



UDH

T.C. Ulaştırma Denizcilik ve
Haberleşme Bakanlığı



Çalışma Hayatında Yeni Pusulamız “İÇ KONTROL”

Strateji Geliştirme Başkanlığı

Çalışma Hayatında Yeni Pusulamız İÇ KONTROL
Çalışma Hayatında Yeni Pusulamız İÇ KONTROL
Çalışma Hayatında Yeni Pusulamız İÇ KONTROL



Misyonumuz

Toplumun yaşam kalitesinin yükseltilmesine ve ülke kalkınmasına katkı sağlamak amacıyla; ulaştırma, denizcilik, haberleşme, uzay ve bilgi teknolojileri alanlarında dengeli, güvenli, ekonomik, erişilebilir, ekolojik yapıyı gözeten, sürdürülebilir, kaliteli hizmet verilmesini sağlamak ve denetlemek.

Vizyonumuz

Güvenle ulaştıran, hızla eriştiren, sevilen, şeffaf, başarı örneği olarak gösterilen bir kurum olmak.

Yenilikçi Yönetim, Yeni Fırsatlar ve İç Kontrol



Bilginin ve teknolojinin hızla geliştiği, vatandaş odaklı kamu yönetimi anlayışının ön plana çıktığı, inovasyonun yaşamın her alanında kendini hissettirdiği günümüz dünyasında kamu kurumları da bu hızlı değişime iç kontrol sistemiyle uyum sağlamaya çalışmaktadır. İç kontrol; idarenin hedeflerine doğru ilerlerken saydamlığın, hesap verebi-

lirliğin sağlandığı ve üst yönetim ile her düzeydeki personelin farklı noktalarda müdahil olduğu iyi bir yönetim aracıdır. Bu yaklaşımı ile İç Kontrol Sisteminin, misyonumuzu gerçekleştirirken karşılaşılabileceğimiz risk ve belirsizlikleri en aza indirerek yönetime de makul bir güvence sağlaması beklenir. Doğal olarak iç kontrol geçmişimizden ve kurumun kültürel yapısından etkilenir. Bütün değişim programlarında olduğu gibi iç kontrol sisteminin başarılı bir şekilde kurularak, kamudaki yönetim yaklaşımının yeniden oluşturulmasında yöneticilerin

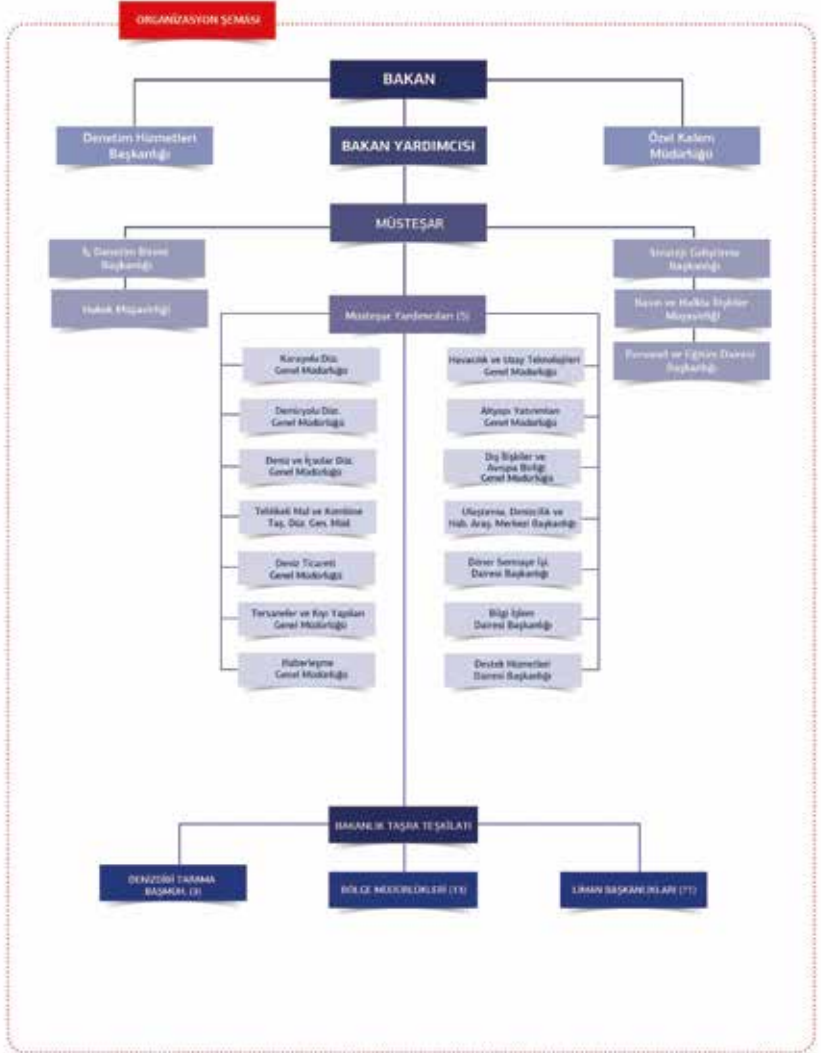
iç kontrolü sahiplenmesi, etik değerleri benimsemesi sistemin içselleştirilmesi ve kendinden bekleneni gerçekleştirmesi adına kritik önem taşımaktadır.

İç kontrol sisteminin etkili bir biçimde uygulanabilmesinin bir diğer ihtiyacı da personelin, iç kontrolü bir yük olarak değil, beklenmeyen olaylar ortaya çıktığında oluşacak kayıpları önlemek ve fırsatları değerlendirmek ile ilgili bir araç olarak görmesidir. Personelin işini severek ve sahiplenerek yapması, kurum açısından oldukça önemlidir. Çünkü personel, yerine getirdiği görev hakkında en kapsamlı bilgiye sahip kişidir. Ayrıca, görevini en etkin şekilde yerine getirmekten ve işi ile ilgili fark ettiği eksiklikleri yönetime iletmekten de sorumludur.

Güvenle ulaştıran, hızla eriştiren, sevilen, şeffaf, başarı örneği olarak gösterilen bir kurum olmak gibi bir düşünceden hareketle çalışan Bakanlığımızın her düzeydeki personelinin, bu yeni yönetim anlayışının hayata geçirilmesinde üstüne düşen görevi en iyi şekilde yerine getireceğine yürekten inanmaktayım.

Ülkemiz yatırımlarının yarısına yakın kısmını gerçekleştiren bir Bakanlık olarak, küresel çapta kabul görmüş bir yönetim aracının üst yönetim ve tüm personel tarafından doğru ve iyi kavranması adına hazırlanmış olan bu kitapçığın iç kontrol sistemine gereken katkıyı yapmasını diliyorum.

Lütfi ELVAN
Bakan



İçindekiler

BAKAN SUNUŞU	4
ÖNSÖZ.....	10
İÇ KONTROL SİSTEMİ	13
Klasik kamu yönetimi anlayışı nedir?.....	13
Klasik kamu yönetimi anlayışının temel özellikleri nelerdir?	14
Yeni kamu yönetimi anlayışının temel ilkeleri nelerdir?.....	15
İç kontrol nedir?	16
İç kontrolün unsurları nelerdir?	16
İç Kontrol neden kesin değil, makul güvence sağlar?.....	17
İç kontrol sisteminde “katı kontroller” ile “yumuşak kontroller” neyi ifade etmektedir?	17
KAMU İÇ KONTROL SİSTEMİ.....	19
İç kontrol nedir?	19
İç kontrolün amaçları nelerdir?.....	20
Ön mali kontrol nedir?	21
İç kontrol ön mali kontrolden mi ibarettir?.....	21
İç kontrolün kapsamı nelerden oluşmaktadır?.....	22
Mali olmayan kontrollerin sınırı nedir?	23
SORUMLULUKLAR	25
İç kontrol sorumluluğu nedir ve kimlere aittir?.....	25
İç kontrol sisteminde temel roller nelerdir?	27
Üst yöneticilerin iç kontrole ilişkin görev ve sorumlulukları nelerdir?.....	28

Üst yöneticiler iç kontrole ilişkin görevlerini yerine getirmekten kime karşı sorumludurlar?	29
Strateji Geliştirme Başkanlığı yöneticilerinin iç kontrole ilişkin görev ve sorumlulukları nelerdir?	29
İç denetçilerin iç kontrole ilişkin görev ve sorumlulukları nelerdir?	31
İç denetçiler iç kontrole ilişkin görevlerini yerine getirmekten kime karşı sorumludurlar?.....	32
İç kontrole ilişkin yanılgılar var mıdır?.....	32
KAMU İÇ KONTROL STANDARTLARI	37
İç kontrol sistemi için neden standartlara ihtiyaç vardır?.....	37
Kamu İç Kontrol Standartları nasıl hazırlanmıştır?	38
İdareler Kamu İç Kontrol Standartlarına uymak zorunda mıdır?	39
Kamu İç Kontrol Standartları ile ne amaçlanmaktadır?	39
Kamu İç Kontrol Standartlarının bileşenleri nelerdir, neyi ifade etmektedir?.....	39
Kamu İç Kontrol Standartları nelerdir? Standart neyi ifade eder?.....	40
Standartlar altında yer alan genel şartlar neyi ifade etmektedir?.....	41
KONTROL ORTAMI STANDARTLARI	43
Standart: 1. Etik değerler ve dürüstlük.....	44
Standart: 2. Misyona, organizasyon yapısı ve görevler	45
Standart: 3. Personelin yeterliliği ve performansı.....	46
Standart: 4. Yetki devri	48
RİSK DEĞERLENDİRME STANDARTLARI	49
Standart: 5. Planlama ve programlama.....	50
Standart: 6. Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi	51

