



T.C. SAYIŞTAY
135. KURULUŞ YILDÖNÜMÜ YAYINLARI

MALZEME YÖNETİMİNİN DENETİMİ

ÇEVİRİ DİZİSİ
ANKARA, 1997

T.C. SAYIŞTAY
135. KURULUŞ YILDÖNÖMÖ YAYINLARI

MALZEME YÖNETİMİNİN DENETİMİ

ÇEVİRİ DİZİSİ

ANKARA, 1997

Önsöz

Bu denetim rehberi, kendi personeli tarafından denetim çalışmalarında yararlanılmak üzere, Kanada Sayıştayı tarafından geliştirilmiştir. Yararlanıp yararlanmama, ya da nasıl yararlanılacağı konuları kişilerin takdirine bırakılmıştır.

Rehberin yöntemi (metodolojisi), genellikle devlet dairelerinde yürütülen, malzeme yönetimine ilişkin denetimlerde kazanılan deneyimlerden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte, gerekli değişikliklerle, diğer kuruluşların ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinin denetimlerine de uyarlanabilir. Rehber uygulama alanlarında denendikçe ve kullananlar, uygulanabilirliği ve yararlılığı hakkında görüşlerini belirttikçe, gerekli değişiklikleri yapmak üzere yeniden gözden geçirilecektir.

Yapılacak bir malzeme yönetimi denetimi, bu rehberi uygulamada kendisine danışmanlık sorumluluğu verilmiş kişinin bilgi ve katılımı sağlanarak yürütülmelidir. İnceleme aşamasından nihai rapora dek, denetim sürecinin her önemli adımında, danışman olarak tayin edilen kişiye danışılmalıdır.

MALZEME YÖNETİMİNİN DENETİMİ

İçindekiler

	Sayfa
Önsöz	i
Giriş	1
Rehberin amacı	1
Rehberin uygulanabilirliği	1
Ön bilgiler	3
Maddi varlıklar ve ömürleri	3
Sahip olmanın maliyeti	6
Çeşitli malzeme sınıflarına yönetim açısından bakış	6
Görevlendirme	7
Denetim kriterleri	7
Planlama evresi	11
Toplu bakış aşaması	11
İnceleme aşaması	13
İnceleme raporu	15
Yürütme evresi	16
Raporlama evresi	
Rapor örnekleri	18
Tavsiyeler	18
İzleme evresi	21
Ekler	22
Ek A İdari Politika Elkitabının Malzeme Yönetiminin Denetimine ilişkin bölümleri	23
Ek B Ürün, kaynak, işletme maliyetleri ile muhtemel maliyetlerin tanımları	24
Ek C Planlama evresinde kullanılacak verilerin dökümü	25
Ek D Uygulama evresinde kullanılacak verilerin dökümü	26
Ek E Malzeme yönetiminin değerlendirilmesinde kullanılmak üzere tavsiye edilen bilgiler	29
Ek F Kritere Uygunluk Özeti formatı	43
Kaynakça	44

MALZEME YÖNETİMİNİN DENETİMİ

Giriş

Rehberin Amacı

Bu denetim Rehberinin amacı :

- genel bir çerçevede, malzemenin elde edilmesi, kullanımı ve elden çıkarılması sürecini açıklamak;
- malzeme yönetiminin denetim konusu olup olmayacağına karar vermede, denetim ekibine yardımcı olmak;
- bu alandaki denetimlere uygun düşen teknikler, destek araçları ve denetim kriterlerini tanımlamak;
- spesifik denetim projeleri için ayrıntılı denetim plan ve programlarını tasarlamada yol gösterici olmak (spesifik denetim olaylarına uydurulmuş özel plan ve programların yerine kaim olmamak kaydıyla); ve
- malzeme yönetimi denetimlerinin Sayıştay'ın mesleki standartlarına uygun olarak, tutarlılık ve verimlilik içinde yürütülmesini sağlamaya yardımcı olmaktır.

Şekil 1 de kapsamlı denetim süreci ile bu rehberin içeriği arasındaki ilişki görülmektedir. Bu rehber, aynı zamanda kontrol listeleri içermekte ve denetçilerin toplaması gerekli veri ve bilgileri önermektedir (bakınız Ekler). Her kuruluş veya proje için bütün veri ve bilgileri toplamak gerekmez. Denetçinin hangi verilere ihtiyaç duyacağını, incelenmekte olan organizasyon veya projenin özel koşulları veya niteliği belirler. Denetçiler verilerin denetim kriterlerine uygun olup olmadığını değerlendirirken, takdir haklarını kullanmalıdırlar.

Rehberin Uygulanabilirliği

Bu rehber, yönetim, işletme, bakım-tamirat için kullanılan malzeme, gereç ve diğer maddi kaynakların yönetiminin (makine, malzeme ve yedek parçalar da dahil olmak üzere) denetlenmesinde uygulanabilir. Bu rehber Hazine Kurulu Mali Yönetim Rehberinin, 07 ve kısmen 09 nolu sınıflarına dahil harcama kalemleriyle bilhassa ilintilidir. "Malzeme" kapsamına giren maddi kaynaklar için tek bir tanım ya da kesin bir dolar sınırlaması getirilmemiştir. Bu nedenle, belirli bir kalemi malzeme yönetimi denetimine mi, yoksa duran varlıklara mı dahil edeceğine karar verirken denetçi, denetlenen kuruluşun koşullarını gözönünde tutmalıdır. Kuruluşun nihai amacını gerçekleştirmedeki başarısı için vazgeçilmez konular denetime tabi tutulmalıdır.

Şekil : 1

MALZEME YÖNETİMİNİN DENETİMİNİN İÇERİĞİ

DENETLENEN BİRİMİN TANINMASI	PLANLAMA
ARAŞTIRMANIN PLANLANMASI VE YÜRÜTÜLMESİ	
ÖNEMLİ OLABİLECEK KONULARIN BELİRLENMESİ	
ARAŞTIRMA RAPORUNUN VE DENETLEME PLANININ ANA HATLARININ HAZIRLANMASI	
AYRINTILI DENETLEME PLAN VE PROGRAMLARINI HAZIRLAMA	YÜRÜTME
TEST UYGULAMALARI VE DENETLEME KANITLARI TOPLAMA	
NOKTA - YOKLAMA RAPORLARININ HAZIRLANMASI	
RAPORLARIN TAMAMLANMASI	RAPORLAMA
RAPORLAMA	
İZLEME	İZLEME

Malzeme Yönetiminin Denetimi

Ön Bilgiler

Malzeme yönetimine ilişkin bir denetime başlamadan önce, denetçinin aşağıdaki dökümanlar hakkında bilgi sahibi olması gerekir :

- kapsamlı bir denetimin yürütülmesine ilişkin süreç, standard ve politikaları tanımlayan Kapsamlı Denetim Elkitabı ,
- İdari Politika Elkitabının malzeme yönetiminin denetimi ile ilgili bölümleri (ayrıntı için Ek A'ya bakınız),
- Denetim Rehberi : Duran Varlıkların Planlamasının Denetimi ,
- Denetim Rehberi : Planlama İşlevinin ve Süreçlerinin Denetimi (tamamlanmak üzere),
- Malzeme yönetiminde, kurumlar bazındaki denetime değinen 1980 yılı raporunun 2. bölümü,
- Hazine Kurulunun Fayda-Maliyet - Analiz Rehberi, 1976,
- Hazine Kurulu Mali Yönetim Rehberi, 2.baskısının ilgili bölümleri, ve
- Hazine Kurulunun, Kanada'da Kurumlara Dayalı Sistemlerin özellikleri adlı yayını, bölüm 810, "Envanter Sistemleri" (bu denetleme kılavuzu baskıya girerken henüz taslak halindeydi).

Bunların yanında, denetim ekibi, çeşitli daireler ile merkezi kuruluşlara ilişkin yasal düzenlemeleri gözden geçirmeli ve danışmanla görüşerek, denetlemeye konu malzeme yönetimine uygulanabilir başkaca düzenlemeler olup olmadığını belirlemelidir.

Maddi Kaynaklar ve Ömürleri

Bundan sonra ele alacağımız malzemenin içeriğini belirleyebilmek için, bunları finansal kaynaklardan ve insan kaynaklarından ayırmak yararlı olacaktır.

Mali kaynaklar, bir kuruluşun amaçlarına ulaşmada ihtiyaç duyduğu hizmetler ya da diğer kaynakları sağlamak için, veyahut programlarını finanse etmek için kullandığı para ve geçici yatırımlardır. Denetçi öncelikle şu konulara eğilir: Bu kaynaklar gerektiği gibi zarardan korunabilmiş midir ve mümkün olan en yüksek geliri sağlamış mıdır. Denetçi, bunlar yanında, bilinen, geleneksel mali ve uygunluk* denetimlerini de yapar.

İnsan Kaynakları, bir kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmede ihtiyaç duyduğu insanlardır. Kuruluşun, bu kaynaklar üzerinde mülkiyet hakkı olmadığı için denetçi, bunların muhafaza edilmelerinden çok maliyetleri, verimlilikleri, yasal durumları ile ilgilenir. İnsan kaynaklarının denetimine ilişkin daha fazla bilgi için insan kaynakları alanında ki Denetim Rehberlerine başvurunuz.

Maddi Kaynaklar, bir kuruluşun sahibi olduğu ya da kiraladığı "şeyler"dir. Bu rehberin amaçları açısından, maddi varlıklar iki genel sınıfa ayrılabilir:

- malzeme (araç, gereç ve teçhizat) ve
- duran varlıklar

* İngilizce metinde authority, audit terimi yer almakta; Kanada Sayıştayına ait Comprehensive Audit Manual'e ekli sözlükçede de bu terim Parlatmentonun verdiği yetkiye dayanarak Hükümetin getirdiği hukuki düzenlemelere uygunluğun denetimini tanımlamaktadır. (Çeviri İnceleme Heyetinin Notu.)

Malzeme Yönetiminin Denetimi

Tedarik ve Hizmetler Dairesi tarafından yayımlanan ve halen kullanılmakta olan Malzeme Yönetimi Terimleri Sözlüğünde **malzeme** şöyle tanımlanmaktadır: "Bir devlet dairesinin emrine verilen, para dışında, taşınır kamu malı, donanım ve ambar malzemesi." Hazine Kurulunun, Kanada Kurumlar Sisteminin Özellikleri adlı yayınının A ekinin 810 numaralı bölüm taslağında, benzer fakat daha geniş bir tanım verilmektedir. Bu bölümde malzeme şöyle tanımlanmaktadır : "Talep edildiğinde ibraz edilmek üzere, ya da kendine bağlı yönetim ve işletme birimlerine veya diğer dairelere veya kamuya satılmak üzere, bir devlet dairesinin emrine verilen, para dışında, tüm taşınır kamu malı, donanım ve ambar malzemesi. Malzeme terimi hem ambardaki mamul maddeyi, hem de yeni malzemeleri içermektedir."

Hazine Kurulunun diğer bir yayını, Mali Yönetim Rehberi, duran varlıkların tanımını içermektedir. **Duran varlıklar** tanımına her türlü donanım ve döşeme malzemesi girmektedir. Donanımla anlatılmak istenen ise haberleşme, iletişim araçları, gereçler, laboratuvar aletleri, bilgisayarlar, büro makineleri, ve parça başına değeri 500 doları geçen donanım, gemiler ve sandallar, uçaklar, motorlu araçlar ve silahlardır. Bu sayılan kelimeler, yukarıda verilen her iki tanıma da girebilir.

Maddi kaynakların yukarıdaki tanımlarına bakıldığında, uçak, motorlu araç, gemi ve donanımların hem "malzeme" sınıfına, hem de "duran varlıklar" sınıfına girebileceği konusunda tereddüt doğmaktadır. Her ne kadar, bütçe ve mali raporlama amaçları bakımından belirli kelimelerin doğru sınıflandırılması önem taşırsa da, denetçinin asıl kaygısı, belirli bir mal ilgili kuruluşca ister "malzeme", isterse "duran varlık" olarak sınıflandırılmış olsun, sözkonusu malın planlanmasında, tedariklerinde, yönetiminde ve kullanımında performans ölçülerine uyulup uyulmadığı olmalıdır. Bu amaçla, denetçiler, Duran Varlıkların Planlamasının Denetimi adlı kılavuzuda bilmeliler ve büyük malzeme kalemlerinin elde edilmesine ilişkin denetim programlarını planlarken ve hazırlarken bu rehberden yararlanmalıdırlar.

Nasıl sınıflandırılırlarsa sınıflandırılınsınlar - ister malzeme, ister duran varlıklar olarak - maddi kaynakların yaşamı beş basamaktan oluşur :

- **İhtiyaç tespiti** : Bir hizmet ya da talep edilen hizmet düzeyi için duyulan ihtiyacın belirlenmesi ve tanımıdır. Bu aşamada, ihtiyacın nasıl karşılanacağı henüz belirlenmemiştir.

- **Talebin tanımlanması** : Hizmeti sağlamak için ihtiyaç duyulan maddi varlıkların ne olduğu, miktarı, ne zaman gerekli olduğu, nereye yerleştirilecekleri ve nasıl sağlanacakları belirlenir (Örneğin kiralanan mı, satın mı alınacak, imal mi edilecek, montaj mı yapılacak gibi).

