diğer iç denetim birimlerinde de hazırlanıp yürürlüğe girmesinin yukarıda kısaca açıklanan mevzuatın ruhuna uygun olacağı ifade edilebilir.

Bu çalışmada bir model olarak ele alınıp incelenen DSİ Genel Müdürlüğü

İç Denetim Birimi Performans Değerleme Süreci Esaslarında gelişime açık yönler olduğu görülmüş olup bunlara ilişkin bazı öneriler geliştirilmiştir. Bu alışma dolayısıyla söz konusu modelin ve geliştirme önerilerinin akademik çevrelere ve kamu yönetimi uygulayıcılarına tartışmaya açılması ve böylece kamu iç denetim birimlerinde benzer performans değerleme süreci esaslarının yaygınlaşması ve gelişmesi amaçlanmaktadır.

## 1. PERFORMANS DEğERLEME

Çalışanların bireysel olarak, ekiplerin takım olarak ve örgütlerin kurumsal olarak performansının belirlenmesi çalışmaları; performans değerlendirmesi, performans ölümü veya performans değerleme kavramları ile ifade edilmektedir. Performans değerleme performans yönetiminin bir aşamasıdır. Nitelik performans yönetimi, çalışanları potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayarak onları motive etmek suretiyle örgütlerden, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölüm, geri bildirim, ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracı olarak tanımlanabilir (Halis ve Tekinkuş, 2013: 228).

Mathis ve Jackson (1991: 299), performans değerlemeyi, çalışanların işlerini nasıl iyi yaptığını bir dizi standartlarla karşılaştırarak belirleme ve bu bilgiyi çalışanlara iletme süreci olarak tanımlamıştır. Palmer ise (1993: 9), yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve lme yoluyla, personelin işteki performansını değerleme süreci olarak ifade etmiştir.

Akal (2005: 17) performans kavramını hem nicelik hem de nitelik olarak ele almış ve genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavram olarak ifade etmiştir. Bu tanım performansın tüm yönlerine temas etmesi bakımından önemlidir. Nitelik nceki dönemlerde temel performans anlayışı en düşük maliyet en yüksek üretim, dolayısıyla kar olarak ele alınmış olmasına rağmen, son yıllarda rekabetçi şartların gereği olarak müşterinin tatmini, kalite, yenilik vb. Çok değişik ölülere ağırlık verilerek geleceğin yönetim anlayışına ve örgüt yapısına yönelim söz konusudur (Kebeli, 2012: 33).

Drucker (1954: 289-301) yüksek performansla ulaşmak için insan organizasyonunun önemine değinmiştir. Çalışanları azami performansla ulaştıracak

örgütsel yapı kurularak ve çalışanları teşvik edici unsurlar birlikte ele alınarak yüksek performans elde edilebilir.

Performans değerlendirme sadece değerlendirme ile kalmamalı, performans değerlendirmeden beklenen amaçlara ulaşılması için ödül ve teşvik sistemleri ile desteklenmelidir (Oyman, 2009: 31). Motivasyon araçları ile desteklenen bir performans değerlendirme sistemi yüksek performans için gereklidir.

Türk kamu yönetiminde yeni kamu yönetimi yaklaşımının da etkisiyle performans yönetimi sistemi kurulmaya çalışılmakta olup, bunun temel yasal düzenlemesi 5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunudur. Türkiye’de performans yönetimi anlayışı gerek özel sektörde gerek kamu yönetiminde genellikle tercih edilen ve uygulamaya çalışılan bir yaklaşımdır (Bozkurt, 2017: 51).

Kamu kurum ve kuruluşlarınca yönetilmesi gereken performansın; insan kaynağının bireysel olarak (bireysel performans), çeşitli amaçlarla oluşturdukları takımlar açısından (takım performansı) ve üretime katılan tüm unsurlar açısından (kurumsal performans) üç ayrı noktada odaklandığını ifade edebiliriz (Bilgin, 2004: 43). Bu çalışmanın konusu bakımından bireysel performans değerlendirmesi ve takım performans değerlendirmesi önem arz etmektedir. Çünkü iç denetim birimlerinde iç denetçilerin bireysel performansları yanında birim olarak takım performansları da değerlendirmeye tabi tutulabilir. Aşağıda DSİ İç Denetim Biriminin Performans Değerleme Süreci Esasları analiz edilerek değerlendirme yapılmıştır.

## **2. DSİ İÇ DENETİM BİRİMİ PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ ESASLARI**

DSİ İç Denetim Birimi Performans Değerleme Süreci Esasları yedi ana bölüm altında alt bölümlerle düzenlenmiştir. Söz konusu Performans Değerleme Süreci Esasları aşağıda incelenmiş ve öneriler geliştirilmiştir.

### **2.1. Amaç, Yürürlük, Uygulama**

Giriş bölümünde ilk olarak İç Denetim Birimi Başkanlığı performans değerlemesi ile ilgili bu düzenlemenin iç denetçilerin görevlerinde üstün performans göstermeleri amacıyla İç Denetim Birimi Başkanlığınca hazırlanarak, Genel Müdürün onayı ile yürürlüğe gireceği ifade edilmiştir. 27.11.2014

tarihinde DSİ Genel Müdürünün oluru ile yürürlüğe giren performans değerlendirme süreci esaslarında daha sonra İç Denetim Birimi Başkanlığı tarafından küçük değişiklikler yapılmış ancak bu küçük değişikliklerden sonra bildiğimiz kadarıyla DSİ Genel Müdürünün onayına tekrar sunulmamıştır. Üst yöneticinin onayından geçirilmeden değişiklik yapılmaması gerekir. Zira hem performans değerlendirme süreci esaslarında bu husus vurgulanmış, hem de performans değerlemesi gibi önemli bir konunun kurumların üst yöneticileri tarafından onaylanan bir modelle yapılması uygun olacaktır.

Performans değerlendirme süreci esaslarına göre İç Denetim Birimi Başkanı, her yılın ilk üç ayı içinde önceki yıl ile ilgili olarak genel olarak İç Denetim Biriminin ve bireysel olarak iç denetçilerin performansını bu düzenlemedeki kural ve yöntemlerle analiz edecektir. Ayrıca belirlenen bir günde bütün iç denetçilerin katılımının sağlandığı bir toplantı yaparak performans değerlendirme sonuçlarını iç denetçilerle paylaşacağı belirtilmiştir. Bu değerlendirme sonuçlarının sınırlı olarak paylaşılması gerekir. Yani değerlendirme ile ilgili çalışma kağıtları şeffaf bir şekilde iç denetçilerle paylaşılmalı, böylece her bir iç denetçi değerlendirmenin performans değerlendirme süreci esaslarına göre yapıldığından emin olmalı ve değerlemede hata olup olmadığını kontrol ederek gerekirse itiraz süreci işletilmelidir. Performans değerlendirme süreci esaslarında bu konunun açıkça ifade edilmesi yerinde olacaktır.