KONTROL FAALİYETLERİ STANDARTLARI	53
Standart: 7. Kontrol stratejileri ve yöntemleri	54
Standart: 8. Prosedürlerin belirlenmesi ve belgelendirilmesi ...	55
Standart: 9. Görevler ayrılığı	56
Standart: 10. Hiyerarşik kontroller	57
Standart: 11. Faaliyetlerin sürekliliği	58
Standart: 12. Bilgi sistemleri kontrolleri	59
BİLGİ VE İLETİŞİM STANDARTLARI	61
Standart: 13. Bilgi ve iletişim	62
Standart: 14. Raporlama	63
Standart: 15. Kayıt ve dosyalama sistemi	64
Standart: 16. Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesi ...	65
İZLEME STANDARTLARI	67
Standart: 17. İç kontrolün değerlendirilmesi	68
Standart: 18. İç denetim	69
İÇ KONTROL İÇİN YAPILANLAR	71



5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamuda mali yönetim ve kontrol sisteminde köklü değişimler yapılarak, uluslararası standartlara ve Avrupa Birliği normlarına uygun hale getirilmesi amaçlanmıştır. Bu değişim, kamu idarelerinin çalışmalarına değer katmayı ve geliştirmeyi hedeflemiş denetim ilke ve tekniklerinin geliştirilmesi suretiyle, kamu kaynaklarının etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmasını temin etmeye yönelik iç kontrol sisteminin kurulmasını bir zorunluluk haline getirmiştir. Yönetimsel sorumluluğun hedef alındığı yeni sistemde, yönetime bu konuda destek sağlayacak en önemli reformlardan birisi iç kontrol sistemidir.

İç kontrol bir kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik bir yönetim aracı olup, bu amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi konusunda güvence sağlayan yönetim araçlarının bütünüdür ifade etmektedir. İç kontrol sistem ve araçları kurum yönetimine dayatılan kural ve uygulamalar değil, yönetimin amaç ve hedefleri gerçekleştirme konusunda ihtiyaç duyduğu mekanizmalardır. İç kontrol sadece form, belge, imza, doküman, prosedür değil bunların yanı sıra organizasyon yapısı, personeli ve yönetim tarzını da kapsayan bir sistemdir.

Kamu mali yönetimindeki bu sistemin hayata geçirilmesi, öngörülen bütün mekanizmaların tam ve etkin bir şekilde kurulması ve işlemesi ile mümkün olacaktır. Uygulamanın başarılı olması için, uzun vadeli bir strateji, iyi hazırlanmış bir Eylem Planı, Eylem planına bağlılık ve uygun adımların atılması ile işleyen bir izleme/değerlendirme mekanizması önemlidir.

Bu çalışmaların etkili bir şekilde yürütülebilmesi ve beklenen sonuçların alınabilmesi için iç kontrol sisteminin oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve geliştirilmesi sürecinde görev alacak olan herkesin iç kontrol sistemi hakkında yeterli

bilgiye sahip olmaları temel bir gerekliliktir. Böylece, bir yandan iç kontrol sistemine olan inanç ve güven artmış ve sahiplik sağlanmış olacak öte yandan, tüm aktörlerin iç kontrol sistemine ilişkin görev ve sorumluluklarını daha iyi kavramaları ve iç kontrol çalışmalarına gönüllü ve etkin bir şekilde katılımları sağlanmış olacaktır.

2007 yılından bu yana devam eden çalışmalar sonucunda, Maliye Bakanlığı tarafından iç kontrol standartlarının uygulanmasına ışık tutmak üzere iç kontrolün temel unsurlarını tüm paydaşların kullanabilecekleri yöntem, araç ve örneklerle açıklayan bir yol gösterici olması amacıyla 10.02.2014 tarihinde Kamu İç Kontrol Rehberi yayınlanmıştır.

Mevcut İç Kontrol El Kitapçığının, söz konusu rehber doğrultusunda ve yenilenen organizasyon yapısı gereği güncellenme ihtiyacı duyulmuştur.

Bu düşüncelerden hareketle, kamuda iç kontrol sistemine ilişkin temel bilgiler sunan bu kitapçık hazırlanmıştır.

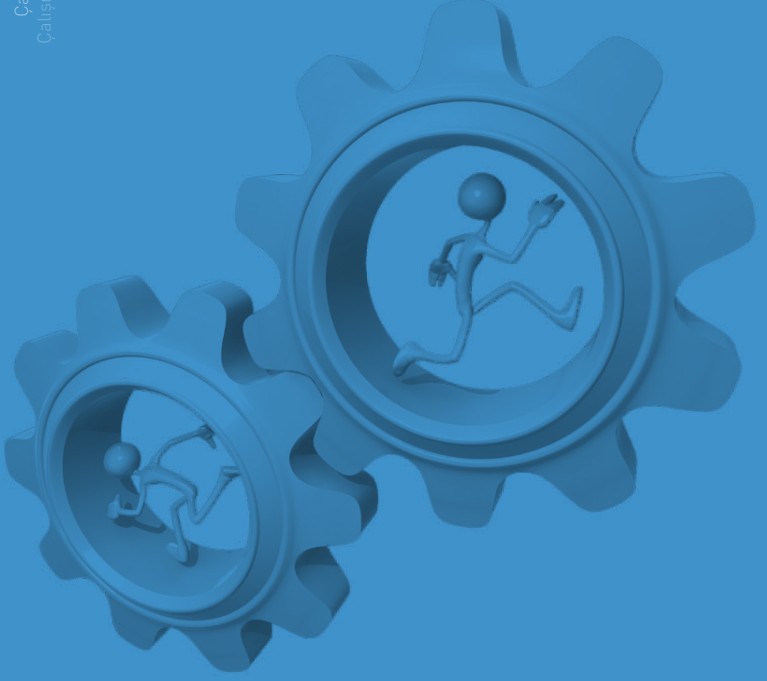
Kitapçık, etkili ve yeterli bir iç kontrol sisteminin oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve sürekli olarak geliştirilmesi amacıyla Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığında yürütülen çalışmalara katkı sağlama amacını taşımaktadır. Bu amaçla kitapçıkta kilit soru-cevaplarla; Yeni Kamu Yönetimi anlayışının bir unsuru olarak uluslararası standartlarda iç kontrolün ele alınış biçimi sorgulanmış, daha sonra 5018 sayılı kanun ve ilgili diğer mevzuatta yer alan hükümler çerçevesinde İç Kontrol Sistemi hakkında bilgiler verilmiş, Kamu İç Kontrol Standartlarına ilişkin olarak her bir standart ve her bir genel şarta ilişkin açıklamalar yapılmıştır.

Kuşkusuz bu çalışmanın oluşturulmasında görünür, görünmez birçok kişinin katkısı bulunmaktadır. Öncelikle bütün bu çalışmamızda, çalışmalarına bu çalışma için ara vererek katkı sağlayan tüm çalışma arkadaşlarımıza sonsuz teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Strateji Geliştirme Başkanlığı



Çalışma Hayatında Yeni Pusulamız İÇ KONTROL
Çalışma Hayatında Yeni Pusulamız İÇ KONTROL
Çalışma Hayatında Yeni Pusulamız İÇ KONTROL



İÇ KONTROL SİSTEMİ



Klasik Kamu Yönetimi Anlayışı Nedir?

Genel olarak kamu yönetimi, kamuya hizmet etme, kamu görevlilerini, idari faaliyetleri, politikaları yürütme süreci olarak tanımlanmaktadır.

Kamu yönetimi, faaliyetlerin ve işlerin, idari organizasyon ve personel eliyle, merkezi otoriteler tarafından belirlenmiş kurallara göre sevk ve idaresi olarak tanımlanmaktadır. Kamu idarelerinin faaliyetlerini merkezin belirlediği kurallara ve düzenlemelere uygun bir şekilde yürütmeleri birincil amaç ve görev olarak belirlenmektedir.

Klasik kamu yönetimi anlayışına göre, merkezi otoritelerin belirlediği kurallara tam olarak uyulması, kamu görevlilerinin işlerini dürüst ve tarafsız bir şekilde yerine getirmeleri halinde kamu hizmetleri amacına ulaşmış olacaktır.

Bunu sağlamak üzere, merkezi teşkilatlarda, iyi yetişmiş uzmanların çalıştığı güçlü düzenleme, kontrol ve teftiş birimleri oluşturulmuştur. Klasik kamu yönetimi anlayışında, hizmet üretim ve sunumdan sorumlu idareler, vatandaşa hizmet sunmaktan daha fazla, düzenleme, kontrol ve teftiş hizmetlerini üstlenen merkezi idarelerin beklentilerini karşılamaya odaklandığı için eleştirilmiştir.

