



STRATEJİK YÖNETİMDE **İÇ KONTROL SİSTEMİ** İÇ KONTROL STANDARTLARI

Doç. Dr. Yahya Can DÜRA
Türkiye Belediyeler Birliği
Yazı İşleri Müdürü - Strateji Geliştirme Müdürü
CGAP (Sertifikalı Kamu Denetçisi)

SUNUM PLANI

- İ Kontrol Sisteminin Stratejik Yönetimdeki Yeri
- İç Kontrol ve Stratejik Planlama İlişkisi
- İç Kontrol Sisteminin Kuruluş Adımları
- İç Kontrol Standartları
- İç Kontrol Eylem Planı Örnekleri





İÇ KONTROL SİSTEMİNİN STRATEJİK YÖNETİMDEKİ YERİ



Stratejik Yönetim Nedir?

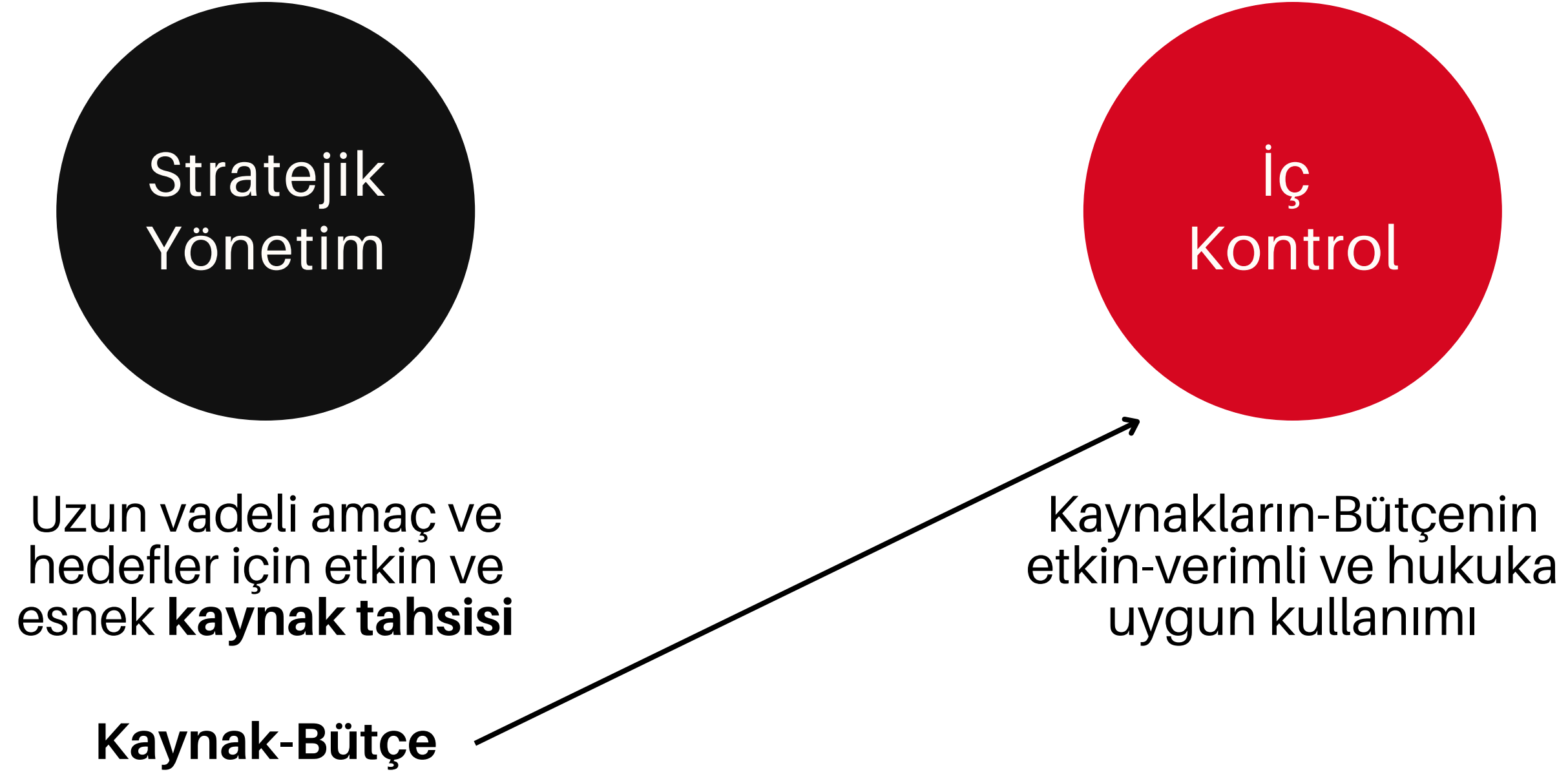
Bir organizasyonun uzun vadeli hedeflerini belirlemesi, kaynaklarını bu hedeflere ulaşmak için etkili bir şekilde tahsis etmesi ve sürekli olarak değişen çevresel koşullara uyum sağlama süreçlerini içerir.

Bu süreç, organizasyonun sürdürülebilir başarıyı hedeflemesine dayanır.

İç Kontrol Sistemi Nedir?

Stratejik yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak organizasyonun bu hedeflere ulaşırken kaynaklarını etkin, verimli ve hukuka uygun şekilde kullanmasını sağlayan bir mekanizmadır.

Bakanlık-Genel Müdürlük-Belediye...





İç Kontrol Sisteminin Stratejik Yönetimdeki Yeri

İç kontrolün, stratejik yönetim içinde entegre olduğu alanlar;

- Stratejik planlama süreci
- Uygulama ve izleme süreci
- Performans değerlendirme ve geri bildirim süreçleri



Stratejik Planlama Süreci

Stratejik
Planlama

İç
Kontrol

SP, organizasyonun hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için gereken **stratejileri** tanımlar

Bu stratejilerin uygulanmasını destekleyen bir yapıyı sağlar. Stratejik hedeflere yönelik risklerin belirlenmesi ve yönetilmesi, iç kontrolün temel fonksiyonlarından biridir.