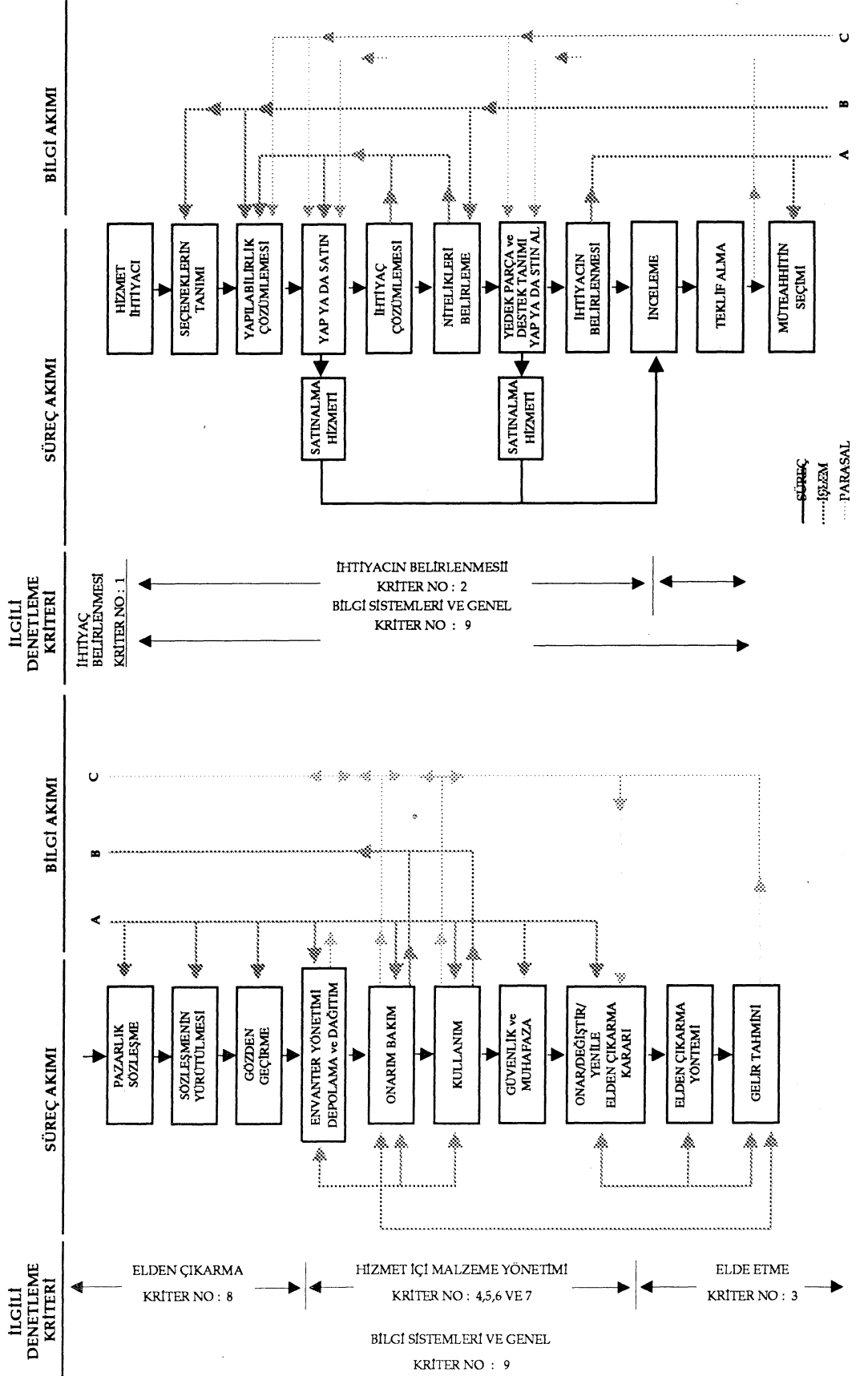
- **Tedarik** : Kaynakların ve ilgili hizmetlerin inşa etme, satınalma, kiralama, transfer ya da yenileme suretiyle sağlanmasıdır. Ödenek ayrılması, sözleşmelerin yönetimi ve ödemeler de bu tanıma dahildir.

- **Hizmet** : Kaynakların kullanıma sunulması ve kullanımlarının yönetimidir : Malzeme envanterinin yapılması, malzemenin dağıtımı, tüketim, kaynakların elde tutulması veya tutulmayacaksa kullanımı, kaynakların onarım ve bakımı bu aşamaya dahildir.

- **Elden çıkarma** : Kaynakların satışı, takas edilmesi, veya modeli eskidiği, iş görmez duruma düştüğü ya da ihtiyaç kalmadığı için elden çıkarma durumu.

2 numaralı şekilde, yaşamı boyunca malzemeyi yönetmek için gerekli yönetimi süreci ve bilgi akımı görülmektedir.

ŞEKİL 2
MALZEME YÖNETİMİ SÜRECİ VE BİLGİ AKIMI



Malzeme Yönetiminin Denetimi

Federal devlette, her hangi bir malzemeyi kullanan bir kuruluş, genelde yalnızca birinci ve ikinci aşamalardan yani ihtiyaç belirlemesi ve talebin tanımından sorumludur. Bununla birlikte Tedarik ve Hizmet Dairesi bu alanlarda yardımcı olabilir. Genelde tedarik, Tedarik ve Hizmet Dairesinin sorumluluğundadır. Her ne kadar, Tedarik ve Hizmet Dairesi, genel büro malzemesi gibi kullanımı çok yüksek olan kalemleri stokda bulundursa da, depolama, muhafaza, dağıtım, yararlanma, onarım, bakım dahil olmak üzere hizmet aşamasından malzemeyi kullanan birim sorumludur. Elden çıkarma da kullananın sorumluluğundadır. Bununla birlikte, malzemenin maddi anlamda ortadan kaldırılması Varlıkları Elden Çıkarmayla ilgili Kamu İktisadi Teşebbüsü tarafından yürütülebilir.

Hazine Kurulu, malzemenin etkili ve verimli kullanım ve yönetimini, eskiden olduğundan daha çok vurgulamaktadır. Bununla birlikte, malzeme yönetimi denetimleri, "tedarik yönetimi"nde verimlilik ve tasarruf gibi hususları içermeye devam etmelidir.

Sahip Olmanın Maliyeti

Malzemenin maliyeti, onun ilk maliyetini, elde tutma maliyetini, dağıtım ve tüketim maliyetlerini içerir. İdari Politika Elkitabı'nın 310 numaralı bölümünde, Hazine Kurulu, yukarıda sayılan maliyetleri Ürün maliyeti, Kaynak maliyeti, İşletme maliyeti, Beklenmeyen masraflar, (ÜKIB) maliyetleri olarak isimlendirmektedir (Bakınız Ek B). Bir varlığın yaşam devresi boyunca toplam maliyetini belirleme sürecine, yaşam devresi fiyatlandırması da denmektedir.

Her ne kadar ÜKIB maliyetleri genelde bütün malzemeler için geçerliyse de, her kalem kendi yaşam devresi maliyeti açısından açıkça görünmeyen özellikler taşır. Kişi, ister uçak gibi bir ana varlık tedarik etsin, isterse sandalye gibi küçük bir mal alsın, yaşam devresi analizinin uygun ve eksiksiz bir biçimde yapılması gerekir. Böyle bir analiz büyük ve ana kalemler için çok ayrıntılı bir biçimde yürütülürken, önemsiz malzeme için bir kaç küçük hesaplamadan ibaret kalabilir. Yine de, hiçbir zaman, yalnızca satınalma maliyeti ile yetinilmemelidir.

Yaşamı nisbeten kısa olan varlıklara bakıldığında, bunların ilk satınalma maliyeti ile beklenmeyen masrafları (örneğin, varlıkların ihtiyaç duyuldukları yer ve zamanda bulunmamasının maliyeti) muhtemelen yaşam devresi maliyeti hesabında en önemli öğelerdir. Oysa, uzun ömürlü varlıklarda satın almadan sonraki maliyetlerin önemi artar. Bu durum büyük ölçüde enflasyondan ve işçilik, malzeme, enerji maliyetleri ve diğer işletme ve bakım onarım maliyetlerinde beklenen artışlardan kaynaklanır.

Çeşitli Malzeme Sınıflarına Yönetimin Bakışı

"Malzeme" terimi çok değişik tipte mal için kullanılabilir. Her değişik tür farklı bir yönetim bakış açısını ve yaklaşımını gerektirir.

Örneğin:

- **Ana donanım kalemleri** : masalar, elektronik teçhizat gibi. Bu gibi malzemenin hizmet süresi nisbeten uzundur ve modası geçene ve bu tip malzeme ekonomik ömrünü doldurana kadar kullanımda kalır. Bu nedenle, böyle kalemler için yaşam döneminin ilk aşamaları (ihtiyaç ve tespit talebin tanımlanmasında) çok önemlidir.
- **Ana donanım kalemlerinin veya duran varlıkların bakımını sağlayan hizmet yedekleri** genelde düşük hacimlerde kullanılır. Burada, yönetim açısında üzerinde durulan öncelik büyük makinelerin veya duran

Malzeme Yönetiminin Denetimi

varlıkların arızadan dolayı "atıl kalması"nın maliyeti ile yedek parça bulundurma maliyetinin dengelenmesidir.

- Bazı büro malzemesi ve meteoroloji balonları gibi **envanter** kalemleri orta ya da yüksek miktarlarda kullanılmaktadır. Genelde, bu kalemlerin yönetiminde, birim maliyetin yıllık tüketim miktarı ile çarpımı çok önemlidir.
- Kalem, kağıt gibi **tüketim malzemesi** sıradan kalemlerdir. Önemsizlikleri nedeniyle, satın alınmalarıyla birlikte gider olarak kaydedilirler. Denetim gerektiren durumlarda bu denetim basit ve düşük maliyetlidir.

Denetçiler, çeşitli türden malzeme kalemlerinin yönetiminin gereklerini ve bundan doğan değişik denetleme tekniklerini bilmelidirler. Denetim programları geliştirilirken, bu tür farklılıkların gözönünde tutulduğundan emin olmak için Sayıştayda danışman* olarak görevlendirilen kişiye danışılmalıdır.

Görevlendirme

Malzeme yönetimini denetlemek üzere tayin olunacak personel bu alandaki kamusal faaliyetler hakkında yeterince bilgi sahibi olmalıdır. Ayrıca, bu personel devletin, malzeme kalemlerini nasıl değerlendirildiğini, maliyetinin nasıl hesapladığını bilmelidir. Denetimin her hangi bir evresinde denetim ekibindeki denetçilerin özel yardıma ihtiyaç duyup duymayacaklarını belirlemek üzere, malzemenin ve duran varlıkların yönetiminin danışmanlığını yapan kişiye danışılmalıdır.

Denetim Kriterleri

Kanada Sayıştay kurumlar bazında yürütülen bir malzeme yönetimi denetimi sırasında, aşağıdaki genel denetim kriterleri ve alt kriterlerini geliştirdi. Sayıştay 1980. yıllık raporunun 2 numaralı bölümünde yukarıda sözü edilen denetimler anlatılmıştır. Her ne kadar, genel kriterler uygulanabilir ise de, alt kriterler, her denetimin koşullarına uydurulmalı, koşullara göre yorumlanmalıdır. Denetlenen kuruluşun karmaşıklığına ya da büyüklüğüne bağlı olarak, bazı kriterler veya alt kriterler diğerlerinden daha fazla önem kazanabilir ya da kuruluşun o kriterlere daha ciddi olarak uyması gerekebilir. Bu nedenle, *Idari Politika Elkitabının* ilgili bölümlerinde, Hazine Kurulunun Rehberi ile uyumlu bir biçimde yer alan **genel denetim kriterlerinin uygulanmasında ve geliştirilmesinde takdir hakkını kullanma gereği vardır.**

* İngilizce metinde Functional leader terimi yer almakta, Kanada Sayıştay'ına ait Comgrenesive Audit Manul'a ekli sözlükçede de bu terim denetçilere danışmanlık hizmeti ve zaman zaman personel desteği sağlamakdan sorumlu kişiyi tanımlamaktadır. (Çev. İnc. Hey. Not.)

Malzeme Yönetiminin Denetimi

Kriter No. 1 : İhtiyaç Tespiti

Hizmeti doğuran ihtiyaç iyi tanımlanmalı ve onaylanmış program hedeflerine uygun olmalıdır.

- İhtiyaç duyulan hizmetin türünün ve düzeyinin, program hedefleri açısından, güncelleştirilmiş ve yeterli bir açıklaması yapılmalı.
- Hizmeti sunmanın bütün makul yolları olabildiğince nesnel olarak değerlendirilmeli.
- Bu hizmete ihtiyacın devam edip etmediği muntazam aralıklarla yeniden gözden geçirilmelidir.

Kriter No. 2 : Talebin Tanımlanması

Malzemeye olan talep öyle bir biçimde tanımlanmalı ki, elde edilen malzeme kullanıcının belli bir hizmete olan ihtiyacını hem ekonomik hem de etkin bir biçimde karşılayabilsin.

- Çeşitli malzeme seçenekleri arasında yapılacak tercih, nisbi maliyet ve sağladığı yarar açısından yapılacak özenli bir karşılaştırmaya, analize dayandırılırken şunlara bakılmalıdır:
 - malzemenin umulan ömrü, ve
 - malzemenin temininde kullanılabilecek alternatif yollar.
- Malzemenin özellikleri, hangi koşullar altında çalışacağını yansıtır biçimde geliştirilmelidir.
- Malzemenin özellikleri, alınacak malzemenin, kullanıcının ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamak üzere yeterince açık seçik olarak bildirilmelidir.
- Planlanan bakım programları ve yedek parça stokları ilgili donanımın muhtemel kullanımı ile ilişkilendirilmelidir.

Kriter No. 3: Tedarik

Doğru nitelikte ve doğru miktarda malzeme tutumluluk ilkesine riayet edilerek sağlanmalı ve ihtiyaç duyulduğu anda el altında bulunmalıdır.

- Sağlanan malzeme, talep tanımlanması aşamasında belirlenen özellikleri taşımaktadır.
- Tedarik süreci yeteri kadar önceden başlatılmalıdır ki, gerekli miktarın, ihtiyaç duyulduğu anda bulunabilmesi mümkün olabilsin.