Klasik kamu yönetimi anlayışının temel özellikleri nelerdir?

- Merkezi planlama
- Merkezi programlama
- Merkezi yönetim
- Dikey örgütlenme
- Merkezi kontrol
- Merkezi teftiş
- Katı hiyerarşik yapılanma
- Bürokratik yapı
- Mevzuat ve kurallara dayalı

- Girdi odaklı kontrol ve denetim
- Hata, usulsüzlük ve yolsuzluğu araştıran denetim anlayışı
- Tek taraflı ve kapalı
- Kadro hukukuna dayalı personel rejimi

Yeni kamu yönetimi anlayışının temel ilkeleri nelerdir?

- Merkezi yönetim anlayışından yönetim sorumluluğuna dayalı yönetim anlayışına geçiş
- Yönetim yeteneklerini öne çıkarma: takdir hakkı, yetki devri
- Yerinden yönetim
- Siyasi sorumluluk ile yönetim sorumluluğunun ayrışması
- Kurumsal yönetişim
- Sivil toplum kuruluşları ile işbirliği
- Katılımcılık
- Risk yönetimi
- Stratejik yönetim
- Performansa dayalı yönetim
- Performans ölçüm standartlarının belirlenmesi
- Saydamlık
- Yönetim sorumluluğu
- Hesap sorulabilirlik ve hesap verebilirlik
- Kaynak kullanımında ekonomiklik
- Hizmetlerde verimlilik ve etkinlik
- İç kontrol
- İç denetim
- Vatandaş odaklılık

İç kontrol nedir?

İç kontrol, kurum hedeflerine ulaşılması, faaliyetlerin düzenlemelere uygun, etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesi, mali ve mali olmayan bilgilerin doğruluğunun ve güvenilirliğinin sağlanması hususlarında makul güvence elde etmek üzere yöneticiler ve tüm personel tarafından risk esaslı olarak gerçekleştirilen bir süreçtir.

İç kontrolün unsurları nelerdir?

- Kurum hedeflerine ulaşılmasına yöneliktir.
- Faaliyetlerde etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik ilkelerini gözetir.
- Bilgilerin, doğruluğunu ve güvenilirliğini amaçlar.
- Düzenlemelere uyumu gözetir.
- Mali ve mali olmayan hususları içerir.
- Kontroller risk esasına göre belirlenir.
- Yöneticiler ve çalışanlar tarafından gerçekleştirilir.
- Dinamiktir, değişimden etkilenir.
- Sürekli ve disiplinli bir yaklaşımdır.
- Makul güvence sağlar.
- Bir yönetim aracıdır.
- Bir süreçtir.

İç kontrol neden kesin değil, makul güvence sağlar?

İç kontrol kurum hedeflerinin ve kontrol amaçlarının gerçekleştirilmesi hususunda makul derecede güvence sağlar. Güvence algısı kişiden kişiye farklılık gösterse de makul güvence çoğunluğun üstünde mutabık kaldığı tatminkâr bir güven düzeyini ifade etmektedir. Bununla birlikte, iyi uygulanan bir iç kontrol sisteminde kurum hedeflerinden ciddi sapmalar görülmez, kurumda kaynak kayıpları, usulsüz ve yolsuz işlemlere rastlanmaz.

İç kontrol sisteminde “katı kontroller” ile “yumuşak kontroller” neyi ifade etmektedir?

Resmi, nesnel ve objektif, sayısal olarak ölçülebilen somut kontroller **katı kontroller** olarak adlandırılmaktadır. Buna karşılık, resmi olmayan, öznel ve sübjektif, elle tutulmayan ve ölçülemeyen soyut kontroller **yumuşak kontroller** olarak adlandırılmaktadır.

Yumuşak kontrollerde genellikle tanım verilmesi güçtür, genel özellikleri tarif edilerek ve örnekler verilerek açıklanabilir. Doğruluk, dürüstlük, etik değerler, yönetim tarzı ve felsefesi, yetkinlik ve yeterlilik gibi hususlar yumuşak kontrollere örnek olarak gösterilebilir.

Katı kontrolleri tanımlamak ise daha kolaydır. Mevzuat düzenlemeleri, teşkilat yapısı, stratejik plan ve performans programları, faaliyet raporları, görev dağılım çizelgeleri, formlar, varlıkların sayımı gibi hususlar katı kontrollere örnek olarak gösterilebilir.



Çalışma Hayatında Yeni Pusulamız İÇ KONTROL
Çalışma Hayatında Yeni Pusulamız İÇ KONTROL
Çalışma Hayatında Yeni Pusulamız İÇ KONTROL



KAMU İÇ KONTROL SİSTEMİ



İç Kontrol Nedir?

İç kontrolün tanımı 5018 sayılı Kanunun 55 inci maddesinde yapılmıştır. Buna göre iç kontrol; “idarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan mali ve diğer kontroller bütünüdür.”

İç kontrolün amaçları nelerdir?

İç kontrolün amaçlarını şöyle sıralayabiliriz:

- Faaliyetlerin idarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak yürütülmesini sağlamak.
- Faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamak.
- Muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını sağlamak.
- Mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak.

Kanun 56 ncı maddesinde ise iç kontrolün amaçları ayrıca sayılmıştır. Buna göre iç kontrolün amaçları şunlardır:

- Kamu gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yönetilmesini sağlamak.
- Kamu idarelerinin kanunlara ve diğer düzenlemelere uygun olarak faaliyet göstermesini sağlamak.
- Her türlü malî karar ve işlemlerde usulsüzlük ve yolsuzluğun önlenmesini sağlamak.
- Karar oluşturmak ve izlemek için düzenli, zamanında ve güvenilir rapor ve bilgi edinilmesini sağlamak.
- Varlıkların kötüye kullanılması ve israfını önlemek ve kayıplara karşı korunmasını sağlamak.

Ön mali kontrol nedir?

Ön mali kontrol; gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerle ilişkin mali karar ve işlemlerin, idarenin bütçesine, bütçe tertibine, kullanılabilir ödenek tutarına, ayrıntılı harcama veya finansman programına, merkezi yönetim bütçe kanunu ve diğer mali mevzuat hükümlerine uygunluğu yönlerinden kontrol edilmesidir.

Ön mali kontrol, harcama birimleri ve Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından gerçekleştirilmektedir.

Ön mali kontrol danışma ve önleyici niteliktedir harcama yetkilisini bağlamaz. Öte yandan, bir mali karar ve işlem için ön mali kontrol sonucunda uygun görüş verilmesi de harcama yetkililerinin ve gerçekleştirme görevlilerinin sorumluluğunu ortadan kaldırmaz.

İç kontrol ön mali kontrolden mi ibarettir?

Kesinlikle hayır. Ön mali kontrol, Maliye Bakanlığı ile idare tarafından riskli görülen bazı mali karar ve işlemler için öngörülmuş bir kontrol faaliyetidir. Diğer bir ifadeyle, iç kontrolün “risk değerlendirme” bileşeni kapsamında yapılacak çalışmalar sonrasında riskli bulunan bazı mali karar ve işlemler (merkezi uyumlaştırma görevi kapsamında Maliye Bakanlığınca belirlenenler dahil) için yine iç kontrolün “kontrol faaliyetleri” kapsamında uygulanan kontrol prosedürlerinden biridir. İç kontrolün diğer bileşenleri ön mali kontrolü desteklemelidir.

Ön mali kontrol sadece mali karar ve işlemler üzerinde gerçekleştirilir. Strateji Geliştirme Başkanlığının ön mali kontrole tabi mali karar ve işlemler üzerinde, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasına yönelik bir kontrol yetkisi bulunmamaktadır. Sadece, bütçe uygulamaları ve diğer mali mevzuata uygunluğu açısından kontrol eder.

İç kontrolün kapsamı nelerden oluşmaktadır?

İç kontrol, sadece mevzuat, prosedürler, süreç akış şemaları ve benzeri yazılı düzenlemelerden oluşmamaktadır.

İç kontrol idarenin faaliyetlerinin yürütülmesinde benimsenen bir yönetim biçimi ve eylemler bütünüdür. Bu nedenle, literatürde bazı kitap ya da makalelerde “yönetim kontrolü” kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır.

İç kontrol düzenlemeleri ne kadar mükemmel olursa olsun, üst yönetim tarafından benimsenip kullanılmadığı sürece, bu düzenlemeler iç kontrol sisteminin öngördüğü amaçları sağlayamayacaktır. İç kontrol sisteminin etkili ve yeterli bir şekilde uygulanması ve amaçların gerçekleştirilmesi için yönetimin sahiplenmesi benimsemesi bir zorunluluktur.