Stratejiler

ÖRNEK

Bir belediyenin 5 yıllık stratejik planında “şehir içi ulaşım altyapısını geliştirmek” bir hedef olarak belirlendiğinde, bu hedefe ulaşmak için bütçe tahsisleri, satın alma süreçleri ve proje yönetim adımları iç kontrol mekanizmalarıyla izlenir.

Uygulama ve İzleme Süreci

Stratejik yönetim, belirlenen stratejilerin hayata geçirilmesi ve izlenmesi süreçlerini kapsar.

İç kontrol sistemi, uygulama sırasında sapmaları tespit etmek ve düzeltici eylemleri başlatmak için kritik bir rol oynar.

ÖRNEK

Bir kamu kurumunda bilgi teknolojileri altyapısının yenilenmesi stratejisi uygulanırken, iç kontrol sistemi ihale süreçlerini ve harcamaları şeffaf bir şekilde izler, usulsüzlükleri önler.

Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Süreci

Stratejik yönetim, performans göstergelerinin izlenmesi ve bu göstergelere göre organizasyonel başarıyı değerlendirme sürecini içerir.

İç kontrol sistemi, performans ölçümüne ilişkin güvenilir veri toplanmasını sağlar.

ÖRNEK

Eğitim sektöründe faaliyet gösteren bir kurumun stratejik hedefleri kapsamında öğrenci başarı oranlarını artırmak için yapılan projelerde, iç kontrol sistemi başarı oranlarının doğru ölçüldüğünden ve kaynakların doğru kullanıldığından emin olur.



İÇ KONTROL VE STRATEJİK PLANLAMA İLİŞKİSİ



Stratejik
Planlama

"ne yapmak istediğimiz"

İç
Kontrol

"bunu nasıl yapacağımız"

"ne yapmak istediğimiz"

Stratejik planlama, bir kurumun gelecekte neyi başarmak istediğini belirler. Temel olarak hedefleri, amaçları ve öncelikleri tanımlar. Bu hedefler, kurumsal misyon ve vizyona dayanarak şekillenir. Stratejik planlama, genelde uzun vadeli olup, kurumun hangi hizmetleri sunacağını, hangi projelere odaklanacağını ve hangi sonuçlara ulaşmayı hedeflediğini ortaya koyar.

Örnek

Bir belediye stratejik planında, "2025 yılına kadar ilçe genelinde yeşil alan oranını %20 artırmak" gibi bir hedef belirler.

Bir okul stratejik planında, "Öğrencilerin ulusal sınavlardaki başarı oranını 5 yıl içinde %15 artırmak" şeklinde bir amaç yer alabilir.

"bunu nasıl yapacağımız"

İç kontrol sistemi, belirlenen bu stratejik hedeflere ulaşma sürecinde kullanılan yöntem ve mekanizmaları kapsar. Bu sistem, faaliyetlerin düzenli, etkili, verimli ve yasalara uygun şekilde yapılmasını sağlar. Ayrıca hata, dolandırıcılık veya riskleri önlemek için denetim ve kontrol süreçlerini içerir.

Örnek

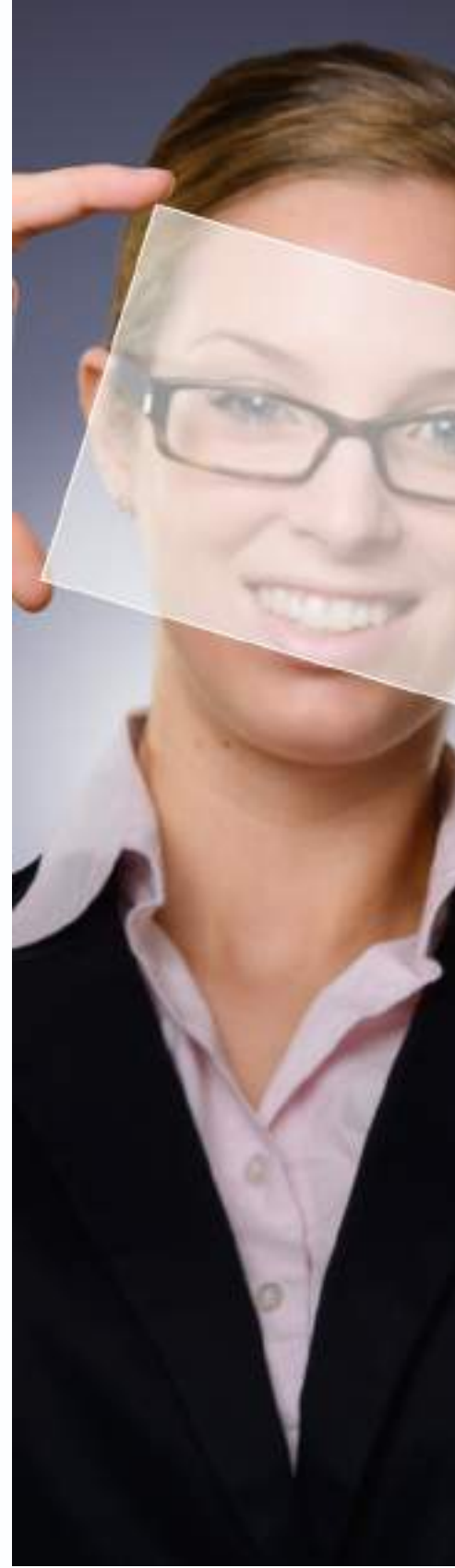
Belediye örneğinde, yeşil alan oranını artırma hedefine ulaşmak için ihale süreçlerinde yolsuzluk riskini önlemek adına iç kontrol mekanizmaları devreye alınabilir. Bu, bütçe harcamalarının düzenli denetimi ve saha çalışmalarının kontrolünü içerebilir.