Malzeme Yönetiminin Denetimi

Kriter No. 4: Hizmet içi Yönetim

Stok kontrolü, depolama ve dağıtım ekonomik ve etkin olmalıdır.

- Stok seviyeleri, stokda tutma maliyetlerini makul kılacak düzeyde olmalı ve ihtiyaç hacmiyle anlamlı bir ilişki içinde olmalıdır.
- Depolama mekanlarının yeri, büyüklüğü ve sayısı ile ilgili kararlar, hizmet ihtiyacına ve maliyetle ilgili bilgilere dayandırılmalıdır.
- Dağıtım yöntemleri ile ilgili kararlar yeterli analizlere dayandırılmalıdır.
- Dağıtım maliyetleri muntazam aralıklarla izlenmelidir.

Kriter No. 5: Donanımlar düzgün kullanılmalıdır.

- Donanımdan yararlanma süresi ve verimliliği için standartlar ve kriterler konulmalıdır.
- Donanımdan yararlanma süreleri ve donanımın verimliliğinin kayıtları tutulmalı ve izlenmelidir.

Kriter No. 6: Onarım ve Bakım Ekonomik ve Etkin Olmalıdır.

- Bakım programları, çalışma gerekleriyle bağlantılı olmalıdır.
- Bakım ve onarımda maliyet ve performans standartları belirlenmeli ve performansın izlenmesinde kullanılmalıdır.
- Bünye içi onarım ve bakım olanaklarının maliyeti uygun biçimde belirlenmelidir.
- Onarım ve bakım işlerinin bünye içinde mi, yoksa sözleşmeyle dışarıda mı yaptırılmasıyla ilgili kararlar, yeterli analizlere dayandırılmalıdır.
- Onarım / yerine yenisini koyma / elden çıkarma gibi alternatiflere dair kararlar yeterli analizlere dayandırılmalıdır.

Kriter No. 7:

Malzemenin güvenliği ve muhafazasına dair usuller konmalı ve malzemenin kötü kullanılmaması sağlanmalıdır.

- Hangi malzemenin elde tutulduğu, bu malzemenin, yeri ve değeri ile ilgili kayıtlar tutulmalıdır.
- Kullanımcılar ve malzemeyi muhafazaya memur olanlar, çalışma saatleri içinde malzemenin güvenli muhafazasını sağlamalıdır.

Malzeme Yönetiminin Denetimi

- Malzemenin daima güvenlik içinde muhafazasını sağlayan güvenlik sistemleri kurulmalıdır.
- Malzemenin çıkışı, yalnızca usulüne uygun ve onaylı kullanım kaydıyla yapılmalıdır.
- Malzemenin gerekli bakımı yapılmalıdır.
- Depolama ve sevkedilme halinde, malzeme için gerekli güvenlik önlemleri alınmalıdır.

Kriter No. 8: Elden Çıkarma

Malzemenin elden çıkarılması halinde en yüksek net yarar sağlanmalıdır.

- Elde tutma/elden çıkarma seçenekleri muntazam aralıklarla gözden geçirilmeli ve belgelenmelidir.
- Emtianın elde tutulma maliyetleri tesbit edilmelidir.
- Emtia için duyulan ihtiyaç devam etmiyorsa, elden çıkarılmalıdır.

Kriter No. 9: Malzeme Yönetim Sistemleri

Bütün malzeme yönetim sürecinin tutumlu ve verimli olması için gerekli özen gösterilmelidir.

- Yönetim sürecinin her evresi ile ilgili görevler, sorumluluklar, yetkiler ve hesap verme sorumlulukları açıkça ortaya konmalıdır.
- bölümler halinde organize olmuş malzeme yönetim sistemleri, politikaları ve usulleri aşağıdaki hususlara dayanmalıdır:
 - merkezi birimin ihtiyaçları, talimat ve direktifleri ve
 - bölümün özel ihtiyaçları.
- Yararlanma, performans ve maliyetlerle ilgili, güvenilir, gecikmesiz temin edilmiş güncel bilgiler, malzeme yöneticilerine sunulmalı, onlar da karar verme sürecinde bu bilgilerden yararlanmalıdırlar. Malzeme yöneticileri şunları bilmelidirler:
 - ne yapılmaktadır,
 - niçin yapılmaktadır,
 - ne kadar iyi yapılmaktadır,
 - maliyeti nedir.
- Yönetim bilgilendirme sistemleri, malzeme yaşam döneminin her aşaması için eksiksiz, doğru ve güvenilir bilgiler üretmelidir.
- Malzeme yönetim süreci, tutumluluğu ve verimliliği açısından olduğu kadar kullananlar ve yöneticilerin ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığı açısından da muntazaman gözden geçirilmelidir.

Planlama Evresi

Toplu bakış ve inceleme aşamalarını içeren planlama evresinin amacı, denetlenen kuruluş hakkında genel bir fikir sahibi olmak, çalışma ortamını tanımak, malzeme ihtiyaçları ve destek süreçlerini tanımak ve denetleme için uygun alanları belirlemektir.

Denetimin niteliğini ve hedeflerini belirlemek ve denetim sonuçlarının hangi biçimde rapora dönüştürüleceği üstünde kafa yormak önemlidir.

Rehberin bu bölümü, malzeme yönetimi denetiminin planlama evresinde toplanması gereken bilgi üzerine eğilmektedir. Ayrıca planlama evresinin hedeflerine ulaşmak için öneriler getirir ve yol gösterir. Ek C, planlama evresine ilişkin gerekli verilerin bir kontrol listesidir.

Toplu Bakış Aşaması

Toplu bakış aşamasının ana hedefi, denetimde izlenecek muhtemel araştırma konularını belirlemektir. Toplu bakış için bilgi kaynakları, *Kapsamlı Denetim Elkitabı* nın kısım: 2, bölüm: 3 de 2 nolu alt bölümünde anlatılmaktadır.

Malzeme yönetiminin, denetimin araştırma konularından birini oluşturup oluşturmadığına karar verebilmek için, denetçi malzeme kaynaklarının (dolayısıyla malzeme yönetiminin) kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik katkılarının derecesini değerlendirmelidir.

Malzeme yönetimi, aşağıdakiler dahil bir çok nedenle, inceleme aşamasında araştırması yapılmak üzere bir denetim konusu olarak seçilebilir:

- programlara etkisinden dolayı,
- malzemenin satınalma ve hizmet içi maliyetinden dolayı,
- malzeme yönetiminde kullanılan sistemlerin karmaşıklığından dolayı,
- geleceğe dönük taahhütler dolayısıyla,
- aşırı maliyet ihtimali dolayısıyla,
- mal varlıklarının çok göz önünde olması ve bunlara kamu oyunun ilgisi dolayısıyla.

Programlara etkisi. Planlanmakta olan yeni varlıklar için gerekli malzeme desteğinin büyüklüğü ve karmaşıklığı programların yönetimini ve uygulanmasını etkileyebilir. Örneğin, yeni bir park ya da yeni tip bir gemi kendine özgü bir malzeme destek programı gerektirebilir ve malzeme destek düzeyi ya da bu desteğin nasıl yönetildiğine bağlı olarak etkinliği veya verimliliği artabilir ya da eksilebilir. Malzeme destek programı desteklediği programın ömrünü etkiler.

Maliyet. Doğrudan girdi maliyeti olarak, ya da dolaylı işletme, destek, kullanım maliyeti olarak malzemenin maliyeti ilgili kuruluşun o günkü ya da gelecekteki bütçelerinin önemli bir bölümünü oluşturabilir. Ayrıca, fazla stok tutmaya veya malzemede önemli bir azalmaya yol açacak olasılıkların varlığı maliyet ve performans açısından önemli sonuçlar doğurabilir.

Malzeme Yönetiminin Denetimi

Yönetim Sistemlerinin Karmaşıklığı. Malzeme stoklarının planlaması ve yönetimi ile malzeme ve gereçlerin kullanımı her kuruluşa ya da programa göre uyarlanmış yönetim sistemleri gerektiren karmaşık faaliyetler olabilir. Bunun yanında, planlama, satınalma ve stokların yönetimiyle, malzemeyi ilk kullanan kuruluşun dışındaki kuruluşlar da ilgili olabilir ve bu nedenle aralarında etkili bir eşgüdüm gerekebilir. Bu konular genellikle denetimin planlama sürecinde yeterince göz önünde bulundurulmaz.

Geleceğe Dönük Taahhütler. Bir kez elde edildikten sonra, malzeme, devletin geleceğe dönük planlarını ve harcamalarını etkiler. Çünkü bu malzemenin depolanması, dağıtımı ve kullanımını sağlamak için de insan ve para gerekecektir. Bu kaynaklar yıllık devlet harcamalarından sağlanmalıdır. Malzeme ve gereçlerin elde edilmesi kuruluşu gelecekte işletme masrafları yükü altına sokacağından ana sistemler ve sabit varlıklar ile ilgili ilk kararlar alınırken bunlara ilişkin yedek malzemenin tedarik maliyetini hesaba katmak önem taşır.

Aşırı Maliyet İhtimali. Aşırı maliyetin kökeninde kötü yönetim uygulamaları bulunabilir. İşletme masrafları çok yüksek olabilir. Stok seviyeleri çok yüksek ya da düşük olabilir. Dağıtım düzenlemeleri gayri iktisadi olabilir ya da bakım maliyetleri makul olmayabilir.

Göz Önünde Olma ve Kamuoyu İlgisi. Donanım, örneğin taşıtlar, hep göze çarpar ve kamuoyunun ilgisini çekebilir. Genel malzeme ve tüketim malzemesi daha az göze çarpar ama, ülkenin her yanında irili ufaklı bir çok firmadan satın alındığında, kamuoyunda uyanan duyarlılık Parlatmentonun da ilgisini çekebilir. Ekonomiyi canlandırmaya dönük devlet politikaları malzeme yönetimini etkileyebilir. Malzeme, genel politika hedefleri içinde kalarak, en ekonomik, verimli ve etkin biçimde sağlanmalı ve yönetilmelidir.

Toplu bakış aşamasını tamamlamış olduğunda, denetçi :

- denetlenen birim ve onun malzeme destek süreçlerini ve politikalarını destekleyici kanıtları ile birlikte kavramış olmalı ve
- inceleme aşamasında yeterli açılımı geliştirebilmek için zemin oluşturacak bir inceleme planı hazırlanmış bulunmaktadır.

Diğer Denetim Çalışmalarıyla Eşgüdüm. Malzeme yönetimi, kuruluşun ya da programın genel amaçları, sorumlulukları ve işlevleriyle bağlantılı olduğu için duran varlıklara olan ihtiyaçları da dahil olmak üzere malzeme yönetimi denetiminin toplu bakış aşamasında yapılacak çalışmalar, kuruluşun kapsamlı denetim alanına dahil diğer projelerle yakından ilişkilendirilmelidir. Böylelikle, kapsamlı denetimin bir parçası olarak malzeme yönetiminin denetimi, kuruluşun diğer programlarla, kurululuşlarla, ve devletin diğer kademeleriyle bağlantılarını göz önünde bulundurmalıdır.

Malzeme Yönetiminin Denetimi

İnceleme Aşaması

Eğer malzeme yönetimi, bir denetim konusu olarak saptanmışsa, inceleme aşamasında denetçi, kuruluş ve onun malzeme yönetim faaliyetleri ile ilgili olarak edindiği ilk bilgileri derinleştirmelidir. Denetçi aşağıdaki konuları da incelemelidir :

- Kuruluşun belirli varlıklar ve çeşitli mekan ve bölgeler için destek malzeme gereksinimi,
- kuruluşun bu gereksinimleri geçmişte nasıl karşıladığı ve gelecekte nasıl karşılamayı umduğu,
- aşağıdakileri yerine getirmek için kuruluşun kullandığı yaklaşım ve sistemler:
 - malzeme ihtiyaçlarının planlanması,
 - satınalma, tüketim ve stok düzeylerinin kontrolü,
 - malzeme tüketiminin tutumluluk ve verimlilik sağlanması açısından izlenmesi ve malzeme yönetim sürecinin etkinliğinin gözlenmesi

Denetçi, önemli mevkiilerdeki etkin yetkililerle görüşerek, program yapısını ve mantıki modelleri ya onlardan temin etmeli ya da kendisi hazırlamalıdır. Denetçi ayrıca bütün bilgilerin geçerliliğini ve güvenilirliğini değerlendirmeye tabi tutmalıdır. Bu amaçla ilgili belgeleri incelemeli, hesaplamaların sağlanmasını yapmalı, ve varsayımları bağımsız olarak değerlendirdikten başka onları dışardan temin edilebilenlerle karşılaştırmalıdır. İnceleme aşamasında atılacak adımlar aşağıdakileri kapsar :

- Sayıştayın, içdenetimler dahil başkaca denetçilerin çalışmalarına ne ölçüde güvенеbileceğini saptayınız.
- program yapısını ve mantıksal modeli elde ediniz, (yoksa hazırlayınız) ve gözden geçiriniz. Kurumsal ve işlevsel sorumluluk, gözden geçirme ve raporlama kanalları ve hesap verme sorumluluğuna yönelik ilişkiler de dahil olmak üzere, kuruluşun malzeme yönetimine olan yaklaşımını belgeleyiniz.
- Uygun denetim kriterlerini belirleyiniz. Gereklikçe, bu rehberde belirtilen alt kriterleri denetlenmekte olan kuruluşa uyarlayınız.
- Sistemlerin ve kontrollerin yeterli olup olmadığına dair bir ön değerlendirme yapınız. Bu sistem ve kontrollerin kuruluşun ihtiyacını karşılamada malzeme yönetimine ne ölçüde olumlu katkı sağladığını ve malzemenin sağlanması ve tüketilmesinde ne ölçüde tutumluluk ve verimlilik ilkelerine riayet teşvik ettiğini değerlendiriniz.