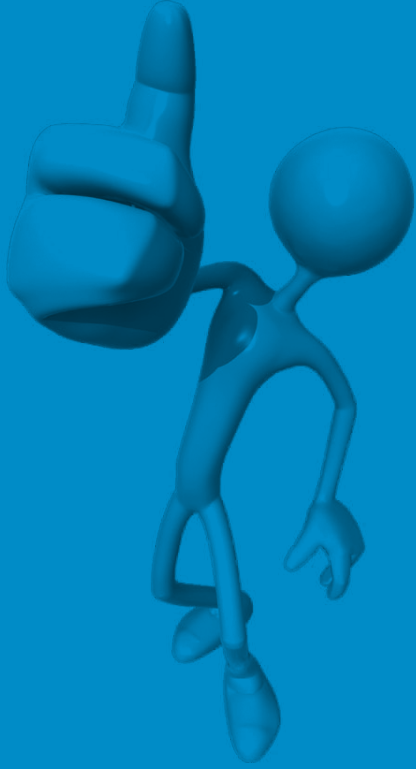
Mali olmayan kontrollerin sınırı nedir?

Kamu idareleri teşkilat kanunları çerçevesinde sağlık, eğitim, savunma, adalet, çevre, güvenlik ve benzer birçok faaliyet yürütmektedir.

Kamu hizmetlerinin yürütülmesinde kamu kaynakları kullanılmaktadır. Faaliyetlerin yürütülmesinde benimsenen yöntem kaynak kullanımını etkilemektedir. O halde denilebilir ki, kaynak kullanımını etkileyen her şey iç kontrolün kapsamına girmektedir.



Çalışma Hayatında Yeni Pusulamız İÇ KONTROL
Çalışma Hayatında Yeni Pusulamız İÇ KONTROL
Çalışma Hayatında Yeni Pusulamız İÇ KONTROL



SORUMLULUKLAR



İç kontrol sorumluluğu nedir ve kimlere aittir?

Bir idarede yöneticilerin yeterli ve etkili bir iç kontrol sistemini oluşturma, izleme ve geliştirme sorumluluğu, diğer personelin ise oluşturulan iç kontrol sistemini işletme, uygulama sorumluluğu bulunmaktadır.

İç kontrole ilişkin sorumlulukların gereği gibi yerine getirilmemesinin yaptırımları, yetersiz bir iç kontrol nedeniyle idarenin karşılaşacağı olumsuz durumların niteliğine göre değişecektir. Mevzuata uygunluğu sağlayacak iç kontrol araçlarının yeterince oluşturulmaması durumunda, idarede usulsüz veya yolsuz işlemler önlenemeyecektir. Bu durumda, usulsüz işlemleri gerçekleştiren kamu görevlileri ile bunların yöneticileri, işlemin niteliğine göre ve kusurları oranında, idari veya mali yaptırımlarla, kasit olması durumunda cezai yaptırımlarla karşılaşabilecektir.

5018 sayılı Kanun idare hukukumuzda “**yönetim sorumluluğu**” ve “**hesap verme sorumluluğu**” kavramlarını dâhil etmiştir.

Yönetim sorumluluğu, herhangi bir konuda karar verme ve uygulama yetkisinin, başka bir birim ya da kişinin izin ya da onayı olmaksızın yönetime ait olduğunu ifade etmektedir. Buna göre, yetki kullanımının sonuçlarından da yine yönetim sorumlu olacaktır. Hesap verme sorumluluğu ise, ilgili mevzuat veya idari bir işlemle belli bir konuda yetkili kılınmış birim ya da görevlilerin, bu yetkilerin kullanılmasıyla ilgili olarak yetkili kılınmış mercilere düzenli olarak hesap vermelerini ifade etmektedir. Hesap verme sorumluluğu genellikle raporlamayla yerine getirilmektedir. 5018 sayılı Kanunda öngörülen idare ve birim faaliyet raporları ile kamuoyuna açıklanan raporlar hesap verme sorumluluğunu kapsamında düzenlenen raporlara örnek olarak gösterilebilir.

İç kontrol sisteminde temel roller nelerdir?

Üst Yönetici; İdarede yeterli ve etkili bir iç kontrol sisteminin kurulmasını sağlamak, işleyişi izlemek ve gerekli tedbirleri alarak geliştirmek üst yöneticinin sorumluluğundadır. İç kontrol sisteminin sahibi üst yöneticidir. Üst yönetici, genel olarak izleme görevini üstlenmekle birlikte kurumun hedefleri doğrultusunda faaliyetlerini yürütmesinden ve iç kontrol sisteminin düzgün biçimde işleyişinin sağlanmasından sorumludur.

Harcama Yetkilileri; Birimlerinde etkili bir iç kontrol sistemi oluşturmak, uygulanmasını sağlamak ve izlemek, zayıf yönleri geliştirmekle sorumludur.

Strateji Geliştirme Başkanlığı; İç kontrol sisteminin harcama birimlerinde oluşturulması, uygulanması ve geliştirilmesi çalışmalarında koordinasyonu sağlamak, eğitim ve rehberlik hizmeti sağlamaktan sorumludur.

İç Denetim Birimi; İç kontrol sisteminin tasarım ve işleyişini sürekli olarak incelemek, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesini sağlamak ve geliştirilmesi için değerlendirme ve tavsiyeler sunmak suretiyle iç kontrol sisteminin geliştirilmesine katkıda bulunur.

Sayıştay; 6085 sayılı Sayıştay Kanunu hükümlerine göre kamu idarelerinde iç kontrol sistemlerinin işleyişini değerlendirir. Dış denetim organı olarak yapacağı düzenlilik denetimlerinde kamu idaresinin iç kontrol sisteminin düzgün biçimde işleyip işlemediğini değerlendirir. Bu kapsamda, üst yönetici ve harcama yetkilileri tarafından imzalanan iç kontrol güvence beyanlarını ve iç denetim raporlarını da dikkate alır.

Bütün Görevli Personel; İç kontrol tüm personelin görevinin bir parçasıdır. Kurumda çalışan herkes iç kontrol sisteminin hayata geçirilmesinde rol oynar. İç kontrol yalnızca bir birimdeki personelin yürüteceği bir görev değildir. Kurumda çalışan herkesin yürüttüğü faaliyetlerin içine yerleşmiş bir süreçtir. Bu nedenle ilave bir iş ya da görev olarak düşünülmemelidir.

Üst yöneticilerin iç kontrole ilişkin görev ve sorumlulukları nelerdir?

5018 sayılı Kanun mali yönetim ve kontrol sistemimizde üst yönetici kavramını geliştirmiş ve bakanlıklarda müsteşarları (Milli Savunma Bakanlığında bakan), il özel idarelerinde valileri, belediyelerde belediye başkanlarını ve diğer kamu idarelerinde en üst yöneticileri üst yönetici olarak belirlemiştir.

Kanun, bir idarede iç kontrol sisteminin temel sorumluluğunu üst yöneticilere vermiştir.

Kamu İç Kontrol Standartları tebliğinde üst yöneticilerin iç kontrol sisteminin kurulması ve gözetilmesi, yazılı prosedür ve talimatların oluşturulması gibi iç kontrol sisteminin gerektirdiği her türlü düzenlemelerin yapılması gibi görevlerinin bulunduğu belirtilmiş bulunmaktadır.

Yine Maliye Bakanlığı tarafından yayımlanan Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı Rehberinde;

- İç kontrol sisteminin oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve geliştirilmesi sorumluluğunun esas olarak üst yöneticilere ait olduğu,
- İç kontrol sisteminin oluşturulması, uygulanması ve geliştirilmesi çalışmalarının üst yöneticilerin liderliğinde ve gözetiminde yürütülmesi gerektiği,
- İç kontrol sistemine yönelik çalışmaların üst yönetici onayı ile başlatılmasının, üst düzey sahiplenmeyi, yetkilendirmeyi ve izlemeyi sağlamasının yanında, üst yöneticinin olumlu iradesini göstermesi açısından büyük önem arz ettiği

açıklanmaktadır.

Üst yöneticiler iç kontrole ilişkin görevlerini yerine getirmekten kime karşı sorumludurlar?

Kanunun 11 inci maddesinde, üst yöneticilerin bu madde de dâhil olmak üzere Kanunda öngörülen görev ve sorumluluklarını yerine getirmekten bakana karşı sorumlu oldukları belirtilmektedir.

Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın iç kontrole ilişkin görev ve sorumlulukları nelerdir?

5018 sayılı Kanununun 60 inci maddesinde;

- İdarenin stratejik plan ve performans programının hazırlanmasını koordine etmek ve sonuçlarını konsolide etmek,
- İdare bütçesini stratejik plan ve performans programına uygun olarak hazırlamak ve faaliyetlerin bunlara uygunluğunu izlemek ve değerlendirmek,
- Bütçe kayıtlarını tutmak, uygulama sonuçlarına ilişkin verileri toplamak, değerlendirmek ve bütçe kesin hesabı ile mali istatistikleri hazırlamak,
- Harcama birimlerinin hazırladığı birim faaliyet raporlarını da esas alarak idarenin faaliyet raporunu hazırlamak,
- Taşınır ve taşınmaza ilişkin icmal cetvellerini düzenlemek,
- İdarenin yatırım programının hazırlanmasını koordine etmek, uygulama sonuçlarını izlemek ve yıllık yatırım değerlendirme raporunu hazırlamak,

➤ Mali kanunlarla ilgili diğer mevzuatın uygulanması konusunda üst yöneticiye ve harcama yetkililerine gerekli bilgileri sağlamak ve danışmanlık yapmak,

➤ Ön mali kontrol faaliyetini yürütmek,

görevleri verilmiştir.