Okul örneğinde, sınav başarısını artırma sürecinde öğretmenlerin performans değerlendirme sisteminin uygulanması ve öğrenci notlarının düzenli olarak analiz edilmesi, iç kontrol sisteminin bir parçasıdır.



Örnekler

- **Stratejik Planlama:** "2027 yılına kadar hasta memnuniyet oranını %90'a çıkarmak."
- **İç Kontrol:** Hasta şikayetlerinin elektronik sistemde kayıt altına alınarak düzenli analiz edilmesi, doktor randevularının etkin planlanması.
- **Stratejik Planlama:** "2026'ya kadar Avrupa'da 3 yeni lojistik merkezi açmak."
- **İç Kontrol:** Yeni lojistik merkezlerinin açılmasında tedarikçi seçimi, bütçe harcamalarının kontrolü ve lojistik ağının yasal düzenlemelere uygunluğunun sağlanması.
- **Stratejik Planlama:** "Önümüzdeki 5 yılda uluslararası öğrenci oranını %30 artırmak."
- **İç Kontrol:** Başvuru süreçlerinde sahte belgeleri tespit etmek için kullanılan doğrulama prosedürleri, öğrenci kabul komisyonunun işleyişinin denetlenmesi.



Stratejik planlama organizasyonun "ne yapmak istediğini", iç kontrol sistemi ise "bunu nasıl yapacağını" tanımlar.

- Stratejik planlama, kuruma yön veren bir haritadır ve hedeflerin çerçevesini çizer.
- İç kontrol sistemi, bu haritayı kullanarak güvenli ve etkin bir şekilde hedeflere ulaşmayı sağlar.

Bu iki sistem birbirini tamamlar ve kurumun hem etkili hem de şeffaf bir şekilde çalışmasını garanti eder.

Aralarındaki ilişki ise ağırlıklı olarak 3 kanal üzerinden kurulur:

- Risk Yönetimi
- Kaynak Yönetimi
- Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik

RİSK YÖNETİMİ

Stratejik planlama sürecinde belirlenen hedefler ve stratejiler riskler içerebilir.

İç kontrol sistemi, bu riskleri tanımlar, değerlendirir ve azaltıcı önlemler geliştirir.

Örnek

Bir şehirde doğal afetlere karşı dayanıklılığı artırmak stratejik bir hedef olarak belirlenmişse, iç kontrol sistemi bu hedefe yönelik bütçe tahsisini, projelerin zamanında tamamlanmasını ve kaynakların doğru kullanılmasını sağlar.

KAYNAK YÖNETİMİ

Stratejik planlar genellikle sınırlı kaynaklarla gerçekleştirilir.

İç kontrol, bu kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlar.

Örnek

Sağlık sektöründe bir stratejik hedef olan “hasta başına düşen doktor sayısını artırmak” için yapılan işe alımlarda, iç kontrol mekanizmaları şeffaflığı ve liyakat esaslı seçim süreçlerini güvence altına alır.



ŞEFFAFLIK VE HESAPVEREBİLİRLİK

İç kontrol sistemi, stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi sırasında organizasyonel süreçlerin şeffaf ve hesap verebilir olmasını sağlar.

Örnek

Bir kamu kurumunun bütçesinin, belirlenen stratejik hedeflere uygun şekilde kullanılıp kullanılmadığı iç kontrol mekanizmalarıyla denetlenir ve raporlanır.

ÖRNEKLER

Risk Yönetimi: Doğal Afetlere Karşı Hazırlık

Durum:

2023 yılında Türkiye'de 11 ili etkileyen depremler sonrası belediyeler ve kamu kurumları, afet dayanıklılığını artırmayı stratejik bir öncelik olarak belirledi.

Bu strateji kapsamında ilgili kurumlar ve belediyeler için risklerin belirlenmesi, kaynakların doğru tahsis edilmesi ve afet sonrası rehabilitasyon süreçlerinin etkin yürütülmesi önemliydi.

İç Kontrol Sistemi Uygulaması:

- Deprem dayanıklılığı için ayrılan bütçenin, stratejik hedeflere uygun projelere harcanması iç kontrol mekanizmalarıyla denetlendi.
- Afet sonrası belediyelere tahsis edilen yardımların (çadır, gıda, iş makineleri) gerçekten ihtiyaç sahiplerine ulaştığı, iç kontrol raporları ve izleme-denetleme süreçleriyle takip edildi.
- Kamu İhale Kanunu'na uygunluk ve şeffaflık sağlanarak risklerin kötüye kullanılmasının önüne geçildi.

Kaynak Yönetimi: Ulaşım Yatırımları

Durum:

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik planında, ulaşım altyapısını güçlendirme ve trafik yoğunluğunu azaltma hedefleri kapsamında metrobüs hattının genişletilmesi ve yeni araç alımları öngörülmüştü.

İç Kontrol Sistemi Uygulaması:

- Yeni alınan metrobüs araçlarının maliyet analizleri yapıldı ve piyasa fiyatlarına uygunluğu kontrol edildi.
- Araç alım süreçlerinde şeffaflık sağlanarak ihalelerde usulsüzlük riski azaltıldı.
- Stratejik hedef doğrultusunda hattın genişletilmesine yönelik süreçler izlenirken, projelerdeki sapmalar ve gecikmeler raporlandı.
- Proje tamamlandıktan sonra, hattın etkin kullanımına dair performans değerlendirmesi yapılarak stratejik hedeflerin ne kadar başarıldığı analiz edildi.

Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik: Sağlık Bakanlığı COVID-19 Stratejisi

Durum:

COVID-19 pandemisi sırasında Sağlık Bakanlığı, sağlık hizmetlerinin kapasitesini artırmayı ve hızlı müdahale için stratejik bir eylem planı uygulamayı hedefledi.

İç Kontrol Sistemi Uygulaması:

- COVID-19 için alınan malzeme ve ilaçların satın alma süreçleri iç kontrol mekanizmalarıyla denetlendi, tedarik zinciri boyunca yolsuzlukların önüne geçildi.
- Pandemi bütçesinin kamu hastanelerinde etkin şekilde kullanılmasını sağlamak için harcama kontrolleri düzenli olarak yapıldı.
- Test kitleri ve aşıların dağıtımı sırasında iç kontrol raporları oluşturularak öncelikli bölgelere ulaşım sağlandı. Bu sayede, stratejik hedeflere (örneğin, %70 aşılama oranı) etkin bir şekilde ulaşılması sağlandı.

Performans Değerlendirme: Eğitim Alanında Bir Yatırım (EBA Projesi Örneği)

Durum:

Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), Eğitim Bilişim Ağı (EBA) platformunu genişletme ve uzaktan eğitim sürecinde erişimi artırmayı stratejik hedef olarak belirledi.

İç Kontrol Sistemi Uygulaması:

- EBA için alınan donanım (tablet ve bilgisayarlar) ve yazılım hizmetlerinin satın alım süreçleri iç kontrol sistemleriyle takip edildi.
- Okullara dağıtılan cihazların hedef kitesine (öğrenciler ve öğretmenler) ulaştığından emin olmak için izleme sistemleri kullanıldı.
- Performans göstergeleri (örneğin, EBA kullanım oranı, uzaktan eğitimden yararlanan öğrenci sayısı) düzenli olarak izlenerek, hedeflere ulaşmada bir sapma olup olmadığı belirlendi.

Sürdürülebilirlik ve Çevre Yönetimi: Atık Yönetimi Projesi (Sıfır Atık Örneği)

Durum:

Türkiye'de Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın başlattığı "Sıfır Atık Projesi", stratejik bir çevre koruma hedefi olarak tanımlandı. Amaç, atıkların azaltılması ve geri dönüşüm oranlarının artırılmasıydı.

İç Kontrol Sistemi Uygulaması:

- Belediyelerin sıfır atık hedefleri doğrultusunda aldığı ekipmanların (geri dönüşüm kutuları, toplama araçları) bütçeye uygunluğu kontrol edildi.
- Proje kapsamında oluşturulan geri dönüşüm istasyonlarının işletim süreçleri denetlendi ve verimlilik analizleri yapıldı.
- Belediyelerin raporladığı geri dönüşüm oranları düzenli olarak iç kontrol denetimlerine tabi tutuldu ve stratejik hedeflere (örneğin, %50 geri dönüşüm oranı) ulaşmadaki ilerleme değerlendirildi.

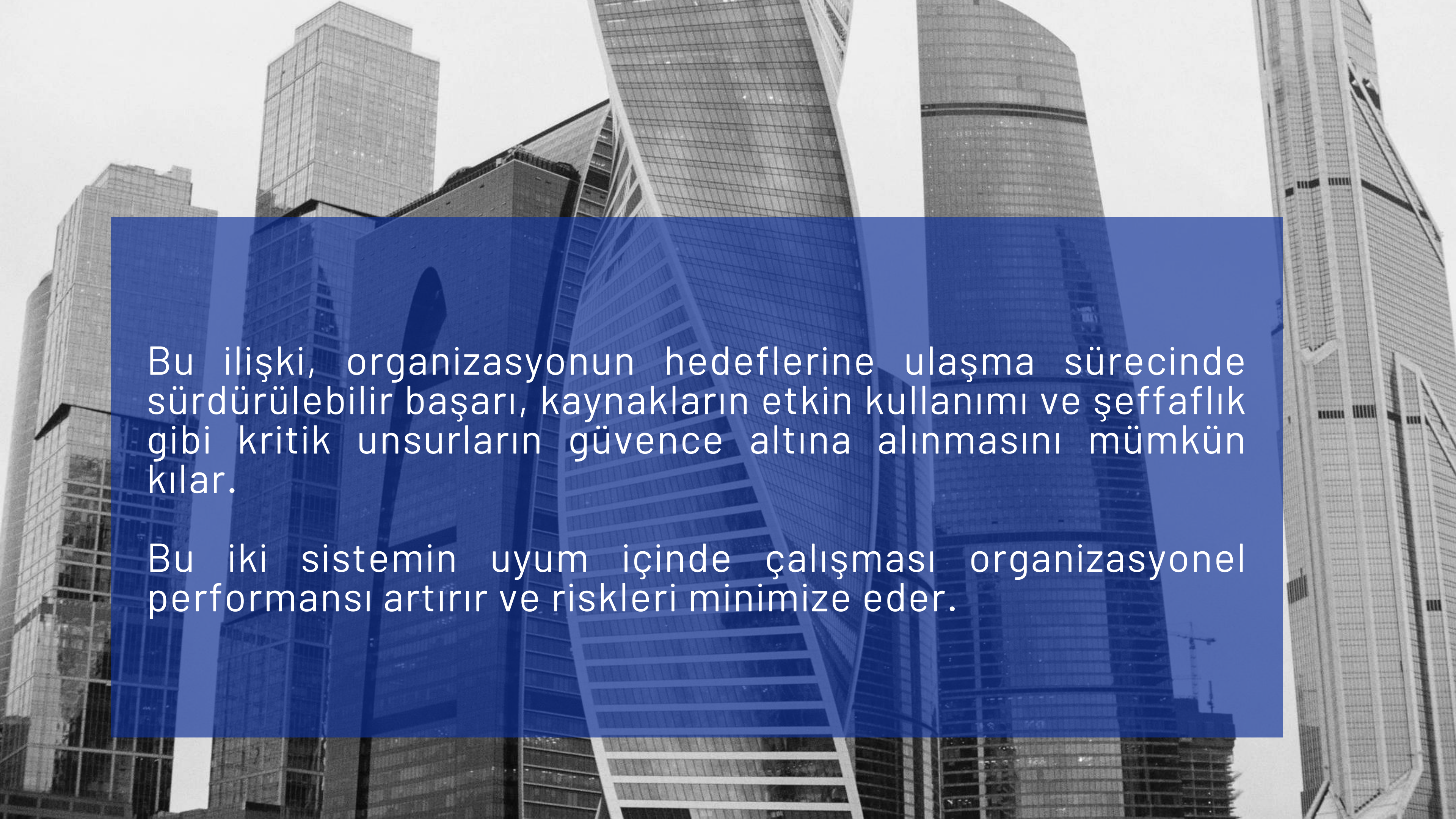
Burada verilen ya da verebileceğimiz her bir örnekte, iç kontrol mekanizmaları stratejik hedeflere ulaşma sürecindeki riskleri yönetmek, kaynakların etkin kullanımını sağlamak ve şeffaflık ile hesap verebilirliği artırmak için kritik bir rol oynamaktadır.