Potansiyel Önemlilik Arzeden Konular. Malzeme yönetiminde tutumluluk, verimlilik ve etkinliğe ilişkin önem taşıma olasılığı bulunan konuların belirtilerine karşı denetçi uyanık olmalıdır. Bu konuların, daha sonra doğrulanması, miktarlandırılması ve muhtemelen raporlandırılması gerekecektir. Önem taşıma olasılığı olan konuların bazı belirtileri aşağıdaki gibidir:

Malzeme Yönetiminin Denetimi

- Maliyet olarak veya ekonomik ya da toplumsal etki itibariyle önem taşıyan kalemler, malzeme arasında bulunabilir.
- Donanım ve stoktaki malzeme niteliği itibariyle sorun yaratmaya elverişli olabilir.
- Yönetim, Devlet, politikacılar ya da vatandaşlar malzemeye yakından ilgili olabilirler.
- Malzeme yönetim sürecinin bazı yönleri açısından hesap verme sorumluluğu tanımı açık olmayabilir.
- Belirli emtia ve malzeme için yapılan ihtiyaç ve hedef tanımı yeterli olmayabilir.
- Satın alma maliyeti ile yaşam dönemi maliyet tahminleri gerçekçi olmayabilir.
- Hangi hizmetlere ihtiyaç olduğu yeterince belinlenmemiş olabilir.
- Kurum, uygun imalat/satınalma çözümleri için gerekli işletme bilgilerini ve mali bilgileri üretmeye elverişli bir sisteme sahip olmayabilir.
- Malzeme taleplerini karşılayacak alternatif metodlar gerektiği gibi değerlendirilmemiştir.
- Kuruluş, stokta tutma maliyeti ile el altında bulundurmama maliyetini karşılaştırma sisteminden yoksun olduğu gibi dağıtım ve tüketimi izleme sisteminden yoksundur.
- Performans standartlarının kullanımı sınırlıdır.
- Kuruluş, malzemeyi gerektiğinden daha uzun süre elde tuttuğu için masrafa neden olmaktadır.

Yürütme evresinde derinlemesine incelenmesi gereken, önem taşıması olası konular iki yoldan saptanabilir:

- **Sistem Tabanlı Yaklaşım.** Kuruluşun malzeme yönetim sistemi ve kontrollerinin değerlendirmesi bir zafiyeti ortaya çıkarabilir (örneğin stok maliyetini belirlemede yetersizlik). Bu durumda, zafiyetin işletme üzerinde olumsuz etkileri olup olmadığı ve bunun derecesini belirlemek üzere denetçi, örnekleme yoluyla malzeme yönetim sisteminin belirli öğelerini (örneğin, satınalma, "dökümantasyon" belgelendirme, stok kayıtlarını v.s.) teste tabi tutar.
- **Doğrudan Belge İncelemesi.** Kötü malzeme yönetimine dair belirli örnekler ortaya konabilir (örneğin, belli bir tesisat için yanlış büyüklükte radyo tranzistörleri). Bu durumda denetçi, etkilerini değerlendirip ana nedeni irdeleyecektir (örneğin yanlış tranzistör siparişi verilmesi ya da girişte hatalı kontrol). Seçilecek olan yaklaşım eldeki verilere ve denetimin başındaki kişinin değerlendirmesine dayandırılmalıdır.

Malzeme Yönetiminin Denetimi

İnceleme Aşaması

Eğer malzeme yönetimi, bir denetim konusu olarak saptanmışsa, inceleme aşamasında denetçi, kuruluş ve onun malzeme yönetim faaliyetleri ile ilgili olarak edindiği ilk bilgileri derinleştirmelidir. Denetçi aşağıdaki konuları da incelemelidir :

- Kuruluşun belirli varlıklar ve çeşitli mekan ve bölgeler için destek malzeme gereksinimi,
- kuruluşun bu gereksinimleri geçmişte nasıl karşıladığı ve gelecekte nasıl karşılamayı umduğu,
- aşağıdakileri yerine getirmek için kuruluşun kullandığı yaklaşım ve sistemler:
 - malzeme ihtiyaçlarının planlanması,
 - satınalma, tüketim ve stok düzeylerinin kontrolü,
 - malzeme tüketiminin tutumluluk ve verimlilik sağlanması açısından izlenmesi ve malzeme yönetim sürecinin etkinliğinin gözlenmesi

Denetçi, önemli mevkilerdeki etkin yetkililerle görüşerek, program yapısını ve mantıki modelleri ya onlardan temin etmeli ya da kendisi hazırlamalıdır. Denetçi ayrıca bütün bilgilerin geçerliliğini ve güvenilirliğini değerlendirmeye tabi tutmalıdır. Bu amaçla ilgili belgeleri incelemeli, hesaplamaların sağlamlasını yapmalı, ve varsayımları bağımsız olarak değerlendirdikten başka onları dışardan temin edilebilenlerle karşılaştırmalıdır. İnceleme aşamasında atılacak adımlar aşağıdakileri kapsar :

- Sayıştayın, içdenetimler dahil başkaca denetçilerin çalışmalarına ne ölçüde güvенеbileceğini saptayınız.
- program yapısını ve mantıksal modeli elde ediniz, (yoksa hazırlayınız) ve gözden geçiriniz. Kurumsal ve işlevsel sorumluluk, gözden geçirme ve raporlama kanalları ve hesap verme sorumluluğuna yönelik ilişkiler de dahil olmak üzere, kuruluşun malzeme yönetimine olan yaklaşımını belgeleyiniz.
- Uygun denetim kriterlerini belirleyiniz. Gereklikçe, bu rehberde belirtilen alt kriterleri denetlenmekte olan kuruluşa uyarlayınız.
- Sistemlerin ve kontrollerin yeterli olup olmadığına dair bir ön değerlendirme yapınız. Bu sistem ve kontrollerin kuruluşun ihtiyacını karşılamada malzeme yönetimine ne ölçüde olumlu katkı sağladığını ve malzemenin sağlanması ve tüketilmesinde ne ölçüde tutumluluk ve verimlilik ilkelerine riayet teşvik ettiğini değerlendiriniz.

Potansiyel Önemlilik Arzeden Konular. Malzeme yönetiminde tutumluluk, verimlilik ve etkinliğe ilişkin önem taşıma olasılığı bulunan konuların belirtilerine karşı denetçi uyanık olmalıdır. Bu konuların, daha sonra doğrulanması, miktarlandırılması ve muhtemelen raporlandırılması gerekecektir. Önem taşıma olasılığı olan konuların bazı belirtileri aşağıdaki gibidir:

Malzeme Yönetiminin Denetimi

- Maliyet olarak veya ekonomik ya da toplumsal etki itibariyle önem taşıyan kalemler, malzeme arasında bulunabilir.
- Donanım ve stoktaki malzeme niteliği itibariyle sorun yaratmaya elverişli olabilir.
- Yönetim, Devlet, politikacılar ya da vatandaşlar malzemeye yakından ilgili olabilirler.
- Malzeme yönetim sürecinin bazı yönleri açısından hesap verme sorumluluğu tanımı açık olmayabilir.
- Belirli emtia ve malzeme için yapılan ihtiyaç ve hedef tanımı yeterli olmayabilir.
- Satın alma maliyeti ile yaşam dönemi maliyet tahminleri gerçekçi olmayabilir.
- Hangi hizmetlere ihtiyaç olduğu yeterince belinlenmemiş olabilir.
- Kurum, uygun imalat/satınalma çözümleri için gerekli işletme bilgilerini ve mali bilgileri üretmeye elverişli bir sisteme sahip olmayabilir.
- Malzeme taleplerini karşılayacak alternatif metodlar gerektiği gibi değerlendirilmemiştir.
- Kuruluş, stokta tutma maliyeti ile el altında bulundurmama maliyetini karşılaştırma sisteminden yoksun olduğu gibi dağıtım ve tüketimi izleme sisteminden yoksundur.
- Performans standartlarının kullanımı sınırlıdır.
- Kuruluş, malzemeyi gerektiğinden daha uzun süre elde tuttuğu için masrafa neden olmaktadır.

Yürütme evresinde derinlemesine incelenmesi gereken, önem taşıması olası konular iki yoldan saptanabilir:

- **Sistem Tabanlı Yaklaşım.** Kuruluşun malzeme yönetim sistemi ve kontrollerinin değerlendirmesi bir zafiyeti ortaya çıkarabilir (örneğin stok maliyetini belirlemede yetersizlik). Bu durumda, zafiyetin işletme üzerinde olumsuz etkileri olup olmadığı ve bunun derecesini belirlemek üzere denetçi, örnekleme yoluyla malzeme yönetim sisteminin belirli öğelerini (örneğin, satınalma, "dökümantasyon" belgelendirme, stok kayıtlarını v.s.) teste tabi tutar.
- **Doğrudan Belge İncelemesi.** Kötü malzeme yönetimine dair belirli örnekler ortaya konabilir (örneğin, belli bir tesisat için yanlış büyüklükte radyo tranzistörleri). Bu durumda denetçi, etkilerini değerlendirip ana nedeni irdeleyecektir (örneğin yanlış tranzistör siparişi verilmesi ya da girişte hatalı kontrol). Seçilecek olan yaklaşım elde edilen verilere ve denetimin başındaki kişinin değerlendirmesine dayandırılmalıdır.

İnceleme Raporu

Toplanan bütün bilgilerin incelenmesi ve çözümlenmesinden sonra denetçi bir inceleme raporu yazarak bunu Grup Başkanına* gönderir. İnceleme raporunu Grup Başkanı ile kapsamlı denetim ekibi tartışmalı ve ilgili bütün konulara değinilerek gerekirse denetleme planı tadil edilmelidir. Grup Başkanında bu inceleme raporunun bir kopyası iletilmelidir. Denetimin yürütme evresi, bu tartışmalar sonrasında ve denetimin başındaki kişinin ve Sayıştay Başkan Yardımcısının** onayından sonra başlayabilir ki, bu onay normal olarak Danışma Komitesi'nin raporu incelemesini izler. Bu süreç, Kapsamlı Denetim Elkitabının kısım: 2, bölüm: 3, 2 no.lu alt bölümünde tartışılmaktadır.

Denetim Planının Ana Hatları. Önem taşıyabilecek malzeme yönetimi konularından hareketle denetçi bir denetleme planı çerçevesi geliştirir, genel raporlama yaklaşımını tasarlar ve bir inceleme raporu hazırlayarak gözden geçirilmek üzere ve onay için Sayıştay Başkan Yardımcısı ve/veya vekiline sunar. İnceleme raporu ekinde denetim planının çerçevesi yer almalıdır. Plan aşağıdakilere açıklık getirmelidir.

- hangi malzeme kalemlerinin ve hangi malzeme yönetimi usullerinin denetleneceği belirtilmek suretiyle denetimin yürütme evresinin kapsamı (emtia ve projelerin tür ve sayılarının neye dayanılarak seçildiği çalışma kağıtlarında belgelendirilmelidir.)
- o sırada mümkün olabildiği kadarıyla, önerilen denetim kriterleri ve ilgili alt kriterler, ve
- yürütme evresini uygulamaya koymak için gerekli kaynaklar.

Denetim planınının çerçevesinde belirtilen denetim hedefleri, inceleme evresi sırasında yapılan ön değerlendirmeler sonunda varılmış gecici sonuçlara dayandırılmıştır. Yürütme evresinde elde edilen kanıtlara bağlı olarak denetim planı ve hedefleri değiştirilebilir.

* İngilizce metinde principal terimi yer almakta; Kanada Sayıştayına ait Comprehensive Audit Manual'de bu terim birim yöneticisi olarak belli bir denetimin başında bulunan ve planlama aşamasından rapor yerine kadar sorumlu olan kişiyi tanımlamaktadır. (Çev.İnc.Hey.Notu)

** Assistant Auditor General Sayıştay Başkan Yardımcısı olarak çevrilmiştir. (Çev. İnc. Hey. Notu)

Yürütme Evresi

Yürütme evresinin amacı, planlama evresinde tesbit edilen ve olası önemi haiz konuların önem derecesini sınamaktır. Malzeme yönetimi çalışmalarında bu evre, olası öneme haiz her konu için ayrıntılı denetim programları hazırlamayı ve sonrasında yeterli, güvenilir kanıt toplayarak test etmeyi ve değerlendirmeyi gerektirir.

Stok kayıtlarının konuları ile yedek parça desteği birbirinden çok farklı olduğu için bu evrede henüz standard bir yaklaşım ya da testler tasarlamak gerçekçi olmaz. Bunun yerine, yaklaşımlar ve testler, eldeki bilgiler ve verilere dayandırılmalı ve her projenin kendi koşullarına uydurulmalıdır. Örneğin, bir cephane envanteri, bir gemideki yedek parça envanteri ya da bir merkez büro tüketim malzemesi envanterinden farklı işlem görecektir.

Ek D' de, yürütme evresinde denetçinin yararlanabileceği bilgilerin kaynak ve türlerini de veren bir veri listesi bulunmaktadır.

Ek E, denetimin yürütme evresinde, üzerinde durulması gereken bilgilere gönderme yapmaktadır. Denetçiye benzerlerini uygulamayı düşündürebilecek bazı doğrudan belge inceleme yöntemleri de bu bilgiler arasına dahil edilmiştir. Ekler'in bu bölümü, malzeme yönetiminin çeşitli yönleriyle ilgili, uygun kişilerle mülakatlar gerçekleştirmek üzere tasarlanmıştır. Bu görüşmeler sırasında, denetçi, malzeme yönetiminin amaçlarını, gündemdeki konularını ve teknik karmaşıklıklarını aklından hiç çıkarmamalıdır. Denetçi, aldığı cevapları ancak böylelikle daha iyi yorumlayabilir ve onları doğru bir çerçeveye yerleştirebilir.