Performans değerlemesi ile ilgili belirlenen ölçüt ve göstergelerin yol gösterici olarak kullanılması, zira makul gerekçelerle söz konusu ölçüt ve göstergelere uygunluk göstermeyen durumlarla karşılaşılacağı, bu durumlarda performans değerlendirmeyle ilgili çalışma kağıtlarında ayrıntılıklarla ilgili açıklama yapılacağı belirtilmiştir. Bu husus önemlidir. Çünkü kimi durumlarda iç denetçilerin çalışma şartları farklılık arz edebilir ve bu farklılıklar, önceden belirlenmiş performans değerlendirme süreci esasları ile ölçmeye uygun olmayabilir. Örneğin yeni atanan iç denetçilerin iç denetçilikte geçirdikleri çalışma süresinin bir yıldan daha az olması durumu, bazı iç denetçilerin idari görevle görevlendirilmesi veya bazı iç denetçilerin uzun süre alabilecek özel bir iç denetim faaliyeti ile görevlendirilmesi gibi durumlarda performans değerlendirme süreci esaslarının şablon olarak uygulanması haksız sonuçlara yol açabilecektir. Böyle durumlarda çalışma kağıtlarında söz konusu ayrıntılıklar ile ilgili açıklama yapılmalıdır.

## **2.2. İşin Analizi**

İş analizi bölümünde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde işin özeti, iç denetçilerin görev ve yetkileri, sorumlulukları, nitelikleri ve atanması hakkında bilgiler verilmiştir. Ayrıca iç denetim faaliyetlerinde çaba çeşidinin çok büyük ölçüde zihinsel çaba gerektirdiği, inşaat projelerini yerinde görmek gibi bedensel çaba gerektiren durumlar da olabildiği ifade edilmiştir. Yine inisiyatif kullanma, yenilik getirme ve çalışma koşulları ile ilgili açıklamalar yapılmıştır.

İşin analizi, geliştirilecek performans değerlendirme süreci esasları için önemli bir adımdır. Zira bu safhada ne yapılıyor, nasıl yapılıyor, yetki ve sorumluluklar neler, bu iş için hangi niteliklere sahip olunmalı, ihtiyaç duyulan araç ve gereçler ve faaliyet sonucunda elde edilmesi beklenen iyileştirmeler belirlenmektedir.

## **2.3. İş Ölçümü**

İş ölçümü, işlerin yapılma aşaması ve yapılma zamanı açısından irdelenme olarak ifade edilmiştir. Bu sebeple iş hareketleri ölçümü ve iş süre ölçümü yapılmıştır.

İş hareketleri ölçümü ile ilgili olarak iş akım şeması çıkarılmıştır. Üç yıllık denetim planı ve yıllık denetim programı kapsamında yapılan iç denetim faaliyetleri kapsamında; denetim faaliyetleri, danışmanlık faaliyetleri, eğitim faaliyetleri, izleme faaliyetleri, denetim gözetim sorumluluğu faaliyetleri ve yönetim faaliyetleri olarak açıklamalar yapılmıştır.

İş akım şeması aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

1-Üç yıllık denetim planının hazırlanması veya revizesi

2-Yıllık denetim programının hazırlanması

3-Verilen görev danışmanlık, eğitim vermek veya almak, izleme görevi, denetim gözetim sorumluluğu görevi, yönetim görevi ya da dış değerlendirme veya iç değerlendirme görevi ise;

Verilen sürede görevin tamamlanması ve hazırlanan danışmanlık veya dış değerlendirme raporunun ilgili yerlere gönderilmesi.



-Verilen görev denetim görevi ise;

4-Öncelikle denetim amaç ve hedeflerinin belirlenmesi

5-Denetlenen birim ve süreçler hakkında ön çalışma yapılarak bilgi-belge toplanması

6-Potansiyel sorunlu alanlar belirlenerek görev iş programı ve eki risk kontrol matrisinin hazırlanarak birim başkanına onaylatılması

7-Denetim açılış toplantısının yapılması

8-Saha çalışmasına başlanılarak denetim testlerinin uygulanması

9-Denetim testleri sonucunda çalışma kağıtları düzenlenmesi ve denetim gözetim sorumlusu ile birlikte paraflanması

10- Tespit edilen bulgular ve geliştirilen öneriler için bulgu formlarının düzenlenmesi ve denetim gözetim sorumlusu ile birlikte paraflanması

11-Bulgu paylaşım formlarının denetlenen birim yöneticisine gönderilmesi yoluyla bulguların paylaşımı

12-Kapanış Toplantısı

13-Denetlenen birim yöneticisinin belirlenmiş süre içinde bulgu paylaşım formlarındaki ilgili yerlere bulguya ve/veya öneriye katılıp katılmadığı ve bulgunun önem düzeyi konusundaki görüşünü yazarak bildirmesi

14-Denetim raporunun hazırlanması ve İç Denetim Birimi Başkanı aracılığıyla üst yöneticiye gönderilmesi

15-Üst yöneticinin onayını müteakip dağıtım listesine göre denetim raporunun ilgili birimlere İç Denetim Birimi Başkanı aracılığıyla gönderilmesi

16-Denetim raporundaki bulguların izlemeye alınması

İş akım şemasında faaliyetlerin başından sonuna silsile olarak akışı özetlenmektedir. Dikkati çeken husus iş akım şemasının denetim ve danışmanlık faaliyetleri kapsamında oluşturulduğudur. Ancak eğitim faaliyetleri, denetim gözetim sorumluluğu faaliyetleri ve yönetim faaliyetleri ihmal edilmiştir. Bu

bir eksiklikler. Zira bu faaliyetler de iç denetim faaliyetleri içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. İyi bir iş akım şeması iç denetim faaliyetinin tüm unsurlarını kapsamalıdır.

İş süre ölçümü ise; denetim (Tablo 1), danışmanlık (Tablo 2), eğitim (Tablo 3), izleme görevi (Tablo 4) ve denetim gözetim sorumluluğu (Tablo 5) faaliyetleri için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Bu hesaplamada geçmiş yıllardaki faaliyetlerde gözlenen süreler göz önüne alınarak standart işler için ortalama bir süre tahmin edilmiş olup, işlerin kapsamındaki artış veya azalış gibi faktörlerle karşılaşıldığında bu sürelerde farklılıklar görülebileceği ifade edilmiştir.