Bu tür sistemlerin eksikliği, hem stratejik başarısızlıklara hem de organizasyonel itibara zarar verebilecek sorunlara yol açabilir.

ezcümle...

İç kontrol sistemi ve stratejik yönetim birbirini tamamlayan süreçlerdir.

Stratejik yönetim, organizasyonun "**doğru işi yapmasını**", iç kontrol sistemi ise "**işini doğru yapmasını**" sağlar.



Bu ilişki, organizasyonun hedeflerine ulaşma sürecinde sürdürülebilir başarı, kaynakların etkin kullanımı ve şeffaflık gibi kritik unsurların güvence altına alınmasını mümkün kılar.

Bu iki sistemin uyum içinde çalışması organizasyonel performansı artırır ve riskleri minimize eder.



İÇ KONTROL SİSTEMİNİN KURULUŞ ADIMLARI



Bir kurumda daha önce iç kontrol sistemi kurulmamışsa, sistemi oluşturmak için sıfırdan başlayarak dikkatli ve sistematik bir yaklaşım izlenmelidir.



- Üst yönetimin desteğinin sağlanması
- İç Kontrol Çalışma Grubunun Oluşturulması
- Mevcut Durumun Değerlendirilmesi
- Kurum İhtiyaçlarının ve Hedeflerinin Belirlenmesi
- Risk Değerlendirme Sürecinin Başlatılması
- Kontrol Politikalarının ve Standartlarının Tanımlanması
- Eğitim ve Farkındalık Çalışmalarının Başlatılması
- İç Kontrol Sistemi Eylem Planının Hazırlanması
- İzleme ve Geri Bildirim Mekanizmasının Tasarlanması



- **Üst yönetimin desteğinin sağlanması**
(İç kontrol sisteminin başarılı bir şekilde kurulabilmesi için üst yönetimin desteğini ve katılımını sağlamak... ekipler... olurlar.... genelgeler...)
- **İç Kontrol Çalışma Grubunun Oluşturulması**
(İç kontrol sisteminin kurulması ve yürütülmesi için bir ekip veya birim oluşturmak.)
- **Mevcut Durumun Değerlendirilmesi**
(Kurumun mevcut yapısını, süreçlerini ve risklerini anlamak... iş süreçleri, politika ve prosedürleri analiz... İç kontrol ile ilgili mevcut uygulamaların değerlendirilmesi, kontrol eksiklikleri ve geliştirilmesi gereken alanların tespiti...)
- **Kurum İhtiyaçlarının ve Hedeflerinin Belirlenmesi**
(İç kontrol sisteminin kurumun hedeflerine uygun şekilde tasarlanmasını sağlamak... stratejik plan, hedefler ve misyon göz önünde bulundurulur....)



- **Risk Değerlendirme Sürecinin Başlatılması**
(Kurum faaliyetleri analiz edilerek hangi alanlarda risklerin olduğu belirlenir... Risklerin gerçekleşme olasılığı ve etkisi değerlendirilir... Öncelikli risk alanları belirlenir (örneğin, mali işlemler, insan kaynakları, bilgi güvenliği).
- **Kontrol Politikalarının ve Standartlarının Tanımlanması**
(Riskleri yönetmek ve hedeflere ulaşmak için gereken kontrol mekanizmalarını oluşturmak... (örneğin, yetkilendirme, onay süreçleri, belge yönetimi)... Standart prosedürler ve rehberler hazırlanır... İhale ve satın alma süreçleri için bir onay prosedürü)
- **Eğitim ve Farkındalık Çalışmalarının Başlatılması**
(İç kontrol sisteminin amacı ve faydaları çalışanlara anlatılır... eğitim programları düzenlenir.. farkındalık materyalleri-broşür-poster-dijital pano duyuruları)
- **İç Kontrol Sistemi Eylem Planının Hazırlanması**
(İç kontrol sisteminin uygulanması için bir yol haritası oluşturmak)



- **İzleme ve Geri Bildirim Mekanizmasının Tasarlanması**

(Belirlenen kontrol noktalarının işleyip işlemediği düzenli olarak izlenir... Çalışanlardan ve süreçlerden geri bildirim toplanır.)



İÇ KONTROL STANDARTLARI



Kamu İç Kontrol Standartları

İdarelerin, iç kontrol sistemlerinin oluşturulmasında, izlenmesinde ve değerlendirilmesinde dikkate almaları gereken **temel yönetim kurallarını** göstermekte ve tüm kamu idarelerinde tutarlı, kapsamlı ve **standart bir kontrol sisteminin kurulmasını ve uygulanmasını** amaçlamaktadır.