Kanunda ayrıca, iç kontrol sisteminin kurulması, standartların uygulanması ve geliştirilmesi konularında çalışmalar yapmak da görevleri arasında sayılmıştır.

5436 sayılı Kanunla, idarelerin Strateji Geliştirme Birimlerine;

➤ Ulusal kalkınma strateji ve politikaları, yıllık program ve hükümet programı çerçevesinde idarenin orta ve uzun vadeli strateji ve politikalarını belirlemek, amaçlarını oluşturmak üzere gerekli çalışmaları yapmak,

➤ İdarenin görev alanına giren konularda performans ve kalite ölçütleri geliştirmek ve bu kapsamda verilecek diğer görevleri yerine getirmek,

➤ İdarenin yönetimi ile hizmetlerin geliştirilmesi ve performansla ilgili bilgi ve verileri toplamak, analiz etmek, yorumlamak,

➤ İdarenin görev alanına giren konularda, hizmetleri etkileyecek dış faktörleri incelemek, kurum içi kapasite araştırması yapmak, hizmetlerin etkililiğini ve tatmin düzeyini analiz etmek ve genel araştırmalar yapmak,

➤ Yönetim bilgi sistemlerine ilişkin hizmetleri yerine getirmek,

➤ İdarede kurulmuşsa Strateji Geliştirme Kurulunun sekreteryaya hizmetlerini yürütmek,

görevleri verilmiştir.

İç denetçilerin iç kontrole ilişkin görev ve sorumlulukları nelerdir?

İç denetçilerin temel görevi, idarelerinin iç kontrol sisteminin tasarım ve işleyişini iç denetim standartları ve metodolojisi çerçevesinde, profesyonel bir meslek anlayışı içerisinde denetlemek, değerlendirmek ve geliştirici öneriler sunmaktır.

Kanununun 64 üncü maddesinde İç Denetçilerin görevleri sayılmıştır:

- Nesnel risk analizlerine dayanarak kamu idarelerinin yönetim ve kontrol yapılarını değerlendirmek,
- Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması bakımından incelemeler yapmak ve önerilerde bulunmak,
- Harcama sonrasında yasal uygunluk denetimi yapmak,
- İdarenin harcamalarının, malî işlemlere ilişkin karar ve tasarruflarının, amaç ve politikalara, kalkınma planına, programlara, stratejik planlara ve performans programlarına uygunluğunu denetlemek ve değerlendirmek,
- Malî yönetim ve kontrol süreçlerinin sistem denetimini yapmak ve bu konularda önerilerde bulunmak,
- Denetim sonuçları çerçevesinde iyileştirmelere yönelik önerilerde bulunmak,
- Denetim sırasında veya denetim sonuçlarına göre soruşturma açılmasını gerektirecek bir duruma rastlandığında, ilgili idarenin en üst amirine bildirmek.

İç kontrol sisteminin tasarım ve işleyişini denetlemek iç denetçilerin temel görevidir. Bununla birlikte, iç denetçilerin denetim görevlerinin yanında danışmanlık görevleri de bulunmaktadır. İç Denetim Koordinasyon Kurulunun belirlediği

standartlar çerçevesinde ve üst yöneticinin onayıyla yürürlüğe giren yıllık program kapsamında danışmanlık faaliyeti de yürütürler. Bu kapsamda olmak üzere, iç kontrol sisteminin oluşturulması aşamasında iç denetçilerin danışmanlık faaliyetinden destek alınabilecektir.

İç denetçiler iç kontrole ilişkin görevlerini yerine getirmekten kime karşı sorumludurlar?

İç denetçiler görevlerini İç Denetim Koordinasyon Kurulu (İDKK) tarafından belirlenen standartlara göre yürütürler ve mesleki olarak iç denetim birimi başkanı ve İDKK'na karşı sorumludurlar. Nitekim iç denetim birimlerini kalite güvence ve geliştirme programı kapsamında değerlendirme görevi İDKK'na verilmiştir.

İç kontrole ilişkin yanlışlar var mıdır?

İç kontrol ortamı bir yönetim anlayışı ve sistemini ifade etmektedir. Bu nedenle her derde deva bir ilaçmış gibi düşünmek bazı yanlışları da beraberinde getirir. Zaman içinde tespit edilebilen bazı yanlışlar ve gerçekler aşağıda belirtilmiştir.

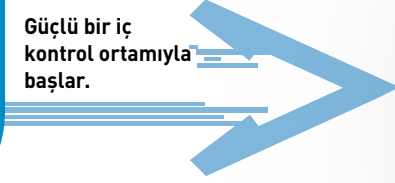
İÇ KONTROL

YANILGILAR

GERÇEKLER

İç Kontrol yazılı prosedürler ile başlar.

Güçlü bir iç kontrol ortamıyla başlar.



İÇ KONTROL

YANILGILAR

GERÇEKLER

Yönetim iç kontrolü iç denetçiler tarafından yapılması gereken iş olarak kabul eder.

İç kontrol sisteminin sahibi yönetimdir.



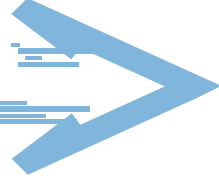
İÇ KONTROL

YANILGILAR

İç kontrol sadece mali bir konudur.

GERÇEKLER

İç kontrol idarenin tüm fonksiyonlarını kapsamakta ve her alanını ilgilendirmektedir.



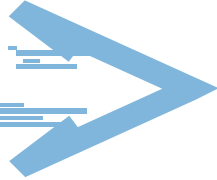
İÇ KONTROL

YANILGILAR

İç kontrol bürokrasi yaratır ve çalışanları oyalar.

GERÇEKLER

İç kontrol süreçlere ilave yapılan işler olarak düşünülmemeli, süreçlerin bir parçası olarak tasarlanmalıdır.



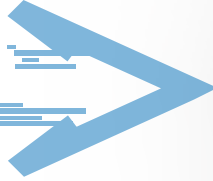
İÇ KONTROL

YANILGILAR

GERÇEKLER

Küçülme ve yetkilendirme nedeniyle kontrollerin bir kısmından vazgeçmeliyiz.

Küçülme ve yetkilendirme nedeniyle farklı kontrollere ihtiyaç duymalıyız.



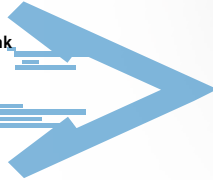
İÇ KONTROL

YANILGILAR

GERÇEKLER

İç kontrol yeterince kuvvetli ise yolsuzluk olmayacağından ve mali tabloların doğru olduğundan emin olabiliriz.

İç kontrol makul ancak kesin olmayan güvence verir.



Çalışma Hayatında Yeni Pusulamız İÇ KONTROL
Çalışma Hayatında Yeni Pusulamız İÇ KONTROL
Çalışma Hayatında Yeni Pusulamız İÇ KONTROL



COSO PİRAMİDİ



COSO KÜBÜ

KAMU İÇ KONTROL STANDARTLARI



İç kontrol sistemi için neden standartlara ihtiyaç vardır?

Kamu kaynaklarının düzenlemelere uygun kullanılarak kamu hizmetlerinin etkin ve etkili bir şekilde sunulmasının bir güvenceye bağlanması ve bu güvencenin de devamlılığının sağlanması gerekmektedir. İşte Kamu İç Kontrol Standartları bu güvencenin sağlanması için yöneticilere asgari ve genel düzeyde yönetim kurallarını içeren bir çerçeve sunmaktadır.

Kamu İç Kontrol Standartları aynı zamanda, denetim ve değerlendirme çalışmalarına da rehberlik etmektedir. İç denetimin temel görevi idarelerinde iç kontrolü değerlendirmek olduğundan, iç denetçiler iç kontrol standartlarını bir denetim aracı olarak kullanmalıdırlar. Kamu idarelerinin faaliyetlerinin denetlenmesi ve değerlendirilmesinde Kamu İç Kontrol Standartları ve bu standartlara ilişkin genel şartlar iç denetçiler için bir kontrol listesi (check-list) fonksiyonu görmektedir.

Kamu iç kontrol standartları nasıl hazırlanmıştır?

5018 sayılı Kanununun 55. maddesinde iç kontrol süreçlerine ilişkin standartların hazırlanması görevi Maliye Bakanlığına verilmiş bulunmaktadır.

31 Aralık 2005 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslarda da iç kontrol standartlarının, merkezi uyumlaştırma görevi çerçevesinde, Maliye Bakanlığı tarafından belirleneceği ve yayımlanacağı belirtilmiştir.

Bu düzenlemelerin verdiği yetkiye dayanarak Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan Kamu İç Kontrol Standartları 26 Aralık 2007 tarihli Resmi Gazete’de bir Tebliğ olarak yayımlanmıştır.