Böyle sıra dışı işlerle karşılaşıldığında durum açıklaması yapılmalı ve performansa etkisinin ölçümü için çözüm üretilmelidir. Üretilen çözümler hakkaniyete uygun olmalıdır. Bu yüzden bu gibi durumlar için geliştirilecek çözümler katılımcı bir yaklaşımla tüm iç denetçilerin değerlendirmelerine yer verilerek çalışma kağıtları ile tevsik edilmelidir.

**Tablo 1: Denetim Faaliyetleri Ortalama İş Süre Ölçümü**

Denetim amaç ve hedeflerinin belirlenmesi	1 İş Günü
Bilgi toplama/ön araştırma	17 İş Günü
Açılış Toplantısı	1 İş Günü
Görev iş programının hazırlanması	5 İş Günü
Potansiyel sorunlu alanların belirlenmesi	5 İş Günü
Denetim testlerinin uygulanması	28 İş Günü
Bulguların oluşturulması ve önerilerin geliştirilmesi	5 İş Günü
Bulguların denetlenen birim ile paylaşılması	1 İş Günü
Kapanış toplantısı	1 İş Günü
Denetlenen birim yöneticisinin bulgular ve öneriler hakkındaki görüşlerinin alınması	4 İş Günü
Denetim raporunun hazırlanması ve onay için İç Denetim Birimi Başkanı aracılığıyla Üst Yöneticiye sunumu	10 İş Günü

<b>TOPLAM SÜRE</b>	<b>78 İş Günü X 8 Saat X 7 Kişi= 4368 Saat X Ortalama 2 Denetim Sayısı=8736 Saat</b>
--------------------	--

**Tablo 2: Danışmanlık Faaliyetleri Ortalama İş Süre Ölçümü**

Danışmanlık görevinin İç Denetçiye bildirilmesi ile görev kapsamı hakkında bilgi-belge toplama ve ön araştırma	2 İş Günü
Konu hakkında araştırmaları detaylandırma	10 İş Günü
Danışmanlık raporunun hazırlanması ve onay için İç Denetim Birimi Başkanı aracılığıyla Üst Yöneticiye sunumu	5 İş Günü
<b>TOPLAM SÜRE</b>	<b>17 İş Günü X 8 Saat X 9 Kişi= 1224 Saat</b>

**Tablo 3: Eğitim Faaliyetleri Ortalama İş Süre Ölçümü**

Eğitim verilmesi ya da eğitim alınması süresi	17 İş Günü
<b>TOPLAM SÜRE</b>	<b>17 İş Günü X 8 Saat X 9 Kişi=1224 Saat</b>

**Tablo 4: İzleme Görevi Faaliyetleri Ortalama İş Süre Ölçümü**

Raporlardaki bulguların izlenmesi faaliyetleri için ihtiyaç duyulan süre	7 iş günü
<b>TOPLAM SÜRE</b>	<b>7 İş Günü X 8 Saat X 9 Kişi= 504 Saat</b>

**Tablo 5: Denetim Gözetim Sorumluluğu Faaliyetleri Ortalama İş Süre Ölçümü**

Denetim gözetim sorumluluğu faaliyetleri için ihtiyaç duyulan süre	10 iş günü
<b>TOPLAM SÜRE</b>	<b>10 İş Günü X 8 Saat X 9 Kişi=720 Saat</b>

#### **2.4. İş Tasarımı**

İş tasarımı bölümünde; iş analizi ve iş ölçümü bilgilerine göre İç Denetim Birimi için en uygun iş tasarımının iş havuzu oluşturulması sonucuna varılmıştır. Bu sonuç, doğru bir yaklaşımdır. Zira performans değerlendirme süreci esaslarında da belirtildiği gibi iç denetçiler iç denetim alanında yetkin sertifikalı kişiler olup, iç denetim konusunda uzmanlık bilgisine sahip kişilerden oluşmaktadır. Dolayısıyla iş havuzu oluşturulması sonucu benzer niteliklere sahip iç denetçiler her türlü iç denetim faaliyetlerinde görevlendirilebilecektir. Ancak iş dağıtımında bazı farklı mesleki tecrübelere sahip olan iç denetçilerin mesleki tecrübelerinin, yetkin oldukları alanların ve sertifika derecelerinin dikkate alınacağı ifade edilmiştir. Azami performans gösterilmesi bakımından iş havuzu oluşturulması yararlı sonuçlar doğuracaktır. Böylece hiçbir iç denetçi atıl pozisyonda bulunmayacaktır.

#### **2.5. Performans Ölçütleri**

Bu bölümde; iç denetçilerin görev tanımından hareketle aşağıdaki performans ölçütleri belirlenmiştir.

- İnsan Kaynakları Performans Ölçütü
- Etkililik Performans Ölçütü
- Kalite Performans Ölçütü
- Verimlilik Performans Ölçütü
- Raporlama Performans Ölçütü

Performans ölçütleri ve aşağıda incelenen performans göstergeleri detaylandırılabilir. Ancak detaylandırıldığı ölçüde değerlendirme güçlüğü olacaktır. Maliyet etkinlik daima göz önüne alınmalıdır. Ayrıca bir performans değerlendirme sürecinin yüzde yüz doğru sonucu göstermesi çoğu zaman mümkün değildir. Bu sebeple önemli oranda doğru sonuca yaklaşılması aranmalıdır. Bu da değerlendirme sonuçlarının hakkaniyete uygunluk açısından değerlendirilmesini gerektirir. Yani ortaya çıkan değerlendirme sonuçları değerlemeye tabi tutulan tüm iç denetçilerin görüşüne sunulmalı ve hakkaniyete uygun sonuç çıkıp çıkmadığı tartışılmalıdır. Sıra dışı görevler ve diğer bazı sıra dışı durumlarla karşılaşılabilceği unutulmamalıdır. Bu durumlarda aykırılıklar açıklanmalı ve yeniden değerlendirme için çözümler üretilmelidir. Unutulmamalı ki, performans değerlemesi en başta çalışanların yüksek performans göstermelerini teşvik için yapılmaktadır. Ancak hakkaniyete

uygun olmayan sonuçlar doğuran performans değerlendirme çalışma barışını bozar ve performans düşüklüğünün baş müsebbibi olabilir.

## **2.6. Performans Göstergeleri**

Bu bölümde; iç denetçilerin bireysel performanslarının ölçülmesi ve bir ekip (takım) olan İç Denetim Biriminin takım performanslarının değerlendirilmesi için aşağıdaki performans göstergeleri belirlenmiştir.