Ek E, büyük ihmal ya da atlamaları önlemek üzere tasarlanmıştır. Ayrıntılarına kadar uyulması gereken bir anket formu değildir. Eksiksiz olduğu da söylenemez. Ek bilgilere ihtiyaç olabilecektir. Mümkün olabildiği ahvalde, elde edilen bilgiler (özellikle mülakatlardan) doğrulanmalı ya da birden fazla kaynaktan sağlanacak kanıtlarla desteklenmelidir. Bu yöntemle, muhtemel denetim bulgularının doğruluğunu kanıtlamak üzere toplanan bilgilerin olabildiğince eksiksiz ve doğru olması sağlanacaktır. Kimi durumlarda, fotoğraflar uygun bir kanıt oluştururlar.

Denetçi, dosyaları, raporları, yazışmaları ve diğer bütün belgeleri incelemelidir. Denetçi her mülakat ve mülakat sonrasında varılan sonuçlarla ilgili, tarihli notlar tutmalıdır. Bu notlar, gerektiğinde denetimin kanıtları arasına girebilir. Örneğin, denetçi sistem ve usul eksikliği tesbit eder ve denetlenen birimin yönetimi de denetimin bu yöndeki içeriği ile aynı düşüncede olursa, bu not ana denetim kanıtı olabilir.

İncelemeye alınan her malzeme alımı, stok, emtia ya da diğer bir konu için, denetçi yapılmış olan mali analizleri istemelidir. Denetçi, yapılmış fayda-maliyet, yaşam dönemi ya da pazar araştırmalarını ve büyük malzeme satınalmalarında önerilen alternatifleri ya da stok oluşturmada önerilen alternatifleri incelemelidir. Ayrıca, bu araştırmalarla ilgili yazışmalar ve alternatiflerin değerlendirmeleri de incelenmelidir. Bu bilgiler olmaksızın, bir analizin geçerliliği hakkında karara varılamaz.

Malzeme Yönetiminin Denetimi

Mümkün olan her yerde, malzeme yönetimindeki yetersizliklerden doğan parasal sonuçları veya bunların etkileri miktar olarak belirlemek, ve bunların riskini tespit etmek önemlidir. Miktarları belirtilebilecek bulgulardan bazı örnekler aşağıda verilmiştir:

- malzeme fazlası,
- kayıp ya da kötü saklanan malzeme,
- ihtiyaç olmayan malzeme-kullanım araçları,
- malzeme üzerinde kötü muhasebe denetimi ya da tersine, maliyetine değmeyecek derecede sıkı denetim.

Malzeme yönetimindeki bir zafiyetten kaynaklanan belli bir sorunun ne derece önemli olduğunun değerlendirmesini yapmak önemlidir. Örneğin, bir ambarda kurşun kalemin kıt olması, belli bir sayıdaki savaş uçaklarının havalanamaması sonucunu doğuracak bir parça eksikliği yanında önemsizdir.

Nihayet, denetçiler halen geçerli malzeme yönetim usüllerini inceleyip onları daha öncekilerle karşılaştırmalıdır. Bunu yapmaktan amaç kuruluşun halihazırda geçerli sistemlerinin ve usüllerinin geçmişteki aksamaları düzeltip düzeltmediğine ve bunların tekrarlanmasını önleyebilip önleyemeyeceğine karar vermektir.

İnceleme altına alınan her evrede bütün denetim kriterlerine riayete yeterli dikkati sağlamak için, denetçinin, Ek F deki örnekte görüldüğü gibi bir "Kriter Uyum Özeti" hazırlaması yararlı olacaktır. Bu özetteki, olumlu ya da olumsuz, bütün yanıtlar destekleyici çalışma kağıtlarıyla karşılaştırmalı olarak irtibatlandırılmalıdır.

Raporlama Evresi

Malzeme yönetiminin denetimi tamamlandıktan sonra, denetim ekibi başındaki kişinin yönetiminde denetleme gözlemlerini (bulgular ve sonuçlar) ve tavsiyelerini içeren bir denetim raporu hazırlar. Proje raporunun dengesine ve tonuna dikkat edilmelidir. Olumlu ve olumsuz gözlemler olaylara uygun bir biçimde ve dikkatle ifade edilmelidir.

Malzeme yönetim raporu ya genel bir raporun parçası olmalı ya da denetlenen kuruluşun başındaki kişiye bir denetim bildirim olarak sunulmalıdır. Bu denetim bildiriminde niteliği ve önemi itibarıyla Parlemtionun dikkatine sunulması gereken konulara işaret edilmişse, anılan yönetim mektubu daha sonra yıllık Raporun esasını teşkil edebilir. Malzeme yönetiminin denetimi hakkında bir rapor, çoğu durumda, ya kurum bazındaki denetime bir bölüm olarak dahil edilir ya da yıllık Rapor'da kurumlar bazında yapılan denetim bölümü içinde yer alabilir.

Raporlama Örnekleri

3 Nolu şekilde bazı olası denetim bulguları betimlenmekte ve malzeme yönetimi üstüne görüşlerin nasıl ifade edilebileceği örneklenmektedir.

Tavsiyeler

Akla yakın, uygun maliyette ve Sayıştayın önceki tavsiyeleriyle uyumlu tavsiyeler geliştirebilmek için denetçi *Kapsamlı Denetim Elkitabı* nın Kısım: 2, Bölüm: 3, 3 nolu dilimindeki yol gösterici kurallara uymalıdır. Denetçi önerilerinin;

- uygulanabilir olduğundan,
- denetimin ortaya koyduğu belirli sorunlara dönük olduğundan ve onların çözümüne yardımcı olacağından,
- uygulamaya konulmasının getireceği maliyetle orantılı yarar sağlayacağından (örneğin maliyeti düşüreceğinden, daha iyi denetim ve, daha yüksek devir hızı sağlayacağından, daha çok hesap verme sorumluluğu getireceğinden), ve
- kuruluşun zaten almakta olduğu önlemleri kapsamadığından emin olmalıdır.

Bu son nokta malzeme yönetimi bakımından özellikle önemlidir çünkü denetim çalışmalarımızın bir bölümü geçmişte olmuş olaylara yöneliktir (örneğin yedek parça alımı, stoklar, stok devir hızı ya da elden çıkarma gibi). Bu nedenle, denetçi, kuruluşun uyguladığı usullerde yakın zamanlarda yaptığı değişiklikleri göz önünde tutarak bunları önerilerinde dikkate aldığından emin olmalıdır.

Malzeme Yönetiminin Denetimi

ŞEKİL 3

Olası Denetleme Bulguları

	İlgili Denetim Kriteri
1. Tutumluluğa ve Verimliliğe Dikkat Edilmemiş	
a. Kurum, taşıtları tarafından sağlanacak hizmete olan ihtiyacı yeterince tanımlamadı. Her noktadaki bütün araçlara duyulan ihtiyaç düzenli bir şekilde incelenmedi.	No.1
Yönetim yalnızca dahili talep ve zorlamaları yeni araç alımı ya da değiştirme için yeterli gerekçe saydı, onaylanmış bir ihtiyaç bildirimine Filoya ilaveler gözden geçirildi ise de, mevcut taşıtlar birer birer ve yeterli talep mevcut değilken değiştirildi.	No.2 No.3
b. Yönetim, yedek parça onarım sürecinin verimliliğini ölçecek yeterli sistemlere sahip değildi. Üretimi planlama ve denetleme için kullanılan standartların çoğu üretilmiş standartlarına değil de geçmişe ait verilere dayanmaktaydı. Verimlilikle ve üretkenlik dair veriler genelde mevcut değildi ve aracı değiştirme ya da yedek parça ile tamir etme kararına ilişkin maliyet bilgileri gerçek üretim maliyetlerine dayanmıyordu.	No.5 No.6
c. Genelde, kuruluş taşıt filosunun yönetiminde tutumluluk ilkesine riayeti sağlayacak yeterli sistemlere sahip değildi. Bununla birlikte, kuruluş kısa süre önce filo yönetimi üstüne derinlemesine bir araştırmayı tamamlamıştır ve iyileştirmeleri yürürlüğe koymak üzeredir.	No.5 No.9
d. Gemi onarım kapasitesi için talep ve ihtiyaç açık olarak belirtilmemişti. İş standartları ve metodlarını geliştirmede kabul görmüş endüstri mühendisliği uygulamaları kullanılmamıştı ve genelde maliyet ve verimlilikle ilgili bilgilerde eksiklik vardı. Birimin maliyetlerini benzer kuruluşlarınkiyle karşılaştırma girişiminde bulunulmamıştı.	No.1 No.2 No.5 No.9 No.6
2. Yaşam Dönemi Maliyetleri Analiz Edilmemiş	
a. Hizmeti dışarıya sözleşmeyle yaptırma yerine kendi filosunu işletmenin maliyeti, yararları ve sonuçlarının, kapsamlı maliyet analizleri yapılmamıştı. Satınalma aşamasında, alternatifler arasında yaşam dönemi maliyet analizi yapılmamıştı. Örneğin, karavanların gövdelerinin alüminyum olanların yerine çelik olanların satın alınması gibi.	No.2 No.3
b. Kuruluş, araçları elden çıkarmak için, yapılan kilometre ve kullanım yılı ile ilgili Hazine'nin koyduğu kuralları uygulamaktaydı. Oysa, yeni araçların ne zaman teslim alınacağı bilinemediğinden elden çıkarma kararları alındığı sırada, her aracın özel durumu ve gelecekteki olası tamir ve bakım masraflarına yeterli dikkat gösterilememişti.	No.8 No.3

Malzeme Yönetiminin Denetimi

ŞEKİL 3 (Devem)

- c. Envanter, depolama, ve dağıtım masrafları da dahil, masraflar toplamı bilinmiyordu ve tüketim hızı, stok seviyeleri, stok devir sıklığı gibi ana verilerin çözümlenmesi yapılmamıştı. Bunun sonucunda, stok seviyeleri ve noktaları ile ilgili kararların en ekonomik ve rasyonel tercihlere varması olasılığı yoktu. No.9
No.4
Bir dahili rehber, güvenli stok seviyesini yıllık çıktının % 30-35 i olarak tanımlıyor. Bu güvenli stok seviyesinin seçimin destekleyecek her hangi bir analiz bulunamadı.

3. Envanterin Kontrol Edilmemesi

- a. Bir ambarlama sistemiyle beş bölgedeki onbir depodan gemilere-malzeme verilmekte ya da satın alınmak suretiyle sağlanmaktadır. Ambar stoklarının kontrol sistemleri ve usülleri yeterliydi. No.4
Oysa, satıcılardan alınarak filodaki büyük gemilerle taşınan malzeme ve mühendislik yedeklerinin envanterlerinde durum aynı değildi. Bu kalemlerin (tahmini değeri 20 milyon doların üzerinde) gemi ambarındaki kontrolü üstünkörü yapılmış ve miktar, değer, ve tüketime ilişkin bilgileri içeren listelerde eksiklikler gözlenmiştir. No.9

4. Diğer

- a. Uçak ihtiyacını değerlendirirken, kuruluş, işletme düzeyinde her zaman yeterli usülleri izlemedi. Uçaklardan yararlanma ve onları kullanıma hazır bulundurma konuları planlanır-ken, birimin, işyü-kü analizi için yeterli usülleri yoktu. Bununla birlikte, uçakların yönetimi açısından yaşam döneminin diğer bütün aşamalarında, kuruluş denetleme kriterlerimizi gerçekleştirdi. No.2
No.5
- b. Kuruluş, toplama ve teslim hizmetlerinin birim maliyetini belirlemek için yeterli maliyet muhasebesi bilgilerine sahip değildi. Bu yüzden, ne işletme masraflarını dışarıdaki müteahhitleriyle karşılaştırabiliyordu, ne de kendi filo işletme maliyetlerinde iyileş-tirmeler için hedef oluşturabiliyordu. No.9
No.5
- c. Genelde kuruluşun malzeme ihtiyaçlarını açıkça, tanımladığını test ekipmanları için yeterli güvenlik ve koruma sağladığını, ve yaptığı işin teknik kalitesi açısından ilgiyi gösterdiğini gördük. Ayrıca, bilgisayar teknolojisi ve standardizasyondan yararlanarak yarı otomatikleşme denemelerinde ilerleme kaydetmişti. Buna ek olarak, kuruluş, bir diğer kuruluşla büyük ölçüde tasarruf sağlamak amacıyla lastik ve aydınlatma test etme programlarını birleştirmişti. No.2
No.7
No.6
No.9

Malzeme Yönetiminin Denetimi

İzleme Evresi

Denetimin tamamlanmasından önce, Grup Başkanı proje raporunda bulunan malzeme yönetimi konularını izlemek üzere daha sonra görevlendirilecek kişilere yol gösterici olması amacıyla, ilgili bilgi ve tavsiyeleri içeren bir "İzleme Dosyası" tutulmasını sağlar. Dosyada, en azından şunlar bulunmalıdır:

- İzleme Kontrol Listeleri,
- İzleme Durum Raporu, ve
- İzlenecek Konuların Özet Listesi

İzleme süreci konusunda daha fazla yol gösterici olması bakımından Muhasebe ve Denetim Bülteni 81-6 da İzleme bölümüne bakınız .