Kamu İç Kontrol Standartları

Uluslararası standartlar ve iyi uygulama örnekleri çerçevesinde, iç kontrolün; *kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme bileşenleri* esas alınarak, tüm kamu idarelerinde uygulanabilir düzeyde olmasını sağlamak üzere genel nitelikte düzenlenmiştir.



1. KONTROL ORTAMI STANDARTLARI
2. RİSK DEĞERLENDİRME STANDARTLARI
3. KONTROL FAALİYETLERİ STANDARTLARI
4. BİLGİ VE İLETİŞİM STANDARTLARI
5. İZLEME STANDARTLARI



BU BEŞ ANA BİLEŞEN ALTINDA TOPLAMDA **18 STANDART** VE BU STANDARTLARA İLİŞKİN **79 GENEL ŞART** BULUNMAKTADIR.

HER BİR STANDART, İLGİLİ BİLEŞENİN KAPSAMINI VE UYGULANMASI GEREKEN TEMEL İLKELERİ DETAYLANDIRIR.

Kontrol Ortamı Bileşeni

Standart Sayısı: 4
Genel Şart Sayısı: 26

Bilgi ve İletişim Bileşeni

Standart Sayısı: 4
Genel Şart Sayısı: 20

Risk Değerlendirme Bileşeni

Standart Sayısı: 2
Genel Şart Sayısı: 9

İzleme Bileşeni

Standart Sayısı: 2
Genel Şart Sayısı: 7

Kontrol Faaliyetleri Bileşeni

Standart Sayısı: 6
Genel Şart Sayısı: 17



Kontrol Ortamı

Organizasyonun etik değerlerini, yönetim felsefesini, personelin yeterliliğini ve iş disiplinini belirleyen temel altyapıdır.

Etik Değerler ve Dürüstlük: Kurumun etik kurallarını benimsemesi, dürüstlük ve etik davranış kültürünü teşvik etmesidir.

Misyon, organizasyon yapısı ve görevler: İdarelerin misyonu ile birimlerin ve personelin görev tanımları yazılı olarak belirlenmeli, personele duyurulmalı ve idarede uygun bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır.

Personelin Yeterliliği ve Performansı: Çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerinin geliştirilmesi ve performanslarının düzenli izlenmesidir.

Yetki Devri: İdarelerde yetkiler ve yetki devrinin sınırları açıkça belirlenmeli ve yazılı olarak bildirilmelidir. Devredilen yetkinin önemi ve riski dikkate alınarak yetki devri yapılmalıdır.



Risk Değerlendirme

Organizasyonun hedeflerini etkileyebilecek riskleri belirleme, analiz etme ve bunlara yönelik önlemler geliştirme sürecidir.

Planlama ve Programlama: İdareler, faaliyetlerini, amaç, hedef ve göstergelerini ve bunları gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları kaynakları içeren plan ve programlarını oluşturmalı ve duyurmalı, faaliyetlerinin plan ve programlara uygunluğunu sağlamalıdır.

Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi: İdareler, sistemli bir şekilde analizler yaparak amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskleri tanımlayarak değerlendirmeli ve alınacak önlemleri belirlemelidir.



Kontrol Faaliyetleri

Hedeflere ulaşmayı desteklemek ve riskleri yönetmek için tasarlanan politika, prosedür ve uygulamalardır.

Kontrol stratejileri ve yöntemleri: İdareler, hedeflerine ulaşmayı amaçlayan ve riskleri karşılamaya uygun kontrol strateji ve yöntemlerini belirlemeli ve uygulamalıdır.

Prosedürlerin belirlenmesi ve belgelendirilmesi: İdareler, faaliyetleri ile mali karar ve işlemleri için gerekli yazılı prosedürleri ve bu alanlara ilişkin düzenlemeleri hazırlamalı, güncellemeli ve ilgili personelin erişimine sunmalıdır.

Görevler ayrılığı: Hata, eksiklik, yanlışlık, usulsüzlük ve yolsuzluk risklerini azaltmak için faaliyetler ile mali karar ve işlemlerin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrol edilmesi görevleri personel arasında paylaştırılmalıdır.



Hiyerarşik kontroller: Yöneticiler, iş ve işlemlerin prosedürlere uygunluğunu sistemli bir şekilde kontrol etmelidir.

Faaliyetlerin sürekliliği: İdareler, faaliyetlerin sürekliliğini sağlamaya yönelik gerekli önlemleri almalıdır.

Bilgi sistemleri kontrolleri: İdareler, bilgi sistemlerinin sürekliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için gerekli kontrol mekanizmaları geliştirmelidir.



Bilgi ve İletişim

Organizasyondaki doğru bilginin zamanında ve uygun bir şekilde ilgili taraflara iletilmesini sağlar.

Bilgi ve iletişim: İdareler, birimlerinin ve çalışanlarının performansının izlenebilmesi, karar alma süreçlerinin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi ve hizmet sunumunda etkinlik ve memnuniyetin sağlanması amacıyla uygun bir bilgi ve iletişim sistemine sahip olmalıdır.

Raporlama: İdarenin amaç, hedef, gösterge ve faaliyetleri ile sonuçları, saydamlık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda raporlanmalıdır.

Kayıt ve dosyalama sistemi: İdareler, gelen ve giden her türlü evrak dahil iş ve işlemlerin kaydedildiği, sınıflandırıldığı ve dosyalandığı kapsamlı ve güncel bir sisteme sahip olmalıdır.

Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesi: İdareler, hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların belirlenen bir düzen içinde bildirilmesini sağlayacak yöntemler oluşturmalıdır.



İzleme

İç kontrol sisteminin etkinliğini değerlendirmek ve gerekli düzeltici eylemleri uygulamak için yapılan sürekli ya da periyodik gözlemlerdir.