### **2.6.1. İnsan Kaynakları Ölçütü Performans Göstergeleri**

Dört adet performans göstergesi belirlenmiş olup aşağıda incelenmiştir.

#### **➤ İç denetçilerin denetim tecrübesi (yıl)**

Her bir iç denetçinin denetim tecrübesinin bireysel olarak değerlendirileceği, ayrıca iç denetçilerin toplam denetim tecrübesi/toplam iç denetçi sayısı formülü kullanılarak elde edilen oranın analiz edilerek değerlendirme yapılacağı ifade edilmiştir.

Denetim tecrübesi performans için önemli bir faktördür. Zira yetkinlik, süre ve kalite açısından denetim faaliyetlerini olumlu etkileyebilmektedir. Ancak İDKK tarafından yayınlanan Kamu İç Denetçi Sertifikasının Derecelendirilmesine İlişkin Usul ve Esasların 5. ve 6. maddelerinde A1, A2, A3 ve A4 şeklindeki sertifika derecelendirmesi, iç denetçilerin çalışma süreleri ve çalışma performansları ile harmanlanarak oluşturulmuştur. İDKK'nın bu konudaki yönteminin daha sağlıklı olduğunu, iç denetim birimlerinin performans değerlendirme süreci esaslarını oluştururken bu gösterge için İDKK'nın yöntemine benzer bir yaklaşımla gösterge belirlemelerinin daha uygun olacağını söyleyebiliriz.

#### **➤ Denetim programında yer alan eğitim süresi (saat/iç denetçi)**

Her bir iç denetçinin yetkinliğini koruması ve mesleki gelişimini sürdürmesi için yıllık denetim programında yeterli sürenin eğitim için ayrılacağı, her bir iç denetçinin en az yılda 40 saat eğitim almasının sağlanması gerektiği, ayrıca iç denetçilerin kurum personeline yönelik vereceği eğitim sürelerinin de toplam sürenin hesabında dikkate alınacağı ifade edilmiştir.

Burada dikkati çeken husus denetim programının iç denetim birimi

başkanlığınca hazırlandığı ve üst yönetici tarafından onaylanma mecburiyeti gerçeğinin ihmal edilmiş olmasıdır. Herhangi bir iç denetçinin tek başına denetim programını etkileme gücü uygulamada oldukça sınırlıdır. Dolayısıyla denetim programına konulacak eğitim süresi herhangi bir iç denetçinin bireysel performansının değerlendirilmesinde dikkate alınırsa çok doğru olmayabilir. Zira iç denetçinin kendi çabası ile elde edilecek bir performans unsuru değildir. Ancak iç denetim biriminin takım performansının belirlenmesinde bir ölçüde hakkaniyete uygun olabilir, ancak nihai olarak denetim programının üst yöneticinin onayı ile yürürlüğe girecek olması gerçeği göz önüne alındığında takım performansının belirlenmesinde de çok sınırlı paya sahip olması gerektiği düşünülebilir.

➤ Alınan ve personele verilen eğitim sürelerinin denetim programında yer alan eğitim sürelerine oranı

Alınan/personele verilen eğitim sürelerinin denetim programında yer alan eğitim sürelerine oranının analiz edileceği, hedeften sapmaların değerlendirileceği, gerekirse yeni yılda telafisi sağlanacağı ifade edilmiştir.

Denetim programına yazılan eğitim süreleri uygulamada gerçekleşmelidir. Ancak burada iç denetçilerin bireysel tutumlarının önemli olduğu kadar, kendilerine eğitim verilmesi/verdirilmesi genellikle iç denetim birimi başkanları ve üst yöneticinin takdirindedir. Dolayısıyla bu konu performans değerlendirme süreci esaslarında açıklığa kavuşturulmalı ve iç denetçilere yıl içinde belirli bir süre eğitim alma hakkı güvenceye kavuşturulmalı ve teşvik edilmelidir. Aksi takdirde eğitim alma ve verme ile görevlendirilmeyen iç denetçilerin bu sebeple bir de düşük performans gösterdiği sonucuna varmak hakkaniyete uygun olmayacaktır.

➤ Uluslararası sertifika sahibi olan iç denetçiler

Uluslararası sertifika sahibi olan iç denetçilerin sayısı ve oranının analiz edileceği ifade edilmiştir.

İç denetçilerin yetkinliğinin göstergelerinden biri de iç denetim faaliyeti ile ilgili uluslararası sertifika sahibi olmalarıdır. Bu husus İDKK tarafından da teşvik edilmektedir. Nitekim, Kamu İç Denetçi Sertifikasının Derecelendirilmesine İlişkin Usul ve Esasların 5. Maddesinin son fıkrasında, uluslararası geçerliliği olan CIA (Certified Internal Auditor), CISA (Certified Information System Auditor), CCSA

(Certified Control Self Assessment) ve CGAP (Certified Government Auditing Professional) sertifikalarından birini alan i denetçiye bir defaya mahsus olmak üzere, nc fıkroda belirtilen süreler aranmaksızın bir st derece sertifika verileceği belirtilmiştir. Bu sebeple performans değerleme süreci esaslarında da bunun bir performans göstergesi olarak belirlenmiş olması yerinde bir uygulamadır. Ayrıca yüksek lisans ve doktora da performans göstergesi olarak belirlenmelidir.

### **2.6.2. Etkililik lt Performans Göstergeleri**

Dört adet performans göstergesi belirlenmiş olup aşağıda incelenmiştir.

#### **➤ önem düzeyi kritik veya yüksek bulguların sayısı**

Kurum için yüksek değer katan önem düzeyi kritik veya yüksek olarak belirlenmiş bulguların sayısı üzerinde değerlendirme yapılacağı ifade edilmiştir.

Ancak bir bulgunun önem düzeyinin kritik ve yüksek olması neye göre belirlenecektir. İDKK'nın yayınladığı Kamu İç Denetim Rehberinde bulgunun önem düzeyi konusundaki açıklamalar genel ifadeler barındırmakta ve bu konuda, denetim gözetim sorumlusu ile iç denetim birimi başkanının belirleyici olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca bulgu paylaşım formunda denetlenen birime, bulgunun önem düzeyine katılıp katılmadığı sorulmaktadır. İDKK'nın Kamu İç Denetim Rehberinde bulgunun önem düzeyi konusunda denetlenen birimin görüşü ile diğer i denetçilerin görüşü alınarak katılımcı bir yaklaşımla sonuca varılması yönünde düzenleme yapılırsa daha sağlıklı olabilirdi. Böylece diğer i denetçilerin de bulguların olgunlaşması safhasında katkıları sağlanmış olurdu.