Malzeme Yönetiminin Denetimi

E K L E R

	Sayfa
Ek A Yönetim Politikası Elkitabının Malzeme Yönetimi Denetimi ile ilgili bölümleri	23
Ek B Ürün, Kaynak, ve İşletme Maliyetleriyle Beklenmeyen Maliyetlerin tanımı (ÜKİB)	24
EK C Planlama evresi ile ilgili veriler için kontrol listesi	25
EK D Yürütme evresi ile ilgili veriler için kontrol listesi	26
EK E Malzeme yönetiminin değerlendirilmesinde yararlanılmak üzere önerilen bilgiler	29
EK F Kriterlere uyum özeti için format	43

**YÖNETİM POLİTİKASI ELKİTABININ MALZEME
YÖNETİMİ DENETİMİNE İLİŞKİN BÖLÜMLERİ**

Malzeme Yönetimine İlişkin Bölümler

- Bölüm 210, genel olarak malzeme yönetimi
- Bölüm 211, malzemenin etkinliği
- Bölüm 216, malzemedan yararlanma
- Bölüm 217, ödünç malzeme
- Bölüm 218, malzemenin güvenliği
- Bölüm 224, malzemenin depolanması
- Bölüm 225, malzemenin elden çıkarılması
- Bölüm 226, malzemenin korunması
- Bölüm 240, büro mefruşat ve donanımı
- Bölüm 299, malzemenin nakli

Diğer Bölümler

- Bölüm 230, motorlu taşıtlar
- Bölüm 235, büro donanım ve malzemesi
- Bölüm 260, giyim
- Bölüm 305, satınalmanın gözden geçirilmesi
- Bölüm 310, ihaleye çıkarma
- Bölüm 530, risk yönetimi- genel olarak
- Bölüm 531, risk yönetimi- sigortalama
- Bölüm 532, risk yönetimi- tazminat/yenileme
- Bölüm 540, projelerin yönetim ve denetimi
- Bölüm 545, Büyük Kamu İktisadi Teşebbüsü projeleri

**ÜRÜN, KAYNAK VE İŞLETME MALİYETLERİ İLE
BEKLENMEYEN MALİYETLERİN TANIMI (ÜKİB)**

**Kanada Hazine Kurulu
Yönetim Elkitabı
Bölüm 310 - İhaleye çıkarma**

ÜKİB (Ürün, Kaynak, İşletme, Beklenmedik maliyetler). Satınalma, niteliği itibariyle, en iyi değeri belirlemek için bir analizi gerektiriyorsa, bu analiz, aşağıdaki öğelerin herbirini değerlendirmeye alarak her seçenek için optimum toplam maliyeti belirlemelidir:

- (a) **ürün maliyeti**, sağlanan mal ve hizmetlerin doğrudan maliyeti, ya da inşaatın ve/veya mülk kiralamanın maliyeti. Genelde bu, sözleşmede belirtilen çıplak fiatın karşılığıdır, fakat buna taşıma maliyeti ile kullanım noktasındaki montaj maliyeti de katılmalıdır.
- (b) **kaynak maliyeti**, istek hazırlama bölümünün kendi dolaylı maliyeti ile mal ve hizmetlerin satın alınmasını ve sunumunu gerçekleştiren ortak hizmet biriminin maliyeti yanında inşaat yapma ve/veya kiralama maliyeti de bu kaleme dahildir. Tasarım, satınalma koşullarını hazırlama sözleşme yönetimi ve kalite kontrol gibi olanakların maliyeti bu kaleme girebilir.
- (c) **işletme maliyeti**, malzemenin kullanım süresi boyunca işletme maliyeti ile tamir bakım maliyeti toplamından hizmet dışı bırakılma anındaki hurda bedelinin düşülmesi ile elde edilir. Kullanım süresi malzemeye duyulan ihtiyaçla ilişkilendirilmelidir ve bu süre malzemenin beklenen teknolojik ya da fiziksel ömründen farklı olabilir.
- (d) **beklenmeyen maliyetler**, uygun mal, hizmet ya da olanakların gerektiği zamanda, gerektiği yerde bulunmamasının son kullanıcıya ait olan maliyetidir. Teslimatı beklerken ve teslim edilmeme olasılığını değerlendirirken sözkonusu olabilecek maliyetlerde, onarım maliyeti ve çıkabilecek diğer ilişkili maliyetler yanında bu tanıma dahildir. Bu maliyetleri en aza indirmek, akılcı ön planlama, sözleşme yönetimi, ve yerine göre, akılcı proje yönetimini gerektirir. Böylelikle sıkışıklıklar ve gecikmeler olabildiğince önlenmiş olur. Beklenmeyen maliyetlerin göz önünde tutulması, ihtiyaçların belirtilmesi bölümünde işaret edildiği gibi, kalite düzeyi ve performans üzerinde etkili olabilir.

PLANLAMA EVRESİNE İLİŞKİN VERİLERİN KONTROL LİSTESİ

Planlama evresinde incelenebilecek, analiz edilebilecek ve değerlendirilebilecek veriler aşağıdakiler olabilir:

- Malzeme yönetiminden sorumlu kişileri ve bu kişilerin görev ve sorumluluklarını belirten bir organizasyon şeması.
- Malzeme yönetiminden sorumlu üst düzey memurların görev tanımları.
- Kuruluşun, malzeme yönetimine ilişkin politika ve usüllerini açıklayan belgeler,
- Malzemelerin, adına satın alındığı kuruluşun ve ilgili program amaçları.
- Her ana malzeme kalemi ile ilgili risk değerlendirmesi (örneğin çalınmaya elverişliliği, duyarlılığı, yokluk durumunun etkileri)
- Malzeme yönetimi konusunda yapılmış içdenetimler, yönetim raporları ve getirilen düzeltmeler.
- Büyük çaplı malzeme ve donanım alımlarına ait ihtiyaç ve istek tanımları ve analizlerini, malzeme sınıf ve miktarlarını açıklayan belgeler.
- Kuruluşun sahibi olduğu malzeme türleri, nerelerde bulunduğu, ne için kullanıldığı, kayıtlardaki değeri, hakkında belgeler (ihtiyaç fazlaları da dahil).
- Hazine Kurulunun önemi ve kararları
- Malzemeye ilişkin uzun süreli yürütme planı ve diğer planlama belgeleri

(Bu verilerin çoğu malzeme ile ilgili sayılamayabilir, fakat işletme, finansman, personel konularına girmektedir.)

Çalışma Kağıdındaki Yeri

YÜRÜTME EVRESİNE İLİŞKİN VERİLERİN KONTROL LİSTESİ

Aşağıdaki veriler, eğer varsa, incelenip, analiz edilip değerlemeye tabi tutulmalıdır. Bu bilgiler, inceleme aşamasında toplanan verileri tamamlayabilir ya da çakışır, karşılaştırmalı veri kontrolünde kullanılır. Verilerin incelenmesi ve çözümlenmesi yanında, Ek E de sorulan sorulara alınan yanıtlar, denetçinin, malzeme yönetiminde tutumluluk ve verimliliğe uyulup uyulmadığına, denetim kriterlerine ulaşıp ulaşılmadığına karar vermesini sağlayacaktır. Kriterlere ulaşamayan yerde, denetçi, yukarıdaki verilerin uygun bölümlerinden hareketle ulaştığı denetim bulgusunu raporuna derceder.

Çalışma
Kağıdındaki
Yeri

- Kuruluşun girdilerini ve çıktılarını açıklayan neden-sonuç diyagramları.
- Onay sürecini ve planlama , uygulama evrelerini betimleyen sistem diyagramları (hem şimdiki durumda, hem de malzeme yönetim süreci vefaaliyetlerinin incelendiği esnada).
- Fayda-maliyet incelemeleri ya da diğer çözümlenmeler ve donanım projelerinde, envanterlerde, malzemede yapılan tercihlerin çözümlenmeleri de dahil olmak üzere içinde kalınması gerekli sınırlar.
- Maliyet muhasebesi sistemi.
- Yaşam dönemi maliyeti metodolojisi.
- Envanter kontrol sistemleri.
- Ana donanım projelerinin ve malzeme yönetimi faaliyetlerinin örgütlenmesine ait belgeler.
- Malzeme yönetimindeki çeşitli sorumlular ile ana projelerin liderlerinin konum tanımlamaları.
- Hazine Kurulunun önerileri.
- Bakan(lar)a malzeme yönetimi konusunda yapılan sunuşlar.
- Malzeme yönetimi konusunda iç denetim raporları.
- "Kritik olaylar analizi" de dahil olmak üzere, envanter yönetimine ilişkin yapılmış dahili çalışmaları (örneğin malzemenin bulunmama durumunun etki ve sonuçları).
- Kuruluş envanterleri ve malzeme ihtiyaçları ile ilgili olarak DSS (Tedarik ve İkmal Dairesi) tarafından üstlenilmiş belgeler, çalışmaları.
- Malzemeyi elden çıkarma politikası ve işlemleri ile ilgili belgeler.

MÜLAKAT YAPILABİLECEK GÖREVLİLER LİSTESİ

Mülakatlar, malzeme yönetiminde ilk bilgilerin kaynağı olarak kullanılır. Malzeme yönetiminin çeşitli alanlarında çalışan kadrolar, denetçinin ayrıntılı incelemek isteyeceği konulara eğilmesine yardımcı olacak temel bilgileri, kuruluşa ve geçmişine ait verileri temin edebilirler. Mülakat yapılabilecek görevliler şunlar olabilir:

- Kuruluşun irtibat memuru,
- Envanter ve tedarikten sorumlu üst düzey yetkili,
- Satınalmadan sorumlu üst düzey yetkili,
- Finansman sorumlusu
- Tedarik ve Hizmet Dairesi'nden (DSS) temsilciler,
- Büyük miktardaki stokların yöneticileri,
- Malzemeyi kullanan hiyerarşik yöneticiler.

Dikkat: Olası bilgi kaynaklarının sayısı pek fazla değildir ve mülakat yapılması gerekli kişilerin sayısı denetlenen kuruluşun koşullarına bağlıdır. Çoğu zaman, uygun kişiler, ünvanlarının ortaya koyduğu sorumluluklara bakarak seçilebilir. Oysa, yukarıda adı geçen makamlardan bazıları bulunmayabilir de, ya da bir mevki birden fazla sorumluluk alanını kapsayabilir. Örneğin, envanter ve tedarik sorumlusu üst düzey yetkili aynı zamanda satınalma ve envanterden de sorumlu olabilir. Denetçiler, bunun böyle olup olmadığını görev tanımlamalarını inceleyerek saptayabilirler. Nihayet, ilk mülakatlarda ek bilgi kaynaklarının ortaya çıkma olasılığı vardır.

Olası Bilgi Türleri ve Kaynakları	
Kaynağı	Bilgi Türü
İrtibat Sorumlusu	Genel bilgiler, örgütlenme ve sorumlulukla ilgili bilgiler, malzeme yönetiminin çeşitli alanlarının sorumluları, belgelerin kaynağı ve yerinin sorumluları.
Tedarik ve Envanterden Sorumlu Üst Düzey Yetkili	Kuruluşun, resmi ya da gayriresmi, tuttuğu bütün envanter kayıtları (risk, duyarlılık önemlilik göstergeleriyle birlikte), envanter kayıtlarının bölüm sorumluları
Satınalmadan Sorumlu Üst Düzey Yetkili	Kuruluşun satınalma politikası, Tedarik ve Hizmet dairesi ile irtibat, iş akışı ile ilgili ayrıntılar, (spesifikasyonların) ayrıntılı tanımlamaların uygunluğu, kabul edilebilirliği
Mali İşlerden Sorumlu Üst Düzey Yetkili	Malzeme yönetiminin her aşaması hakkında mali bilgiler: Tahsisat talepleri ve onayları, maliyet hesapları, envanter bildirim düzeni, envanter kontrol ve sistemleri, envanter denetimleri.
Tedarik ve Hizmet Dairesi'nin Temsilcileri	İstek niteliklerinin belirlenmesi ve elde etme sürecine katkılarının ayrıntıları, uzmanlıklarından yararlanma, belirli satınalma işlemlerinin ayrıntıları.
Ana Envanter Kalemlerinin Yöneticileri	Sorumluluklarının ayrıntıları, fiziksel kontrol yani sayım, envanter devir hızı, tüketimle ilgili veri ve diğer bilgiler.
Malzemeyi Kullanan Hiyerarşik Amirler	Malzeme yönetimine ilişkin ihtiyaçları ve sorunları.

MÜLAKAT YAPILABİLECEK GÖREVLİLER LİSTESİ

Mülakatlar, malzeme yönetiminde ilk bilgilerin kaynağı olarak kullanılır. Malzeme yönetiminin çeşitli alanlarında çalışan kadrolar, denetçinin ayrıntılı incelemek isteyeceği konulara eğilmesine yardımcı olacak temel bilgileri, kuruluşa ve geçmişine ait verileri temin edebilirler. Mülakat yapılabilecek görevliler şunlar olabilir:

- Kuruluşun irtibat memuru,
- Envanter ve tedarikten sorumlu üst düzey yetkili,
- Satılmadan sorumlu üst düzey yetkili,
- Finansman sorumlusu
- Tedarik ve Hizmet Dairesi'nden (DSS) temsilciler,
- Büyük miktardaki stokların yöneticileri,
- Malzemeyi kullanan hiyerarşik yöneticiler.

Dikkat: Olası bilgi kaynaklarının sayısı pek fazla değildir ve mülakat yapılması gerekli kişilerin sayısı denetlenen kuruluşun koşullarına bağlıdır. Çoğu zaman, uygun kişiler, ünvanlarının ortaya koyduğu sorumluluklara bakarak seçilebilir. Oysa, yukarıda adı geçen makamlardan bazıları bulunmayabilir de, ya da bir mevki birden fazla sorumluluk alanını kapsayabilir. Örneğin, envanter ve tedarik sorumlusu üst düzey yetkili aynı zamanda satınalma ve envanterden de sorumlu olabilir. Denetçiler, bunun böyle olup olmadığını görev tanımlamalarını inceleyerek saptayabilirler. Nihayet, ilk mülakatlarda ek bilgi kaynaklarının ortaya çıkma olasılığı vardır.