İç kontrolün değerlendirilmesi: İdareler iç kontrol sistemini yılda en az bir kez değerlendirmelidir.

İç Denetim: İdareler fonksiyonel olarak bağımsız bir iç denetim faaliyetini sağlamalıdır.



İÇ KONTROL EYLEM PLANI ÖRNEKLERİ

İÇ KONTROL SİSTEMİ ÇALIŞMALARI İÇİN 2 TEMEL YAPI

1. İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu
2. Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum **Eylem Planı Hazırlama Grubu**

MEVCUT DURUM RAPORU VE EKİ TASLAK EYLEM PLANI

Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı Hazırlama Grubu tarafından öncelikle idaredeki mevcut durum ile 5018 sayılı Kanun ve ilgili mevzuatta öngörülen iç kontrol sistemini tespit eden, karşılaştıran ve boşlukları ortaya koyan bir rapor hazırlanması ve bu rapora, idarede Kamu İç Kontrol Standartlarına uyumlu bir iç kontrol sisteminin oluşturulmasını sağlamak amacıyla yapılması gereken çalışmaları, prosedürleri ve düzenlemeleri gösteren Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı Taslağı eklenmesi gerekmektedir.



1. İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu

İÇ KONTROL STANDARTLARINA UYUM EYLEM PLANI

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu tarafından uygun bulunan rapor ve Eylem Planı üst yöneticinin onayına sunulur.

Eylem Planında önerilen çalışmalar üst yönetici tarafından değerlendirilir, varsa gerekli görülen değişiklikler bu aşamada yapılır.

Bu suretle son şekli verilen Eylem Planı üst yönetici tarafından onaylanarak yürürlüğe konulur.

Eylem Planında öngörülen çalışmaların gerçekleştirilmesi sırasında ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda üst yöneticinin onayıyla Eylem Planı her zaman revize edilebilecektir.



Strateji Geliştirme Birimleri

İÇ KONTROL İZLEME VE DEĞERLENDİRME RAPORU

Eylem Planında öngörülen faaliyet ve düzenlemelerin gerçekleşme sonuçları, idarelerin strateji geliştirme birimleri tarafından en az altı ayda bir olmak üzere düzenli olarak izlenir, değerlendirilir ve eylem planı formatında üst yöneticiye raporlanır.





EYLEM PLANI KAPSAMI

Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planında ekli tablo kullanılarak en az aşağıdaki bilgilere yer verilmesi uygun olacaktır.

- Kamu İç Kontrol Standardı Bileşeni
- Kamu İç Kontrol Standardı Kod Numarası
- Kamu İç Kontrol Standardı
- Kamu İç Kontrol Standardının genel şartı
- Mevcut Durum
- Eylem Kod Numarası
- Yapılması öngörölen eylem veya eylemler
- Eylemlerin gerçekleştirilmesinden sorumlu birimler/harcama birimlerinden konusunda uzman personelin katılımıyla oluşturulacak çalışma grupları
- Sorumlu birim/çalışma grupları ile işbirliğı yapacak birim/çalışma grupları
- Eylemin gerçekleştirilmesinden elde edilecek çıktı veya sonuç (kanun veya yönetmelik taslağı, tebliğ, genelge, yönerge, talimat, idare ayrıntılı iç kontrol standartları, şema, rapor, çizelge, eğitim programı, eğitim materyali, eğitim faaliyeti, rehber, bülten, broşür, el kitabı, yazılım, kontrol listeleri, ve benzeri...)
- Eylemin tamamlanması için öngörölen tarih
- Açıklama