#### **➤ Raporlara yazdığı bulguların sayısı**

Bir yıl içinde i denetçilerin düzenlediği raporlara yazdığı bulguların sayısı üzerinde değerlendirmeler yapılacağı ifade edilmiştir.

Burada bulgu sayısının her zaman doğru bir performans göstergesi olamayacağını ifade edebiliriz. Çok kapsamlı bir denetim faaliyeti yapan ancak çok düzenli bir süreci denetleyen bir i denetçi çok az bulguya ulaşabilir veya hiç bulgu elde edemeyebilir. Bu durumda düşük performans gösterdiği sonucuna varmak yanlış olacaktır. Bu sebeple bu gösterge sorgulanmaya ve geliştirilmeye muhtaçtır.

➤ Denetimler sonucunda tespit edilen kamu zararı veya sağlanan tasarruflar

Bir yıl içinde iç denetçilerin düzenlediği raporlara yazdığı tespit edilen kamu zararı veya sağlanan tasarruflarla ilgili bulgu sayısı üzerinde değerlendirmeler yapılacağı ifade edilmiştir.

Tespit edilen kamu zararı veya sağlanan tasarruflar somut göstergelerdir. Bu göstergenin belirlenmesinin yerinde olduğu sonucuna varılmıştır.

➤ Önerilerin uygulanması neticesinde iyileştirilen süreçler

Bir yıl içinde iç denetçilerin düzenlediği raporlara yazdığı önerilerin uygulanması neticesinde iyileştirilen süreçlerle ilgili bulgu sayısı üzerinde değerlendirmeler yapılacağı ifade edilmiştir.

Önemli bir göstergedir. Çünkü uygulamada düzeltici bir işlev görmeyen bulgular, sadece bulgu olarak kalmakta, denetlenen birimlere ve kuruma bir değer katmamaktadır. Ancak önerilerin gerçekleşmesi ile süreçler iyileştiği ölçüde iç denetim faaliyeti somut olarak amacına hizmet edecektir.

### **2.6.3. Kalite Ölçütü Performans Göstergeleri**

İki adet performans göstergesi belirlenmiş olup aşağıda incelenmiştir.

➤ Denetçi Değerlendirme Formu

İç Denetim Birimi Başkanı tarafından her yılın sonunda doldurulan Denetçi Değerlendirme Formundaki “Çok İyi” 4, “İyi” 3, “Orta” 2 ve “Yetersiz” 1 olarak göz önüne alınarak ortalaması üzerinde değerlendirme yapılacağı ifade edilmiştir.

Burada iç denetim birim başkanının objektifliği ve yetkinliği önemlidir. Objektif bir değerlendirme yapabilirse ve değerlendirme konusunda yetkinliği şüphe götürmüyorsa sorun yoktur. Ancak subjektif unsurların devreye girmeyeceğini garanti edemeyiz. Ayrıca iç denetim birim başkanlarının ne kadar yetkin oldukları konusu da değerlendirme formuna olumlu veya olumsuz yansıtılabilecektir. Burada Denetçi Değerlendirme Formunun iç denetim birimi başkanlarıncı doldurulması yerinde bir uygulama mı, tartışılabilir. Gerek iç denetçilerin gerekse de iç denetim birimi başkanlarının (iç denetim birimi başkanları da esasen iç denetçidir) değerlendirildiği yeni bir form İDKK tarafından



oluşturulabilir. Bu değerlendirmelerin tüm iç denetçilerin katılımıyla yapılmasının daha uygun olacağını söyleyebiliriz.

➤ Denetlenen birimlerin memnuniyet seviyesi

İç Denetim Birimi Başkanı tarafından, her denetimin sonunda denetlenen birim yöneticisinden Denetim Değerlendirme Formunu doldurması isteneceği, Denetim Değerlendirme Formlarındaki ortalama puanlar üzerinde değerlendirme yapılacağı ifade edilmiştir.

İDKK'nın yayınladığı Kamu İç Denetim Rehberinde, denetlenen birimlerin dolduracağı Denetim Değerlendirme Formunun objektifliğinin iç denetim birimi başkanı tarafından değerlendirilmesine, aykırı durumlarda tüm iç denetçilerin katılımı ile değerlendirme yapılmasına, gerektiğinde üst yöneticinin görüşüne sunulmasına imkan tanıyan düzenleme yapılabilir.

#### **2.6.4. Verimlilik Ölçütü Performans Göstergeleri**

Dört adet performans göstergesi belirlenmiş olup aşağıda incelenmiştir.

➤ Tamamlanan denetim sayısı

Tamamlanan denetim sayısının her bir iç denetçi için bireysel olarak değerlendirileceği, ayrıca *tamamlanan toplam denetim sayısı/iç denetçi sayısı* formülü kullanılarak elde edilen oranın analiz edileceği ve değerlendirme yapılacağı ifade edilmiştir.

Verilen denetim görevlerinin hemen hemen aynı ölçüde çaba harcayacak kapsamda olması halinde bu gösterge işlevini koruyacaktır. Çok kapsamlı veya tersine çok az çaba sarf edecek kapsamda denetim görevleri olabilecektir. Bu gibi aykırılıklar açıklanmalı, hakkaniyete uygun çözümler üretilmelidir.

➤ Tamamlanan danışmanlık sayısı

Tamamlanan danışmanlık sayısının her bir iç denetçi için bireysel olarak değerlendirileceği, ayrıca *tamamlanan toplam danışmanlık sayısı/iç denetçi sayısı* formülü kullanılarak elde edilen oranın analiz edileceği ve değerlendirme yapılacağı ifade edilmiştir.

Burada da tamamlanan denetim sayısı göstergesinde açıklandığı gibi,

görevin kapsamı önemli olmaktadır.

➤ Denetim Gözetim Sorumlusu olarak görev alınan denetim sayısı

Denetim Gözetim Sorumlusu olarak görev alınan denetim sayısı her bir iç denetçi için bireysel olarak değerlendirileceği, ayrıca *denetim gözetim sorumlusu olarak görev alan iç denetçi sayısı/toplam iç denetçi sayısı* formülü kullanılarak elde edilen oranın analiz edileceği ve değerlendirmesi yapılacağı ifade edilmiştir.

Ancak denetim gözetim sorumlusu olmak, görevlendirmeyi gerektirmektedir. Bu sebeple denetim gözetim sorumlusu olmak isteyen ve bunun için yetkin olan iç denetçilere bu görev objektif olarak veriliyorsa bu gösterge bir anlam ifade edecektir. Performans değerlendirme süreci esaslarında bu hususun açıklığa kavuşturulması gerekir.