Söz konusu Tebliğde Kamu İç Kontrol Standartlarının, COSO modeli, INTOSAI Kamu Sektörü İç Kontrol Rehberi ve Avrupa Birliği İç Kontrol Standartları çerçevesinde belirlendiği belirtilmektedir.

İdareler kamu iç kontrol standartlarına uymak zorunda mıdır?

Evet. Kanununun 57. maddesinde kamu idarelerinin üst yönetici ve diğer yöneticilerinin, görev, yetki ve sorumlulukları çerçevesinde, yeterli ve etkili bir kontrol sisteminin oluşturulması için gerekli önlemleri almaları hükmedilmektedir.

Ayrıca, Maliye Bakanlığı tarafından yayımlanan İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslarda, kamu idarelerinin mali ve mali olmayan işlemlerinde standartlara uymakla ve gereğini yerine getirmekle yükümlü oldukları belirtilmektedir.

Kamu iç kontrol standartları ile ne amaçlanmaktadır?

Kamu İç Kontrol Standartları ile idarelerin iç kontrol sistemlerinin oluşturulmasında, izlenmesinde ve değerlendirilmesinde dikkate alınmaları gereken temel yönetim kurallarının gösterilmesi ve tüm kamu idarelerinde tutarlı, kapsamlı ve standart bir kontrol sisteminin kurulması ve uygulanması amaçlanmaktadır.

Kamu iç kontrol standartlarının bileşenleri nelerdir, neyi ifade etmektedir?

Mali yönetim ve kontrol alanında merkezi uyumlaştırma görevini üstlenen Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü tarafından yayımlanan Kamu İç Kontrol Standartlarının hazırlanmasında uluslararası standartlar ve iyi uygu-

lama örnekleri esas alınmıştır. Buna göre, Kamu İç Kontrol Standartlarının bileşenleri, COSO Modeli ve INTOSAI Kamu Sektörü İç Kontrol Standartlarına paralel bir şekilde beş bileşen altında toplanmıştır.

- Kontrol ortamı standartları,
- Risk değerlendirme standartları,
- Kontrol faaliyetleri standartları,
- Bilgi ve iletişim standartları,
- İzleme standartları.

Bileşenler, bir kamu idaresinde etkili ve yeterli bir iç kontrol sisteminin oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve geliştirilmesi için bir çerçeveyi ifade eder.

Kamu iç kontrol standartları nelerdir? Standart neyi ifade eder?

Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğinde, beş bileşen altında 18 standart belirlenmiş bulunmaktadır. Tebliğde, bu standartların kapsamı açıklanmış bulunmaktadır.

Standartlar bir kamu idaresinde etkili ve yeterli bir iç kontrol sisteminin oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve geliştirilmesi için gereken temel yönetim kurallarını ifade etmektedir.

1. Kontrol Ortamı Standartları

- Standart: 1. Etik değerler ve dürüstlük
- Standart: 2. Misyona, organizasyon yapısına ve görevlere
- Standart: 3. Personelin yeterliliğine ve performansına
- Standart: 4. Yetki devri

2. Risk Değerlendirme Standartları

Standart: 5. Planlama ve programlama

Standart: 6. Risklerin belirlenmesi ve programlanması

3. Kontrol Faaliyetleri Standartları

Standart: 7. Kontrol stratejileri ve yöntemleri

Standart: 8. Prosedürlerin belirlenmesi ve belgelendirilmesi

Standart: 9. Görevler ayrılığı

Standart: 10. Hiyerarşik kontroller

Standart: 11. Faaliyetlerin sürekliliği

Standart: 12. Bilgi sistemleri kontrolleri

4. Bilgi ve İletişim Standartları

Standart: 13. Bilgi ve iletişim

Standart: 14. Raporlama

Standart: 15. Kayıt ve dosyalama sistemi

Standart: 16. Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesi

5. İzleme Standartları

Standart: 17. İç kontrolün değerlendirilmesi

Standart: 18. İç denetim

Standartlar altında yer alan genel şartlar neyi ifade etmektedir?

Genel şartlar, kamu idarelerine standardın gereklerinin yerine getirilmesi için gerekli asgari şartları göstermektedir.

Bu şartların yerine getirilmesi halinde, iç kontrol sisteminin o standart için amaçladığı işlev yeterli güvenceyi sağlamış olacaktır.

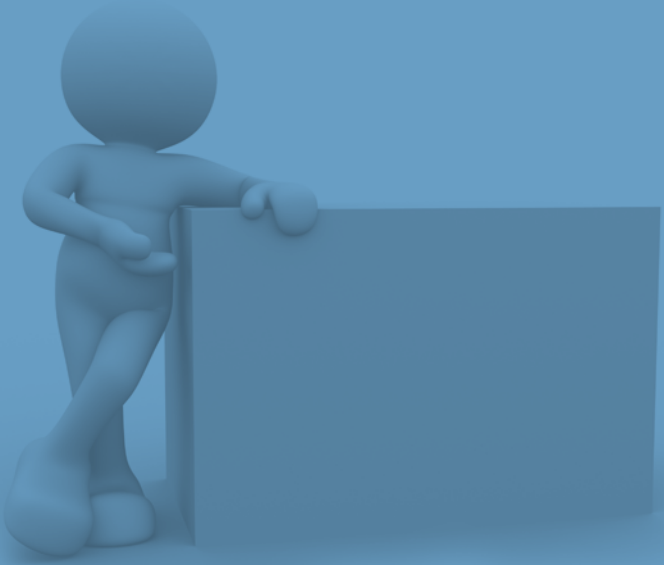


Çalışma Hayatında Yeni Pusulamız
Çalışma Hayatında Yeni Pusulamız
Çalışma Hayatında Yeni Pusulamız

İÇ KONTROL

İÇ KONTROL

İÇ KONTROL



KONTROL ORTAMI STANDARTLARI



“Kontrol ortamı; kişisel ve mesleki dürüstlük, yönetim ve personelin etik değerler karşısında tutumu, iç kontrole yönelik destekleyici tutum, mesleki yeterlilik, organizasyonel yapı, insan kaynakları politika ve uygulamaları, yönetim felsefesi ve iş yapma tarzını kapsamaktadır. Bu kapsamda 4 standart belirlenmiştir. Birincisi ‘Etik değerler ve dürüstlük’, ikincisi ‘Misyona, organizasyon yapısı ve görevler’, üçüncüsü ‘Personelin yeterliliği ve performansı ve dördüncüsü ‘Yetki devri’.

Standart 1.

Etik değerler ve dürüstlük

Kamu idarelerinin yöneticileri ve çalışanlarının kişisel ve mesleki dürüstlük anlayışları kamu idaresinin kamuoyu nezdindeki itibarını belirleyen en önemli unsurdur. Gerçekten de, zaman zaman açıklanan kamuoyu anketlerinde, kamu idarelerine duyulan güven bazılarında yüksek bazılarında ise düşük çıkmaktadır. Bu sonuçlar, aynı zamanda kamuoyunun kamu idarelerinin yönetici ve çalışanlarının kişisel ve mesleki dürüstlük anlayışına duyduğu güven derecesini göstermektedir. O nedenle, bir idarede kişisel ve mesleki dürüstlüğü öne çıkaran sistem ve uygulamalar bir yandan idarenin kamuoyu nezdindeki itibarını yükseltecek bir yandan da diğer standartlara temel teşkil edecektir.

Genel Şartlar

- 1.1.** İç kontrol sistemi ve işleyişinin yönetici ve personel tarafından sahiplenmesi ve desteklenmesi gerekmektedir.
- 1.2.** İdarenin yöneticileri iç kontrol sisteminin uygulanmasında personele örnek olmalıdırlar.
- 1.3.** Etik kurallar bilinmeli ve tüm faaliyetlerde bu kurallara uyulmalıdır.
- 1.4.** Faaliyetlerde dürüstlük, saydamlık ve hesap verebilirlik sağlanmalıdır.
- 1.5.** İdarenin personeline ve hizmet verilenlere adil ve eşit davranılmalıdır.
- 1.6.** İdarenin faaliyetlerine ilişkin tüm bilgi ve belgeler doğru, tam ve güvenilir olmalıdır.

Standart 2.

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.

Genel Şartlar

- 2.1.** İdarenin misyonu yazılı olarak belirlenmeli, duyurulmalı ve personel tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır.
- 2.2.** Misyonun gerçekleştirilmesini sağlamak üzere idare birimleri ve alt birimlerince yürütülecek görevler yazılı olarak tanımlanmalı ve duyurulmalıdır.
- 2.3.** İdare birimlerinde personelin görevlerini ve bu görevlere ilişkin yetki ve sorumluluklarını kapsayan görev dağılımı çizelgesi oluşturulmalı ve personele bildirilmelidir.
- 2.4.** İdarenin ve birimlerinin teşkilat şeması olmalı ve buna bağlı olarak fonksiyonel görev dağılımı belirlenmelidir.
- 2.5.** İdarenin ve birimlerinin organizasyon yapısı, temel yetki ve sorumluluk dağılımı, hesap verebilirlik ve uygun raporlama ilişkisini gösterecek şekilde olmalıdır.
- 2.6.** İdarenin yöneticileri, faaliyetlerin yürütülmesinde hassas görevlere ilişkin prosedürleri belirlemeli ve personele duyurmalıdır.
- 2.7.** Her düzeydeki yöneticiler verilen görevlerin sonucunu izlemeye yönelik mekanizmalar oluşturmalıdır.