Standart Kod No	Kamu İç Kontrol Standardı ve Genel Şartı	Mevcut Durum	Eylem Kod No	Öngörülen Eylem veya Eylemler	Sorumlu Birim veya Çalışma Grubu Üyeleri	İşbirliği Yapılacak Birim	Çıktı/ Sonuç	Tamamlanma Tarihi	Açıklama
KOS1	Etik Değerler ve Dürüstlük: Personel davranışlarını belirleyen kuralları personel tarafından bilinmesi sağlanmalıdır.								
KOS 1.1	İç kontrol sistemi ve işleyişi yönetici ve personel tarafından sahiplenilmeli ve desteklenmelidir.	5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, İç Kontrol ve Ön Mali Kontrolle İlişkin Usul ve Esaslar, Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, Üst Yöneticiler İçin İç Kontrol Rehberi, Kariyer Meslek Menşuplarının Eğitim Konularına İç Kontrol Konusunun Eklendiği Mektup Onayları, İç Kontrol ve Risk Yönetimi Konulu Bilgilendirme Konferansları, İç Kontrol Genelgeleri, Yönetim Kararlılık Beyanları, İç Kontrol Broşürleri, Birim İnternet/İntranet Sayfalarında İç Kontrol Sekmeleri, İç Kontrol Eğitici Sertifikaları, İç Kontrol Eğitim Sunumları, İç Kontrol Toplantı Tutanakları, Cumhurbaşkanlığı Uzaktan Eğitim Kapısı Platformu İç Kontrol Eğitimi, Kamu İç Kontrol Rehberi	1.1.1	Birim amirleri başkanlığında İç Kontrol Aktivasyon Toplantısı yapılması	Tüm Birimler	SGB	Toplantı Sunumları Toplantı Tutanakları	Ocak	Yıl içerisinde birimlerin iç kontrol eylem planı kapsamında yürüteceği faaliyetlerin değerlendirilmesi ve sorumlulukların belirlenmesi ve izlenmesini sağlamak amacıyla öngörülmiştir.
			1.1.2	Yöneticiler için iç kontrol ve risk yönetimi konularında farkındalık konferansı yapılması	SGB	KMYD	Sunumlar	Aralık 2024	Mevcut durumda belirtilen düzenlemeler bulunmakla birlikte bu şart için maddi güvence sağlanmasını teminen eylem öngörülmüştür.
			1.1.3	Üst yöneticinin iç kontrol sistemi ile ilgili beklentilerine yönelik yıla başında bir duyuru yayımlanması	SGB	Tüm Birimler	İç Kontrol Genelgesi	Ocak 2024	Mevcut durumda belirtilen düzenlemeler bulunmakla birlikte bu şart için maddi güvence sağlanmasını teminen eylem öngörülmüştür.
			1.1.4	İYK üyelerine elektronik ortamda iç kontrol dosyası gönderilmesi	SGB		İç Kontrol Dosyası	Şubat 2024	Mevcut durumda belirtilen düzenlemeler bulunmakla birlikte bu şart için maddi güvence sağlanmasını teminen eylem öngörülmüştür.
			1.1.5	Kamu İç Kontrol Rehberi'nin güncellenmesi	KMYD		Kamu İç Kontrol Rehberi	Haziran 2025	Mevcut durumda belirtilen düzenlemeler bulunmakla birlikte bu şart için maddi güvence sağlanmasını teminen eylem öngörülmüştür.
KOS 1.2	İdarenin yöneticileri iç kontrol sisteminin uygulanmasında personele örnek olmalıdır.	657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (mad.10), Cumhurbaşkanlığı Uzaktan Eğitim Kapısı Platformu							Mevcut durumda belirtilen mevzuat bu şart için maddi güvence sağlanmaktadır.
KOS 1.3	Etik kuralları bilimseli ve tüm faaliyetlerde bu kurallara uyulmalıdır.	Anayasanın ilgili hükümleri (mad.10,129,137), 657 sayılı Kanun, 2531 sayılı Kamu Görevlilerinden Ayrılanların Yapamayacakları İşler Hakkında Kanun, 3628 sayılı Mal Bildiriminde Bulunulması, Rasvet ve Yolsuzlukla Mücadele Kanunu, 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 5018 sayılı Kanun, 5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması Hakkında Kanun, Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, Etik Davranış İlkeleri ve Etik Kültürün Yeterleştirilmesi E-broşürü, Birim İnternet/İntranet Sayfalarında Etik Sekmeleri, Etik Konferansları	1.3.1	Bakanlık personelinin e-posta adreslerine etik kurallarına ilişkin bilgilendirme e-postası gönderilmesi	PERGEN	BTGM	E-posta	Mayıs	Mevcut durumda belirtilen düzenlemeler bulunmakla birlikte bu şart için maddi güvence sağlanmasını teminen eylem öngörülmüştür.
			1.3.2	Bakanlığımız tüm Merkez ve Taahhüt teşkilatı personeli tarafından Cumhurbaşkanlığı Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden "Etik Eğitimi" alınması	PERGEN	Tüm Birimler	Eğitim/Katılma Sayısı	Mayıs	Mevcut durumda belirtilen düzenlemeler bulunmakla birlikte bu şart için maddi güvence sağlanmasını teminen eylem öngörülmüştür.



İÇ KONTROL İZLEME VE DEĞERLENDİRME RAPORU

İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Raporu

İç kontrol sisteminin oluşturulması ve geliştirilmesine ilişkin olarak gerçekleştirilen faaliyetler, sistemin işleyişi, etkinliği ve etkililiği konusundaki değerlendirmeler hakkında SGB tarafından bir rapor hazırlanır.

Raporda;

- Kurumun iç kontrol sisteminin genel işleyişine dair gelinen aşama, özdeğerlendirme çalıştay ve anketlerinden elde edilen verilere dayanılarak özetlenir.
- Kurumun risk yönetim sisteminin işleyişi ve etkinliği risk yönetim anketi ve risk eylem planları sonuçlarına dayanılarak özetlenir.
- İç ve dış denetim bulgularına dair sonuçlar iç ve dış denetim raporlarına dayanılarak özetlenir.
- Bir önceki duruma göre gelişmelerin neler olduğu belirtilir.
- Sonuç değerlendirmesi yapılır.

I. GİRİŞ

- I.1. Misyon
- I.2. Amaç ve Hedefler
- I.3. Organizasyon Yapısı

II. İÇ KONTROL

- II.1. İç Kontrol Özdeğerlendirme Anket ve Çalıştay Sonuçları
 - II.1.1. Kontrol Ortamı
 - II.1.2. Risk Değerlendirme
 - II.1.3. Kontrol Faaliyetleri
 - II.1.4. Bilgi ve İletişim
 - II.1.5. İzleme
- II.2. İç Denetim Raporları
- II.3. Dış Denetim Raporları
- II.4. Diğer Bilgi Kaynakları

III. RİSK YÖNETİMİ

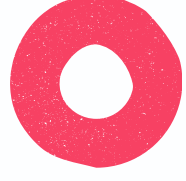
- III.1. MB Risk Algısı
- III.2. Riskle Başa Çıkma Kapasitesi
- III.3. Risklerin Tespit Edilmesi ve Değerlendirilmesi
- III.4. Risklerin Ele Alınması, Kontrol Çerçevesi, İzlenmesi ve Raporlanması

IV. RAPOR DÖNEMİ GELİŞMELERİ

V. SONUÇ

- IV.1. Güçlü Yönler
- IV.2. İyileştirilmeye Açık Alanlar
- IV.3. Öneriler





TEŞEKKÜR EDERİM

Doç. Dr. Yahya Can DURA
Türkiye Belediyeler Birliği
Yazı İşleri Müdürü - Strateji Geliştirme Müdürü
CGAP (Sertifikalı Kamu Denetçisi)

 (0312) 419 21 00

 tbb@tbb.gov.tr



Tunus Caddesi No: 12 06680 Kavaklıdere/ANKARA