➤ Planlanan denetim/danışmanlık sürelerinin gerçekleşen denetim/danışmanlık sürelerine oranı

Planlanan denetim/danışmanlık sürelerinin gerçekleşen denetim/danışmanlık sürelerine oranı, varsa sapmaların nedeni ve alınması gereken önlemler üzerinde değerlendirmeler yapılacağı ifade edilmiştir.

Yerinde bir gösterge olduğu düşünülmektedir. Ancak verilen sürelerin yeterli olmasına dikkat edilmelidir.

### **2.6.5. Raporlama Ölçütü Performans Göstergeleri**

İki adet performans göstergesi belirlenmiş olup aşağıda incelenmiştir.

➤ Yıl içinde düzenlenen rapor sayısı

Yıl içinde düzenlenen denetim/danışmanlık rapor sayısının her bir iç denetçi için bireysel olarak değerlendirileceği, ayrıca *yıl içinde düzenlenen toplam denetim ve danışmanlık rapor sayısı/toplam iç denetçi sayısı* formülü kullanılarak elde edilen oranın analiz edileceği ve değerlendirme yapılacağı ifade edilmiştir.

Tamamlanan denetim sayısından farklı olarak bu göstergeye yer verilmiştir. Çünkü bir denetimde birden fazla rapor çıkma durumları olabilmektedir.

➤ İyi uygulama örneğine yer verilen rapor sayısı

Yıl içinde düzenlenen raporlarda iyi uygulamalara yer verilen rapor sayısının her bir iç denetçi için bireysel olarak değerlendirileceği, ayrıca *yıl içinde düzenlenen ve iyi uygulamalara yer verilen rapor sayısı/toplam iç denetçi sayısı* formülü kullanılarak elde edilen oranın analiz edileceği ve değerlendirme yapılacağı ifade edilmiştir.

İç denetim faaliyeti sadece eleştiren, hataları tespit eden bir faaliyet değil, aynı zamanda diğer birimlere ve süreçlere örnek olması açısından iyi uygulama örneklerini de tespit eden bir faaliyettir. Dolayısıyla bu göstergenin uygun olduğu düşünülmektedir.

### **2.7. Puanlama ve Ödül**

Aşağıda görüldüğü üzere DSİ İç Denetim Birimi Performans Değerleme Süreci Esaslarının bu bölümünde her bir ölçüte ait performans göstergeleri esas alınarak puanlama yapılmıştır. Ancak gerek verilen puanlar, gerek puanlama kıstası tartışılabilir ve her bir iç denetim biriminin kurumlarındaki çalışma şartlarına uygun olarak farklı bir şekilde belirlenebilir.

#### **2.7.1. İnsan Kaynakları Ölçütü Performans Göstergeleri (20 Puan)**

Bu göstergeler için aşağıdaki gibi puanlama yapılmıştır.

➤ İç denetçilerin denetim tecrübesi (yıl) (5 puan)

En az 3 yıl veya daha fazla iç denetim tecrübesi olan iç denetçiye 5 puan verileceği, 3 yıldan az iç denetim tecrübesi olan iç denetçiler için 3 yıla orantı yapılarak puanı hesaplanacağı ifade edilmiştir.

➤ Denetim programında yer alan eğitim süresi (saat/iç denetçi) (5 puan)

Denetim programında en az 40 saat eğitim alması planlanan her bir iç denetçiye 5 puan verileceği, daha az eğitim süresi planlanması halinde 40 saate orantı yapılarak puan hesabı yapılacağı ifade edilmiştir.

➤ Alınan ve personele verilen eğitim sürelerinin denetim programında yer alan eğitim sürelerine oranı (5 puan)

Bu orantının %100 ve üzeri olanlar için 5 puan verileceği, daha az oranlarda ise orantı yönteminden yararlanılarak verilecek puan hesaplanacağı

ifade edilmiştir.

- Uluslararası sertifika sahibi olan iç denetçiler (5 puan)

Uluslararası sertifika sahibi iç denetçilere 5 puan verileceği ifade edilmiştir.

### **2.7.2. Etklilik Ölçütü Performans Göstergeleri (20 Puan)**

Bu göstergeler için aşağıdaki gibi puanlama yapılmıştır.

- Önem düzeyi kritik veya yüksek bulguların sayısı (5 puan)

Önem düzeyi kritik veya yüksek bulguların sayısı 4 ve üzeri olan iç denetçilere 5 puan verileceği, önem düzeyi kritik veya yüksek bulgu sayısı daha az olan iç denetçilere verilecek puanın orantı yöntemiyle hesaplanacağı ifade edilmiştir.

- Raporlara yazdığı bulguların sayısı (5 Puan)

Raporlara yazdığı bulgu sayısı 10 ve üzeri olan iç denetçilere 5 puan verileceği, bulgu sayısı daha az olan iç denetçilere verilecek puanın orantı yöntemiyle hesaplanacağı ifade edilmiştir.

- Denetimler sonucunda tespit edilen kamu zararı veya sağlanan tasarruflar (5 Puan)

Kamu zararı tespit edilen veya tasarruf sağlamaya ilişkin bulgu sayısı en az 1 olan iç denetçilere 2,5 puan, bulgu sayısı 2 ve üzeri olan iç denetçilere 5 puan verileceği ifade edilmiştir.

- Önerilerin uygulanması neticesinde iyileştirilen süreçler (5 Puan)

Önerilerin uygulanması neticesinde iyileştirilen süreçlerle ilgili bulgu sayısı 5 ve üzeri olan iç denetçilere 5 puan verileceği, iyileştirilen süreç sayısı daha az olan iç denetçilere verilecek puanın orantı yöntemiyle hesaplanacağı ifade edilmiştir.

### **2.7.3. Kalite Ölçütü Performans Göstergeleri (20 Puan)**

Bu göstergeler için aşağıdaki gibi puanlama yapılmıştır.

➤ Denetçi Değerlendirme Formu (10 puan)

İç Denetim Birimi Başkanı tarafından her yılın sonunda doldurulan Denetçi Değerlendirme Formundaki “Çok İyi” 4 olarak, “İyi” 3 olarak, “Orta” 2 olarak ve “Yetersiz” 1 olarak göz önüne alınarak ortalaması üzerinde değerlendirme yapılacağı ifade edilmiştir. Ortalaması 3 ve üzeri olan iç denetçiye 10 puan, 2 ve üzeri olan iç denetçiye 5 puan verileceği belirtilmiştir.

➤ Denetlenen birimlerin memnuniyet seviyesi (10 puan)

Denetim değerlendirme formlarındaki değerlendirme ortalaması 3 ve üzerinde olan iç denetçilere 10 puan, 2 ve üzerinde olanlara 5 puan verileceği ifade edilmiştir.