Standart 3.

Personelin yeterliliği ve performansı

İdareler, personelin yeterliliği ve görevleri arasındaki uyumu sağlamalı, performansın değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik önlemler almalıdır.

Genel Şartlar

- 3.1.** İnsan kaynakları yönetimi, idarenin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamaya yönelik olmalıdır.
- 3.2.** İdarenin yönetici ve personeli görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır.
- 3.3.** Mesleki yeterliliğe önem verilmeli ve her görev için en uygun personel seçilmelidir.
- 3.4.** Personelin işe alınması ile görevinde ilerleme ve yükselmesinde liyakat ilkesine uyulmalı ve bireysel performansı göz önünde bulundurulmalıdır.
- 3.5.** Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir.
- 3.6.** Personelin yeterliliği ve performansı bağlı olduğu yöneticisi tarafından en az yılda bir kez değerlendirilmeli ve değerlendirme sonuçları personel ile görüşülmelidir.

- 3.7.** Performans değerlendirmesine göre performansı yetersiz bulunan personelin performansını geliştirmeye yönelik önlemler alınmalı, yüksek performans gösteren personel için ödüllendirme mekanizmaları geliştirilmelidir.
- 3.8.** Personel istihdamı, yer değiştirme, üst görevlere atanma, eğitim, performans değerlendirmesi, özlük hakları gibi insan kaynakları yönetimine ilişkin önemli hususlar yazılı olarak belirlenmiş olmalı ve personele duyurulmalıdır.

Standart 4.

Yetki devri

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

Genel Şartlar

- 4.1.** İş akış süreçlerindeki imza ve onay mercileri belirlenmeli ve personele duyurulmalıdır.
- 4.2.** Yetki devirleri, üst yönetici tarafından belirlenen esaslar çerçevesinde devredilen yetkinin sınırlarını gösterecek şekilde yazılı olarak belirlenmeli ve ilgililere bildirilmelidir.
- 4.3.** Yetki devri, devredilen yetkinin önemi ile uyumlu olmalıdır.
- 4.4.** Yetki devredilen personel görevin gerektirdiği bilgi, deneyim ve Yeteneğe sahip olmalıdır.
- 4.5.** Yetki devredilen personel, yetkinin kullanımına ilişkin olarak belli dönemlerde yetki devredene bilgi vermeli, yetki devreden ise bu bilgiyi aramalıdır.

RISK DEĞERLENDİRME STANDARTLARI



“Risk değerlendirme, idarenin hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyecek risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve gerekli önlemlerin belirlenmesi sürecidir.”

Standart 5.

Planlama ve programlama

İdareler, faaliyetlerini, amaç, hedef ve göstergelerini ve bunları gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları kaynakları içeren plan ve programlarını oluşturmalı ve duyurmalı,

Genel Şartlar

- 5.1.** İdareler, misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamalıdır.
- 5.2.** İdareler, yürütecekleri program, faaliyet ve projeleri ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren performans programı hazırlamalıdır.
- 5.3.** İdareler, bütçelerini stratejik planlarına ve performans programlarına uygun olarak hazırlamalıdır.
- 5.4.** Yöneticiler, faaliyetlerin ilgili mevzuat, stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflere uygunluğunu sağlamalıdır.
- 5.5.** Yöneticiler, görev alanları çerçevesinde idarenin hedeflerine uygun özel hedefler belirlemeli ve personeline duyurmalıdır.
- 5.6.** İdarenin ve birimlerinin hedefleri, spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve süreli olmalıdır.

Standart 6.

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.

Genel Şartlar

- 5.1.** İdareler, her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflerine yönelik riskleri belirlemelidir.
- 6.2.** Risklerin gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez analiz edilmelidir.
- 6.3.** Risklere karşı alınacak önlemler belirlenerek eylem planları oluşturulmalıdır.



Çalışma Hayatında Yeni Pusulamız İÇ KONTROL
Çalışma Hayatında Yeni Pusulamız İÇ KONTROL
Çalışma Hayatında Yeni Pusulamız İÇ KONTROL



KONTROL FAALİYETLERİ STANDARTLARI



“Kontrol faaliyetleri, idarenin hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlamak ve belirlenen riskleri yönetmek amacıyla oluşturulan politika ve prosedürlerdir.”

Standart 7.

Kontrol stratejileri ve yöntemleri

İdareler, hedeflerine ulaşmayı amaçlayan ve riskleri karşılamaya uygun kontrol strateji ve yöntemlerini belirlemeli ve uygulamalıdır.

Genel Şartlar

- 7.1.** Her bir faaliyet ve riskleri için uygun kontrol strateji ve yöntemleri (düzenli gözden geçirme, örnekleme yoluyla kontrol, karşılaştırma, onaylama, raporlama, koordinasyon, doğrulama, analiz etme, yetkilendirme, gözetim, inceleme, izleme v.b.) belirlenmeli ve uygulanmalıdır.
- 7.2.** Kontroller, gerekli hallerde, işlem öncesi kontrol, süreç kontrolü ve işlem sonrası kontrolleri de kapsamalıdır.
- 7.3.** Kontrol faaliyetleri, varlıkların dönemsel kontrolünü ve güvenliğinin sağlanmasını kapsamalıdır.
- 7.4.** Belirlenen kontrol yönteminin maliyeti beklenen faydayı aşmamalıdır.

Standart 8.

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.

Genel Şartlar

- 8.1.** İdareler, faaliyetleri ile mali karar ve işlemleri hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir.
- 8.2.** Prosedürler ve ilgili dokümanlar, faaliyet veya mali karar ve işlemin başlaması, uygulanması ve sonuçlandırılması aşamalarını kapsamalıdır.
- 8.3.** Prosedürler ve ilgili dokümanlar, güncel, kapsamlı, mevzuata uygun ve ilgili personel tarafından anlaşılabilir ve ulaşılabilir olmalıdır.

Standart 9. 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.

Genel Şartlar

- 9.1.** Her faaliyet veya mali karar ve işlemin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrolü görevleri farklı kişilere verilmelidir.
- 9.2.** Personel sayısının yetersizliği nedeniyle görevler ayrılığı ilkesinin tam olarak uygulanamadığı idarelerin yöneticileri risklerin farkında olmalı ve gerekli önlemleri almalıdır.

Standart 10.

Hiyerarşik kontroller

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

Genel Şartlar

- 10.1.** Yöneticiler, prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontrolleri yapmalıdır.
- 10.2.** Yöneticiler, personelin iş ve işlemlerini izlemeli ve onaylamalı, hata ve usulsüzlüklerin giderilmesi için gerekli talimatları vermelidir.

Standart 11.

Faaliyetlerin sürekliliği

İdareler, faaliyetlerin sürekliliğini sağlamaya yönelik gerekli önlemleri almalıdır.

Genel Şartlar

- 11.1.** Personel yetersizliği, geçici veya sürekli olarak görevden ayrılma, yeni bilgi sistemlerine geçiş, yöntem veya mevzuat değişiklikleri ile olağanüstü durumlar gibi faaliyetlerin sürekliliğini etkileyen nedenlere karşı gerekli önlemler alınmalıdır.
- 11.2.** Gerekli hallerde usulüne uygun olarak vekil personel görevlendirilmelidir.
- 11.3.** Görevinden ayrılan personelin, iş veya işlemlerinin durumunu ve gerekli belgeleri de içeren bir rapor hazırlaması ve bu raporu görevlendirilen personele vermesi yönetici tarafından sağlanmalıdır.

Standart 12.

Bilgi sistemleri kontrolleri

İdareler, bilgi sistemlerinin sürekliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için gerekli kontrol mekanizmaları geliştirmelidir.

Genel Şartlar

- 12.1.** Bilgi sistemlerinin sürekliliğini ve güvenilirliğini sağlayacak kontroller yazılı olarak belirlenmeli ve uygulanmalıdır.
- 12.2.** Bilgi sistemine veri ve bilgi girişi ile bunlara erişim konusunda yetkilendirmeler yapılmalı, hata ve usulsüzlüklerin önlenmesi, tespit edilmesi ve düzeltilmesini sağlayacak mekanizmalar oluşturulmalıdır.
- 12.3.** İdareler bilişim yönetişimini sağlayacak mekanizmalar geliştirmelidir.



Çalışma Hayatında Yeni Pusulamız İÇ KONTROL
Çalışma Hayatında Yeni Pusulamız İÇ KONTROL
Çalışma Hayatında Yeni Pusulamız İÇ KONTROL



BİLGİ VE İLETİŞİM STANDARTLARI



“Bilgi ve iletişim, gerekli bilginin ihtiyaç duyan kişi, personel ve yöneticiye belirli bir formatta ve ilgililerin iç kontrol ve diğer sorumluluklarını yerine getirmelerine imkan verecek bir zaman dilimi içinde iletilmesini sağlayacak bilgi, iletişim ve kayıt sistemini kapsar.”