Olası Bilgi Türleri ve Kaynakları	
Kaynağı	Bilgi Türü
İrtibat Sorumlusu	Genel bilgiler, örgütlenme ve sorumlulukla ilgili bilgiler, malzeme yönetiminin çeşitli alanlarının sorumluları, belgelerin kaynağı ve yerinin sorumluları.
Tedarik ve Envanterden Sorumlu Üst Düzey Yetkili	Kuruluşun, resmi ya da gayriresmi, tuttuğu bütün envanter kayıtları (risk, duyarlılık önemlilik göstergeleriyle birlikte), envanter kayıtlarının bölüm sorumluları
Satınalmadan Sorumlu Üst Düzey Yetkili	Kuruluşun satınalma politikası, Tedarik ve Hizmet dairesi ile irtibat, iş akışı ile ilgili ayrıntılar, (spesifikasyonların) ayrıntılı tanımlamaların uygunluğu, kabul edilebilirliği
Mali İşlerden Sorumlu Üst Düzey Yetkili	Malzeme yönetiminin her aşaması hakkında mali bilgiler: Tahsisat talepleri ve onayları, maliyet hesapları, envanter bildirim düzeni, envanter kontrol ve sistemleri, envanter denetimleri.
Tedarik ve Hizmet Dairesi'nin Temsilcileri	İstek niteliklerinin belirlenmesi ve elde etme sürecine katkılarının ayrıntıları, uzmanlıklarından yararlanma, belirli satın alma işlemlerinin ayrıntıları.
Ana Envanter Kalemlerinin Yöneticileri	Sorumluluklarının ayrıntıları, fiziksel kontrol yani sayım, envanter devir hızı, tüketimle ilgili veri ve diğer bilgiler.
Malzemeyi Kullanan Hiyerarşik Amirler	Malzeme yönetimine ilişkin ihtiyaçları ve sorunları.

Malzeme Yönetiminin Denetimi

EK-E

MALZEME YÖNETİMİNİN DEĞERLENDİRMESİNDE KULLANILABİLECEK YARARLI BİLGİLER

	Sayfa
E - 1 İhtiyaç belirlemesi	30
E - 2 Talep tanımı	31
E - 3 Tedarik	33
E - 4 Bünye içi yönetim	37
E - 5 Elden çıkarma	40
E - 6 Malzeme yönetim sistemleri	41

NOT

Bu bilgiler, çeşitli kurum ve kuruluşlarda yapılan denetimler sırasında derlenmiş ve geliştirilmiştir. Yapılacak bazı değişikliklerle, Kamu İktisadi Teşebbüsleri gibi diğer birimlerde de yararlı olabilirler. Eksikleri olabilir ve belirli bir durum karşısında sorulacak başkaca sorular da bulunabilir. **Sadece rehber olmak, ya da denetçinin malzeme yönetimi denetimlerinin planlama ve yürütmesinde yardımcı olmak üzere önemli başlıkları hatırlatmak amacı taşımaktadır.**

Bilgi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir. Mümkün olabilen her yerde denetçinin bilgiyi birden fazla kaynaktan doğrulaması, önerilir.

Burada önerilen bilgilere ilişkin bütün kayıtların suretlerini denetçinin alması amaçlanmamaktadır. Daha ziyade, hangi bilgilerin önemli olduğu ve durumu en iyi nasıl belgelendireceği konusunda takdir hakkı ve mantık kullanılmalıdır. (Daha fazla bilgi için 82-3 nolu *Denetim Dosyaları* adlı bültene başvurunuz.) Sözü edilen bilgiler aşağıdaki yollardan elde edilebilir:

- mülakatlar
- testler
- belgelerin incelenmesi
- gözlemler ve,
- kayıtların analizi

Bilgilerin belge haline dönüştürülmesi aşağıdakilerden biri yoluyla olabilir:

- kuruluşun kayıt ya da belgelerinden alınacak fotokopiler ve alıntılar
- kayıt ya da belgelerin özetleri,
- mülakat tutanakları,
- fotoğraflar,
- çalışma kağıtları içinde yer alan başka belgelere yapılan göndermeler,
- verilerin çözümlemesi v.b.

İHTİYAÇ BELİRLEMESİ

Burada hedeflenen bilgiler 1 nolu denetim kriteri ile ilgilidir. Bu kapsamda, denetçi aşağıdaki soruların yanıtını aramalıdır:

1. İhtiyacın analizi yapılmış mı? Yapılan analizi destekleyen, kanıtlayan belgeler nerede?
2. İhtiyaç nasıl belirtilmişti?
3. Belirlenen ihtiyaç, kuruluşun onaylanmış programını veya hedeflerini gerçekleştirme yardımcı oluyor mu, ya da bu hedeflerle ilgili mi?
4. İhtiyaç duyulan hizmeti sağlamak amacıyla hangi seçenekler araştırılmıştı ve bu araştırmalar ne ölçüde ciddi?
5. Hizmete ihtiyaç olup olmadığının sürekli gözden geçirildiğini gösteren bir mekanizma var mı?

			Çalışma Kağıdındaki Yeri	Yorumlar

TALEP TANIMI

Burada hedeflenen bilgiler 2 nolu kriterle ilgilidir. Denetçi, bu kapsamda, aşağıdaki soruların karşılığını aramalıdır:

1. Belirlenen talepler, hizmet ihtiyacını ekonomik ve verimli bir biçimde karşılar görünüyor mu?
2. Hizmet ihtiyacını karşılamak üzere hangi seçenekler gözden geçirilmiş?
3. Talepler belirlenirken, yeterli usüller kullanılmış mı?
 - ihtiyaç duyulan bütün bilgiler eksiksiz mi?
 - yapılan işlemler ve kırtasiye işlemleri düzgün mü? (tam mı?)
 - onaylar uygun ve tam mı?
 - özel durumları spesifikasyonları tanımlanmış mı?
4. Malzeme ya da donanımın ömrünü belirlemede hangi ölçütler kullanılmış?
5. Önerilen malzeme ya da donanımın alımı için nihai onay alınırken, yönetime hangi bilgiler sunulmuş, hangi bilgiler dışarıda bırakılmış?

Ana kalemler için şu soruları cevaplayınız:

 - büyük donanımlar için onay kademesi mi verilmiş, evetse, hangi kademelerden geçmiş?
 - maliyetlerin ve karşılığında sağlanan faydanın gerçekçi bir özetini gösteren belgeler hazırlanmış mı?
 - üst yönetim, seçeneklerden haberdar edilmiş ve seçenekler hakkında tam bilgilendirilmiş mi?

			Çalışma Kağıdındaki Yeri	Yorumlar

Malzeme Yönetiminin Denetimi

Ek E - 2

			Çalışma Kağıdındaki Yeri	Yorumlar
- tasarruf sağlayıcı, maliyet düşürücü yöntemler (şayet varsa) üst yönetime özet halinde bildirilmiş mi?				
- döner sermaye stoklarında doğru fiyat seviyeleri kullanılmış mı?				
- değerler hem parasal (dolar) olarak hem de ihtiyaç duyulan insan ve malzeme miktarı itibariyle ifade edilmiş mi?				
- gelecekteki enflasyonun etkisi belirtilmiş mi?				
6. Yönetimin aldığı karar, kendilerine yapılan öneriden önemli sayılabilecek ölçüde farklı mı? Farklıysa hangi anlamda?				
7. Sunulan seçenekler bütün dolaylı ya da dolaysız yaşam dönemi maliyetlerini içeriyor mu?				
8. Malzemenin yerine yenisinin konması mı, onarılması mı, bakımdan geçirilmesi mi gerektiğinin kararını vermek için yeterli bir süreç (ve kriterler) var mı?				
9. Uygun olan durumlarda, şartnamelerin hazırlanmasında, standard hale gelmiş bölümler kullanılmış mı?				
10. İstek, satınalma bölümüne, onaylanmış bir satınalma işlemi halinde, düzgün biçimde aktarılmış mı?				
11. Bir imalat ya da satınalma analizi var mı? Varsa, doğrudan ya da dolaylı yaşam dönemi maliyetlerini içeriyor mu?				
12. İmalat ya da satınalma ve satınalma ya da kiralama kararlarının gerekçeleri yeterli mi ve yürürlükteki yönetmelikler ve diğer mevzuatla uyum halinde mi?				

TEDARİK

Burada araştırılan bilgiler 3 nolu kriterin karşılanıp karşılanmadığına ilişkindir. Denetçi aşağıdaki soruların karşılığını aramalıdır:

1. Yeterli, yazıya dökülmüş satınalma usulleri var mı, ve de aşağıdaki noktaları içerir biçimde uygulanıyor mu?
 - kullanan bölümün,merkezi birime (örneğin Tedarik ve Hizmet Dairesi'ne) karşı sorumlulukları bulunuyor mu ?
 - rekabetten yararlanan bir satınalma ve kaynak seçimi yaklaşımı, var mı ?
 - çıkar çatışması var mı?
 - kayırma (tarafılık) var mı?
 - mükerrer satınalma var mı?
 - merkezi ambarlara göndermektense doğrudan kullanıcılara gönderme söz konusu mu ?
 - "en ekonomik sipariş miktarı" hesapları yapılmış mı?
 - kaynak olmak için yeterli nitelikleri taşıması olası bütün satıcılar araştırılmış mı?
 - mevcut ve muhtemel satıcıların olanakları yerinde temas suretiyle incelenmiş mi?
 - geçmişteki satınalmalara bakarak, satıcının güvenilirliği, genel şöhreti ve mali durumu araştırılmış mı ?
 - satınalınan değeri belirlerken aşağıdakiler gözönünde tutulmuş mu: Fiyat, satınalma koşulları, sevk masraflarının üstlenimi, teslimdeki gereklerin karşılanması, kalite, satış sonrası hizmetler v.b.

			Çalışma Kağıdındaki Yeri	Yorumlar

<ul style="list-style-type: none"> - Ek düşünceler: Toplumsal ilişkiler, küçük girişimcinin desteklenmesi, rakiplerin açıkladığı riskler, hükümet direktifleri v.b. dikkate alınmış mı ? - kaynağı ikilemek ya da ikiden çok çeşitlendirmek suretiyle tedariki güven altına alma ne ölçüde hedeflenmiş ? - olağanüstü, acil durumlarda satınalma varmı ? ve - mükerrer satınalmalar önlenmiş mi ? 			Çalışma Kağıdındaki Yeri	Yorumlar
<ol style="list-style-type: none"> 2. Satınalma işlevinde yetki devrine yer veren bir yapı var mı? 3. İçinde bulunulan koşullar gözönüne alındığında, malzeme en düşük fiatla temin edilmiş mi? 4. Bütün satınalmalar Tedarik ve Hizmet Dairesi ya da diğer bir devlet kuruluşu aracılığıyla mı gerçekleştiriliyor ? Şayet değilse, doğrudan satınalmaya yönelirken hangi kriterler kullanılmış? 5. Malzeme alımı yazılı isteğe bağlı olarak yapılıyor ve sorumlu bir yetkili tarafından onaylanıyor mu? 6. Varolan stok listeleri ve stok fazlalıkları listeleri, satınalma işlemlerini başlatmadan önce gözden geçirilmiş mi? 7. Satıcıların performanslarının yetersizliği ile ilgili kayıtlar tutuluyor mu? 8. Uygulanabildiği ölçüde, teklif almak suretiyle yapılan satınalma, başvuru genel satınalma usulü mü? Rekabetten yararlanılmadığı zaman, bunun gerekçeleri isteniyor mu? 9. Açık pazarlık gerektiğinde, satıcı, tahmini maliyeti ile elde edeceği kârın ayrıntılarını veriyor mu? 10. Satınalmayı yürütenler belirli malzeme kalemleri üzerinde uzmanlaşmış mı ? 				

Malzeme Yönetiminin Denetimi

Ek E - 3

			Çalışma Kağıdındaki Yeri	Yorumlar
11. Satınalma işlemleri, gerekli miktarların, ihtiyaç duyulduğunda istenen zaman ve yerde bulunmasını sağlayacak kadar önceden başlatılıyor mu?				
12. Sözleşme kurallarına makul ölçülerde uyulmuş mu?				
13. Satınalmaların yüzde kaç, Sözleşme Kurallarını belirleyen 8. bölümünün uygulanmasıyla gerçekleşti?				
14. Satınalmaların bedeli, birden fazla birim tarafından karşılandığında sorun doğuyor mu?				
15. Büyük satınalmaların, büyük yatırım projelerinin dışarıdan müdahalelerle engellendiği olmuş mu ve sorunlara dair yazılı kanıt var mı?				
16. Hangi tür satınalma işlemleri satınalma dairesinden geçiyor, hangilerini tüketici kendisi doğrudan satınalabiliyor?				
17. Satınalmayı gerçekleştiren kuruluşun etkinliğini ölçen usüller geliştirilmiş mi? Aşağıdaki konularda usüller geliştirilmiş mi? - anlamlı tasarruf hedefleri konulmasına yönelik, - rekabet sürecini yaygınlaştırmaya yönelik, - başka satıcı kaynakları geliştirmeye yönelik, - daha düşük maliyet için temel oluşturabilecek yeni yaklaşımlar geliştirmeye yönelik (seçeneklerin sayısını artırma gibi), - piyasa koşullarını yorumlayıp belirli kalemlerin satınalımını zamanlamaya yönelik,				
18. Hedeflerin aksine ulaşılan sonuçların muntazaman bildirimini yapıyor mu?				