### **2.7.4. Verimlilik Ölçütü Performans Göstergeleri (20 Puan)**

Bu göstergeler için aşağıdaki gibi puanlama yapılmıştır.

➤ Tamamlanan denetim sayısı (5 puan)

Tamamlanan denetim sayısı 2 ve üzeri olan iç denetçilere 5 puan, sadece bir denetim görevini tamamlayan iç denetçilere 2,5 puan verileceği ifade edilmiştir.

➤ Tamamlanan danışmanlık sayısı (5 puan)

Tamamlanan danışmanlık sayısı 2 ve üzeri olan iç denetçiye 5 puan, sadece bir danışmanlık görevini tamamlayan iç denetçiye 2,5 puan verileceği ifade edilmiştir.

➤ Denetim Gözetim Sorumlusu olarak görev alınan denetim sayısı (5 puan)

Denetim gözetim sorumlusu olarak görev alınan denetim sayısı 2 ve üzeri olanlara 5 puan, yalnızca bir denetimde denetim gözetim sorumlusu olanlara 2,5 puan verileceği ifade edilmiştir.

➤ Planlanan denetim/danışmanlık sürelerinin gerçekleşen denetim/danışmanlık sürelerine oranı (5 puan)

%100 ve üzeri için 5 puan verileceği, daha az çıkan oran 5 sayısı ile çarpılarak verilecek puanın hesaplanacağı ifade edilmiştir.

### **2.7.5. Raporlama Ölçütü Performans Göstergeleri (20 Puan)**

Bu göstergeler için aşağıdaki gibi puanlama yapılmıştır.

➤ Yıl içinde düzenlenen rapor sayısı (10 puan)

Düzenlenen denetim/danışmanlık rapor sayısı iki ve üzeri olanlara 10 puan, bir rapor düzenleyenlere 5 puan verileceği ifade edilmiştir.

➤ İyi uygulama örneğine yer verilen rapor sayısı (10 puan)

İyi uygulama örneğine yer verilen rapor sayısı iki ve üzeri olanlara 10 puan, yalnızca bir raporda iyi uygulama örneğine yer verenlere 5 puan verileceği ifade edilmiştir.

### **2.7.6. İlave Puanlar Verilmesi**

İç değerlendirmede görev alan iç denetçilerin yukarıdaki yöntemle hesaplanan puanına ilave olarak 5 puan ekleneceği ifade edilmiştir. İç değerlendirme, İDKK tarafından yayınlanan KGGP gereği yapılmaktadır. Ancak iç değerlendirme görevi ile görevlendirme yapılmasında genel olarak iç denetim birimi başkanlarının inisiyatifli söz konusudur. Dolayısıyla inisiyatif kullanımında hakkaniyetin sağlanmasına dönük kontroller konulması yerinde olacaktır.

Dış değerlendirmede görev alan iç denetçilerin yukarıdaki yöntemle hesaplanan puanına ilave olarak 5 puan ekleneceği ifade edilmiştir. Dış değerlendirme İDKK tarafından yayınlanan KGGP gereği yapılmaktadır ve İDKK tarafından talep edilen yetkin iç denetçilere bu görev verilmektedir. Dolayısıyla kendi birimlerindeki iç denetim faaliyetleri dışında İDKK'nın talebi ile dış değerlendirme faaliyetinde görev alan iç denetçilerin ilave bir performans gösterdikleri doğrudur. Bu sebeple ilave puan verilmesi uygun olmuştur.

İç denetim biriminin dokümanlarının hazırlanmasına veya revizesine katkı sağlayan iç denetçilerin yukarıdaki yöntemle hesaplanan puanına ilave olarak İç Denetim Birimi Başkanı tarafından en fazla 5 puana kadar eklenebileceği ifade edilmiştir. Ancak burada da, iç değerlendirme görevi ile görevlendirme yapılması

konusu gibi, iç denetim birimi başkanlarının inisiyatifli söz konusudur. Dolayısıyla inisiyatif kullanma konusunda hakkaniyetin sağlanmasına dönük kontroller konulabilir.

Ayrıca, performans değerlemesi yapılan kişinin toplam performans puanının hiçbir şekilde 100 puanı aşamayacağı, ilave puanlar verilirken bu hususa dikkat edileceği de belirtilmiştir.

### **2.7.7. İç Denetim Birimi Başkanı ve Başkan Yardımcısının Performans Puanı**

İç Denetim Birimi Başkanının performans puanının; *Puanı Hesaplanan İç Denetçilerin Toplam Performans Puanı/Puanı Hesaplanan Toplam İç Denetçi Sayısı* formülüyle hesaplanan puana 10 puan eklenerek hesaplanacağı ifade edilmiştir. Burada iç denetçilerin ne kadar birbirine yakın puan alması sağlanabilirse birim başkanının alacağı ilave puan dolayısıyla en yüksek performans gösteren kişi olması muhtemel olacaktır. Zira iç denetim birimi başkanı her bir iç denetçinin performansını yüksek tutmaya çalışmalı, adil görev dağılımı sağlamalıdır. Ancak 10 puan ilave verilmesinin yüksek olduğunu ifade edebiliriz. Çünkü bu durumda genellikle iç denetim birimi başkanı en yüksek puanı alan kişi olabilecektir. Ayrıca bu konuda tartışılması gereken başka bir husus ise iç denetim birimi başkanının performansının bu şekilde kestirme bir yöntem ile belirlenmesidir. Diğer iç denetçilerin performansının belirlenmesi yöntemi gibi detaylı bir şekilde belirleme yöntemi geliştirilirse daha sağlıklı olabilir.

İç Denetim Birimi Başkan Yardımcısının performans puanının; *Puanı Hesaplanan İç Denetçilerin Toplam Performans Puanı/Puanı Hesaplanan Toplam İç Denetçi Sayısı* formülüyle hesaplanacağı, ayrıca İç Denetim Birimi Başkanı tarafından 5-10 puan arası ilave puan verilebileceği ifade edilmiştir. Yukarıda iç denetim birimi başkanı puanının hesaplanmasına yönelik yapılan eleştirilerin bu konuda da geçerli olduğu ifade edilebilir.

### **2.7.8. İç Denetim Biriminin Takım Performans Puanının Hesaplanması**

İç Denetim Biriminin takım performans puanının; *İç Denetçilerin Toplam Performans Puanı/Toplam İç Denetçi Sayısı* formülüyle hesaplanan puana en fazla 30 puan *sinerji etkisi puanı* eklenerek bulunacağı, ancak bu yöntemle

hesaplanacak puanın hiçbir şekilde 100 puanı geçemeyeceği, sinerji etkisi puanı verilirken bu hususa dikkat edileceği ifade edilmiştir. Ancak ilave 30 puana kadar sinerji etkisi puanı konusunda yeterli açıklama yapılmamıştır. Takım puanının hesaplanması için daha detaylı bir yöntem belirlenmesi uygun olacaktır.

### **2.7.9. Başarı Belgesi, Üstün Başarı Belgesi ve Ödül**

657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 122. maddesindeki “Başarı, üstün başarı değerlendirilmesi ve ödül” ile ilgili düzenlemeye atıfta bulunulmuştur.

Bu Performans Değerleme Süreci Esaslarına göre, dolu iç denetçi kadro sayısının %25’ini geçmemek kaydıyla en yüksek performans puanını alan iç denetçilerin, başarı belgesi, üstün başarı belgesi ve ödül verilmesi ile ilgili 657 sayılı kanunun 122.maddesinden yararlandırılacağı ifade edilmiştir. Aynı puanı alan birden fazla iç denetçi olması halinde iç denetçilikteki kıdem sırasına göre öncelik verileceği, iç denetçi dolu kadro sayısının %25’inin hesaplanmasında küsurat çıkması halinde tam sayıya tamamlanacağı ifade edilmiştir.

Üstün performansın ödüllendirilmesi, teşvik edici bir unsurdur. Bu sebeple mevzuat sınırları içinde ödül mekanizmasının işletilmesi yararlı olacaktır.

## **SONUÇ**

Kamu iç denetim birimlerinde mevzuat açısından performans değerlendirme süreci esasları oluşturmak zorunluluğu yoktur, ancak buna engel bir durum da bulunmamaktadır. Ayrıca, iç denetim birimlerinde söz konusu Performans Değerleme Süreci Esasları gibi bir performans değerlendirme sisteminin yürürlüğe konulması, iç denetim ile ilgili mevzuatın ruhuna uygun olacaktır. Bu sebeple tüm kamu iç denetim birimlerinde, DSİ İç Denetim Birimi Performans Değerleme Süreci Esasları bir model olarak ele alınıp geliştirilebilir. DSİ İç Denetim Birimi Performans Değerleme Süreci Esasları, yeni bir uygulama olması açısından bir başlangıçtır ve genelde iyi oluşturulmuştur, ancak yukarıda teferruatlı olarak açıklanan gelişime açık yönleri bulunmaktadır. DSİ İç Denetim Birimi bu modeli uyguladıkça, modelin aksayan yönlerini tespit ederek eksik hususları tamamlamalı ve geliştirmelidir. Ancak, her bir değişiklik üst yöneticinin onayından geçirilmelidir.

DSİ İç Denetim Biriminden başka, diğer kamu iç denetim birimleri de söz konusu Performans Değerleme Süreci Esaslarını geliştirebilirler. Zira modeli bizzat



uygulayacak ve sonuçlarını görecek olan i denetçiler bu modelin geliştirilmesinde aktif rol alabilirler.

DSİ İ Denetim Birimi Performans Değerleme Süreci Esaslarının analiz edildiği bu çalışma dolayısıyla, bu konuda akademik tartışmaların yoğunlaşması ve diğer kamu kurumlarının iç denetim birimlerinde de bu modele benzer performans değerleme süreci esaslarının geliştirilmesi çalışmalarının hız kazanması beklenmektedir.

Her bir yeni çalışma eskisinin üzerine ilave katkı sağlayabilir ve böylece daha başarılı bir performans değerleme modeline ulaşılabilir. İyi işleyen, etkin performans değerleme modeli ile kamu iç denetçileri ve kamu iç denetim birimleri daha yüksek performansa ulaşabilirler. Bunun sonucu ise başarılı bir iç denetim faaliyetidir. Başarılı iç denetim faaliyeti dolayısıyla kamu kurumlarında st yönetimler ve diğer birimler tarafından iç denetimin önemi daha iyi kavranacaktır. Bu durum ise kamu iç denetçilerine olumlu olarak yansıtacaktır.

## KAYNAKÇA

Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi-Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, MPM Yayını, Ankara, 2005

Bilgin, K. U. (2004). *Kamu Performans Yönetimi*, TODAİE Yayını, Ankara

Bozkurt, P. (2017). *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim ve Politikası: Bir Kamu Kurumu Örneğinde*, Gazi Kitabevi, Ankara

Drucker, P. F. (1954). *The Practice Of Management*, Harper&Brothers Publishers, New York, USA

Halis, M. ve Tekinkuş, M. (2013). Kamuda Performans Yönetimi, Asım Balcı, Ahmet Nohutçu, Namık Kemal Öztürk, Bayram Coşkun (Editörler), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin Yayınları, Ankara

Kebeli, A. (2012). *Kamu İç Denetiminde Kurumsal Performans Denetimi*, TODAİE Kamu Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans Dönem Projesi, Ankara

Mathis, R. L., Jackson, J. H. (1991). *Personnel/ Human Resource Management*, West Publishing Company, St. Paul, USA

Palmer, M. J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*, (Çeviren Doğan Şahiner), Rota Yayınları, İstanbul

Oyman, S. (2009). *Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, TCMB Muhasebe Genel Müdürlüğü

### **Kurumsal Dokümanlar ve Mevzuat:**

DSİ Genel Müdürlüğü İç Denetim Birimi Başkanlığı Kalite Güvence ve Geliştirme Programı, Genel Müdür Tarafından Onay Tarihi: 21.05.2012

DSİ Genel Müdürlüğü İç Denetim Birimi Başkanlığı Performans Değerleme Süreci Esasları, Genel Müdür Tarafından Onay Tarihi: 27.11.2014

İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, *Resmî Gazete*: 12.07.2006/26226

Kalite Güvence ve Geliştirme Programı, *Resmi Gazete*: 05.04.2016/29675

Kamu İç Denetçi Sertifikasının Derecelendirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar, <http://www.idkk.gov.tr/Sayfalar/Mevzuat/Ucuncul%20Duzey%20Mevzuat/KamulcDenetciSertifikasininDerecelendirilmesi.aspx>, (Erişim tarihi: 04.03.2018)

Kamu İç Denetim Rehberi, [http://www.idkk.gov.tr/SiteDokumanlari/Mevzuat/Ucuncul%20Duzey%20Mevzuat/KiDR\\_v1.0.pdf](http://www.idkk.gov.tr/SiteDokumanlari/Mevzuat/Ucuncul%20Duzey%20Mevzuat/KiDR_v1.0.pdf), (Erişim tarihi: 04.03.2018)

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf>, (Erişim tarihi: 04.03.2018)

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf>, (Erişim tarihi: 04.03.2018)