Malzeme Yönetiminin Denetimi

Ek E - 3

19. Neyin teslim alındığını ve ne durumda teslim alındığını belirleyen ayrı bir kabul işlemi yapılmış mı ? Eğer yapılmışsa			Çalışma Kağıdındaki Yeri	Yorumlar
<ul style="list-style-type: none">- kabul işlemi yapan birim, kuruluş bakımından, ödeme ve satınalma gruplarından bağımsız mı?- merkeze bağlı bir faaliyet mi, yoksa merkez dışında mı?- üzerinde anlaşmaya varılmış evsafa uygunluğu ve kalite düzeyini belirlemek amacıyla denetimler yapılıyor mu?- malzemenin kabulünün kayıtları doğrudan ödemeyi yapacak bölüme mi aktarılıyor?				
20. Satınalınan ürünlerin kabulü, satınalma sözleşmeleri uyarınca mı yapılıyor? (örneğin miktar, evsaf, durumu, zamanı v.b.)				
21. Sözleşmeye uygunluğu güvence altına alan hangi usüller var?				
22. Malzeme teslim edilirken, sözleşmeye uygunluğu güvence altına almak üzere yeterli denetim yapılıyor mu? Bu denetim yazılı olarak belgelendiriliyor mu?				
23. Aşağıdaki türden farklılıkları giderebilmek için yeterli usüller var mı? <ul style="list-style-type: none">- kısmi teslimat- eksik teslimat- hasarlı malzeme- aidiyeti belirsiz malzeme ve- evsaf dışı malzeme				
24. Emtianın teslim alınışı sırasında, yeterli özen gösteriliyor mu?				
25. Malzeme gecikmeksizin ve hatasız olarak tüketiciye ya da ambarlara sevk ediliyor mu?				
26. Sahtekarlığı ve hırsızlığı en aza indirecek usüller konmuş mu?				

BÜNYE İÇİ MALZEME YÖNETİMİ

Bu bilgiler 4 den 7 numaraya kadar denetim kriterleriyle ilgilidir. Denetçi aşağıdaki soruların karşılıklarını aramalıdır:

1. Malzemenin teslim alınması, kontrolü, sınıflandırılması, ambarlanması ve tüketim için çıkışını düzenleyen yeterli politika ve usüller var mı?
2. Envanter işlemleri, kuruluşu bakımından, malzemenin satınalma, kabul, kontrol, tüketim için çıkışı ve ödeme faaliyetlerinden bağımsız mı?
3. Çeşitli malzeme sınıfları ya da kalemlerinin önemi ya da kuruluşa yüklediği risk göz önüne alındığında yönetimin bu malzeme üzerindeki yönetimi ve denetimi uygun mu?
4. Kontrol altında tutulması gereken kalemler yeteri açıklıkta belirlenmiş mi ve bunların denetimi ve yönetimi için yeterli bilgi kaydı tutuluyor mu?
5. Envanter kayıtlarındaki kalemlerin çıkışı yalnızca yetkili kişilere ve yalnızca onaylı istek belgelerine ya da diğer yetki belgelerine dayanarak mı yapılıyor?
6. Envanter kayıtlarında tutulan malzeme, hırsızlık, yangın, sel, hava koşulları ve bozulmaya karşı koruma sağlayan güvenli bir yerde mi depolanıyor?
7. Gereken durumlarda, taşıdığı özellikler dolayısıyla malzemenin fiziksel kontrolü yani sayımı ve kayıtların kontrolleri için yeterli özel kontroller oluşturulmuş mu? (örnek: özellikle hırsızlığa karşı duyarlı kalemler, ödünç alınan ya da ödünç verilen malzeme, ateşli silahlar, müsadere edilmiş, el konmuş mallar)
8. Malzeme envanteri kontrolü için resmi bir muhasebe kaydı (örneğin belgelendirme) tutuluyor mu?

			Çalışma Kağıdındaki Yeri	Yorumlar

Malzeme Yönetiminin Denetimi

Ek E - 4

9. Malzemenin girişi düzgün belgelendirilmiş mi, hasar kontrolü yapılmış mı ve zamana bağlı olarak sipariş edilmiş kalemlerin girişi ve belgelendirilmesi düzgün mü?			Çalışma Kağıdındaki Yeri	Yorumlar
10. Reddedilen malzemenin derhal iadesini sağlayan usüller var mı?				
11. Ambarda tutulan malzeme, bakım/onarım ihtiyaçlarını karşılamaya yeterli mi? Bu nasıl tanımlanıyor ve nasıl ölçülüyor?				
12. Ambar mevcudunun sifıra ulaştığı "kritik durumlar" ın nedenini, etkilerini ve gelecekte tekrarını önleyici çalışmaları belirlemek maksadıyla analizler yapılmış mı?				
13. Envanter maliyetleri bir plan ya da standardla karşılaştırmalı olarak izleniyor mu?				
14. Muntazam aralıklarla fiili sayım yapılarak, kayıtlarla karşılaştırılıyor mu?				
15. Envanter incelemelerinde ortaya çıkan ihtiyaç fazlası malzeme, hurda malzeme, modası geçmiş malzemeyi belirlemek üzere değerlendiriliyor mu?				
16. Performans konusunda bilgi sağlamak üzere hangi raporlama sistemi var?				
17. Sağlanan fayda nasıl ölçülüyor?				
18. Sağlanan faydanın dereceleri, hedeflenmiş derecelerle ya da bir standardla karşılaştırılıyor mu?				
19. Sağlanan fayda nasıl raporlanıyor ?				
20. Düzenli bakım faaliyetini planlayan zaman çizelgesini yapmak için resmi bir sistem var mı?				
21. Bakım maliyetlerinin planlanmış değerlerle ya da bir standardla karşılaştırması yapılıyor mu? Sapmalar açıklanıyor mu?				
22. Bakım faaliyeti için bir "kendin yap ya da satın al" analizi var mı?				
23. Kullanıcıların ihtiyaçlarına yanıt verip vermediğini belirlemek üzere, envanter kalemleri ve donanımların periyodik değerlemesi yapılıyor mu?				

Malzeme Yönetiminin Denetimi

Ek E - 5

ELDEN ÇIKARMA

Bu bilgiler 8 nolu kriterle ilgilidir. Denetçi aşağıdaki soruların yanıtlarını aramayı düşünmelidir:

1. Malzeme fazlasının listeleri tutulmakta ve dağıtımı yapılmakta mı?
2. Modası geçmiş ya da ihtiyaç fazlası malzemeyi saptamak ve işleme koymak için yeterli usüller var mı?
 - Bu malzeme, aktif olarak kullanılmakta olan malzemedan fiziksel olarak ayrılmış durumda mı ve ihtiyaç fazlası malzeme ile ilgilenen ayrı bir kuruluşun sorumluluğuna verilmiş mi?
 - Hava koşullarına, çürüme ve hırsızlığa karşı, böyle malzemenin ara bakım ve kontrolü yapılıyor mu?
 - Malzemeyi elden çıkarma konusunda başkaca kriterler var mı?
3. Malzemede fazlalığın nereden kaynaklandığının analizi yapılmış mı ve bu durumu en aza indirmek için alternatif yaklaşımların değerlendirilmesi yapılmış mı?
4. İhtiyaç fazlası malzeme devlete en çok yarar sağlayacak biçimde mi elden çıkarılıyor?
5. İhtiyaç fazlası malzemeyi diğer devlet kuruluşlarının kullanmasıyla ilgili girişimde bulunmak için usüller var mı?

			Çalışma Kağıdındaki Yeri	Yorumlar

MALZEME YÖNETİM SİSTEMLERİ

Bu bölüm 9 nolu kriterle ilgilidir. Bu bağlamda, denetçi aşağıdaki konuları saptamayı düşünmelidir:

1. Kuruluş, bütün maliyet verilerini içeren bir muhasebe sistemine sahip mi?
2. Sistem, ihtiyaca ilişkin güvenilir raporları zamanında üretiyor mu?
- 3, Kuruluşun malzeme yönetimi konusunda rehberleri var mı? Varsa,
 - Bu rehberler çeşitli malzeme tiplerine ilişkin usul, direktif ve politikaları içeriyor mu?
 - Bu rehberler, donanımların bakım gerekliliklerini içeriyor mu?
4. Bir yetki devri belgesi de dahil olmak üzere, malzeme yönetimiyle ilgili görev ve sorumluluklar açıkça belirlenip iletilmiş mi?
5. Yönetim bilgileri doğru mu?
6. Maliyet muhasebesi sistemi, kuruluşun mali muhasebe sistemi ile entegre olmuş durumda mı? Değilse, aralarında, düzenli aralıklarla bağlantı kuruluyor mu?
7. Bilgiler eksiksiz ve güncelleştirilmiş mi?
8. Rapor formatı hangi sıklıkta gözden geçiriliyor?
9. Yönetim, karar verme sürecinde, elinin altında bulunan bilgilerden ne ölçüde yararlanıyor?

			Çalışma Kağıdındaki Yeri	Yorumlar

Malzeme Yönetiminin Denetimi

Ek E - 6

			Çalışma Kağıdındaki Yeri	Yorumlar
10. Malzeme satınalımı ve yönetimi ile ilgili yeterli kişiler kimler? Uygun görülen yerlerde proje önderlerini ve merkezde, (arazide), ya da kuruluşun dışında buldukları halde belirli ana sorumluluklar taşıyan asları da yetkili kişiler arasına katınız.				
11. Kuruluşun malzeme yönetimi için uzun dönemli bir planı var mı? Bu plan MYOP'unkiyle yeterli paralellik taşıyor mu?				
12. Personel, görev ve sorumluluklarını yerine getirmek üzere yeterince eğitilmiş durumda mı? Personel, ayniyat yönetimi sorumlulukları ve denetimi ile ilgili özgün görev ve sorumluluklarını biliyor mu?				
13. Bütün memurlar, devlet mallarının düzenli bakım, kullanım ve korunmasından, yalnızca resmi hizmet amaçlı kullanımını sağlamaktan ve bildikleri her hangi bir kötüye kullanımı uygun makamlara bildirmekten sorumlu olduklarından haberdar edilmişler mi?				
14. Müteahhitler ve devlete ait malları kullanım imtiyazı verilmiş olanlar, bu malların yönetim ve bakımlarının devletin ilgili kuralları veya sözleşme ve imtiyaz tahsisine ilişkin koşullar uyarınca yapılmasından sorumlu olduklarının farkındalar mı?				
15. Malzeme yönetimi personeli, Kamu Yönetimi Politikası Elkitabı ve diğer yönetmelik ve direktifler hakkında bilgi sahibi mi?				
16. Siparişini yapabilmek ve özelliklerini belirleyebilmek için ambarlardaki malzemelerin katalogları muhafaza ediliyor mu?				

KRİTERLERE UYUM ÖZETİ İÇİN FORMAT

Denetim Kriterleri	*Denetleme Proje Üniteleri*			
	Genel	1**	2	3 v.b.
1. Hizmet için ihtiyaç tanımı iyi yapılmış ve onaylı program hedefleriyle iyi ilişkilendirilmiş.				
2. Hizmeti ekonomik ve etkin biçimde karşılayabilmek için malzeme isteği a. Seçenekler ayrıntılı analizlere dayalı. b. Malzeme evsafı çalışma şartlarına dayandırılmış c. Malzeme evsafı kullanıcının ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde açıkça belirtilmiş. d. Yedek parça envanterleri ve bakım programları, hizmet ihtiyacı beklentisi ile bağlantılı				
3. Tasarruf, verimlilik, zamanlama, nitelik ve niceliği hesaba katan satınalma.				
4. Envanter kontrolü ekonomik ve verimli.				
5. Donanımlar düzgün kullanılıyor.				
6. Onarım ve bakım ekonomik ve verimli.				
7. Kötüye kullanımı önleyici yeterli güvenli ve koruma.				
8. Malzeme elden çıkarılırken en yüksek yararı sağlıyor.				
9. Ekonomi ve verimliliğe riayet a. Yöneticilerin elleri altında güvenilir, zamanında sağlanan konuyla ilgili bilgiler var ve yararlanıyorlar. b. Yönetim bilişim sistemleri performans, ve maliyetleri güvenilir şekilde kayıt ediyorlar.				

* Eğer denetim kriterlerine ve diğer kriter altbaşlıklarına her hangi bir özgün proje(ler) için ulaşılmışsa, uygun kutuya "evet" yazınız, eğer değilse, kısaca yetersizliğin türünü belirtiniz. Her iki durumda da, ayrıntıları ihtiva eden ilgili çalışma kâğıtlarına gönderme yapınız.

** Matristeki her projenin tanımını yapınız.

KAYNAKÇA

- Brink ve Witt. Modern İç Denetim: Çalışmaların ve Kontrollerin Değerlendirilmesi, 4. Baskı, 354 - 436. ve 468 - 495. sayfalar. New York: John Wiley and Sons, 1982.
- Kanada Hazine Kurulu. Kamu Yönetimi Politikası Elkitabı, çeşitli bölümleri (bakınız Ek A).
- _____. Fayda-Maliyet Analiz Rehberi,1976.
- _____. Kanada'da Kurum ve Kuruluşlar için Mali Yönetim Rehberi, değişiklikleriyle 2. baskı.
- _____. Kamu Faaliyetlerinin Performans Ölçümü, Hazine Kurulu Sirküleri 1976 - 25.
- _____. Satınalmanın Kontrolü, Hazine Kurulu Sirküleri 1980 - 10.
- _____. Kamuda Malzeme Yönetimi için Rehber, Hazine Kurulu sirküleri MI - 1 -65, Ocak 1965.
- Kanada Tedarik ve Hizmetler Dairesi Spesifikasyonlar Heyeti. Malzeme Yönetimi Terimleri Sözlüğü, 116-GP-1, Mart 1973
- Mundt, Olsen ve Steinberg. Kamu Kaynaklarının Yönetimi, 23-26. ve 99-117. sayfalar, Peat Marwick International. 1982.
- Pomeranz, Cancellieri, Stevens ve Savage. Kamu Sektöründe Denetim, Boston: Warren, Gorham ve Lamont. 1976.
- Amerika Birleşik Devletleri. Ortak Mali Yönetim Geliştirme Programı, Federal Kurumların Ayniyat Yönetiminin Değerlendirilmesi Rehberi, Mart 1982.