Standart 13.

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.

Genel Şartlar

- 13.1.** İdarelerde, yatay ve dikey iç iletişim ile dış iletişimi kapsayan etkili ve sürekli bir bilgi ve iletişim sistemi olmalıdır.
- 13.2.** Yöneticiler ve personel, görevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli ve yeterli bilgiye zamanında ulaşabilmelidir.
- 13.3.** Bilgiler doğru, güvenilir, tam, kullanışlı ve anlaşılabilir olmalıdır.
- 13.4.** Yöneticiler ve ilgili personel, performans programı ve bütçenin uygulanması ile kaynak kullanımına ilişkin diğer bilgilere zamanında erişebilmelidir.
- 13.5.** Yönetim bilgi sistemi, yönetimin ihtiyaç duyduğu gerekli bilgileri ve raporları üretebilecek ve analiz yapma imkanı sunacak şekilde tasarlanmalıdır.
- 13.6.** Yöneticiler, idarenin misyon, vizyon ve amaçları çerçevesinde beklentilerini görev ve sorumlulukları kapsamında personele bildirmelidir.
- 13.7.** İdarenin yatay ve dikey iletişim sistemi personelin değerlendirme, öneri ve sorunlarını iletebilmelerini sağlamalıdır.

Standart 14.

Raporlama

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

Genel Şartlar

- 14.1.** İdareler, her yıl, amaçları, hedefleri, stratejileri, varlıkları, yükümlülükleri ve performans programlarını kamuoyuna açıklamalıdır.
- 14.2.** İdareler, bütçelerinin ilk altı aylık uygulama sonuçları, ikinci altı aya ilişkin beklentiler ve hedefler ile faaliyetlerini kamuoyuna açıklamalıdır.
- 14.3.** Faaliyet sonuçları ve değerlendirmeler idare faaliyet raporunda gösterilmeli ve duyurulmalıdır.
- 14.4.** Faaliyetlerin gözetimi amacıyla idare içinde yatay ve dikey raporlama ağı yazılı olarak belirlenmeli, birim ve personel, görevleri ve faaliyetleriyle ilgili hazırlanması gereken raporlar hakkında bilgilendirilmelidir.

Standart 15.

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.

Genel Şartlar

- 15.1.** Kayıt ve dosyalama sistemi, elektronik ortamdakiler dahil, gelen ve giden evrak ile idare içi haberleşmeyi kapsamalıdır.
- 15.2.** Kayıt ve dosyalama sistemi kapsamlı ve güncel olmalı, yönetici ve personel tarafından ulaşılabilir ve izlenebilir olmalıdır.
- 15.3.** Kayıt ve dosyalama sistemi, kişisel verilerin güvenliğini ve korunmasını sağlamalıdır.
- 15.4.** Kayıt ve dosyalama sistemi belirlenmiş standartlara uygun olmalıdır.
- 15.5.** Gelen ve giden evrak zamanında kaydedilmeli, standartlara uygun bir şekilde sınıflandırılmalı ve arşiv sistemine uygun olarak muhafaza edilmelidir.
- 15.6.** İdarenin iş ve işlemlerinin kaydı, sınıflandırılması, korunması ve erişimini de kapsayan, belirlenmiş standartlara uygun arşiv ve dokümantasyon sistemi oluşturulmalıdır.

Standart 16.

Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesi

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

Genel Şartlar

- 16.1.** Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirim yöntemleri belirlenmeli ve duyurulmalıdır.
- 16.2.** Yöneticiler, bildirilen hata, usulsüzlük ve yolsuzluklar hakkında yeterli incelemeyi yapmalıdır.
- 16.3.** Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukları bildiren personele haksız ve ayırıcı bir muamele yapılmamalıdır.



Çalışma Hayatında Yeni Pusulamız İÇ KONTROL
Çalışma Hayatında Yeni Pusulamız İÇ KONTROL
Çalışma Hayatında Yeni Pusulamız İÇ KONTROL



İZLEME STANDARTLARI



“İzleme, iç kontrol sisteminin kalitesini değerlendirmek üzere yürütülen tüm izleme faaliyetlerini kapsar.”

Standart 17.

İç kontrolün değerlendirilmesi

İdareler iç kontrol sistemini yılda en az bir kez değerlendirmelidir.

Genel Şartlar

- 17.1.** İç kontrol sistemi, sürekli izleme veya özel bir değerlendirme yapma veya bu iki yöntem birlikte kullanılarak değerlendirilmelidir.
- 17.2.** İç kontrolün eksik yönleri ile uygun olmayan kontrol yöntemlerinin belirlenmesi, bildirilmesi ve gerekli önlemlerin alınması konusunda süreç ve yöntem belirlenmelidir.
- 17.3.** İç kontrolün değerlendirilmesine idarenin birimlerinin katılımı sağlanmalıdır.
- 17.4.** İç kontrolün değerlendirilmesinde, yöneticilerin görüşleri, kişi ve/veya idarelerin talep ve şikâyetleri ile iç ve dış denetim sonucunda düzenlenen raporlar dikkate alınmalıdır.
- 17.5.** İç kontrolün değerlendirilmesi sonucunda alınması gereken önlemler belirlenmeli ve bir eylem planı çerçevesinde uygulanmalıdır.

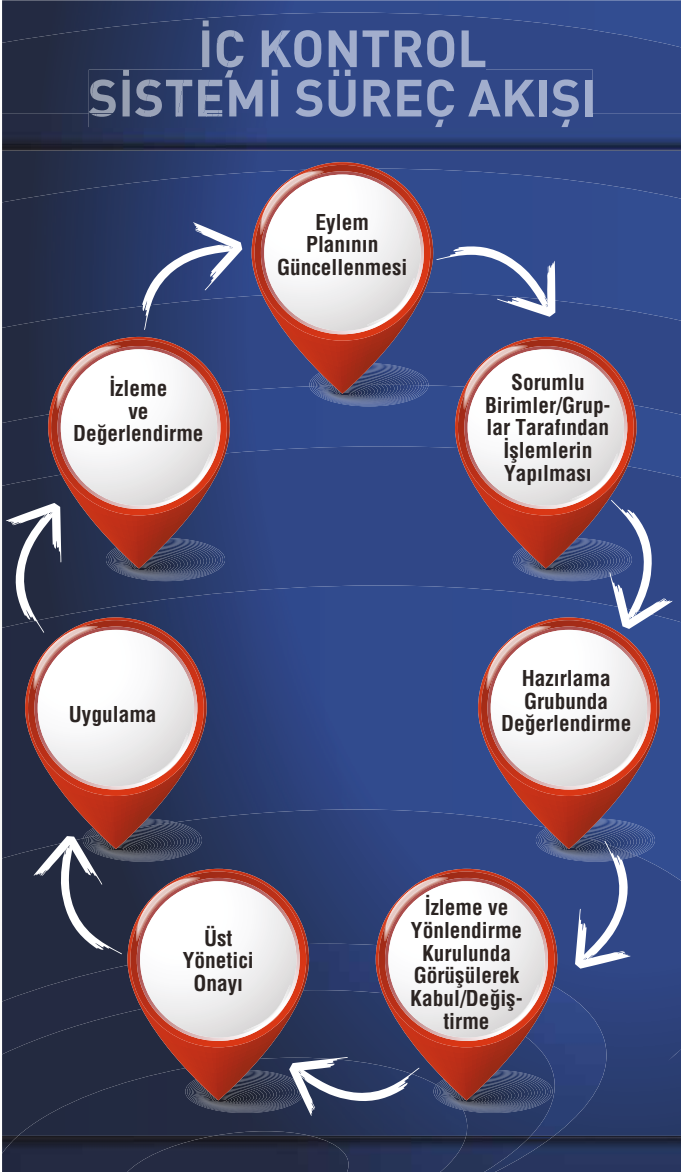
Standart 18.

İç denetim

İdareler fonksiyonel olarak bağımsız bir iç denetim faaliyetini sağlamalıdır.

Genel Şartlar

- 18.1.** İç denetim faaliyeti İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından belirlenen standartlara uygun bir şekilde yürütülmelidir.
- 18.2.** İç denetim sonucunda idare tarafından alınması gerekli görülen önlemleri içeren eylem planı hazırlanmalı, uygulanmalı ve izlenmelidir.



01 /07 /2009
31 /12 /2013
DÖNEMİNDE
NELER YAPTIK?



“İzleme, iç kontrol sisteminin kalitesini değerlendirmek üzere yürütülen tüm izleme faaliyetlerini kapsar.”

- İzleme ve Yönlendirme Kurulu oluşturulmuştur.
- Hazırlama grubu oluşturulmuştur.
- İç kontrol sisteminin oluşturulması aşamalarında görevli olan personel eğitilerek deneyim sahibi olması sağlanmıştır.
- Mevcut durum analizi yapılarak Eylem Planı hazırlanmış olup, takip edilerek güncelliği sağlanmaktadır.
- İç kontrol sistemi ile ilgili ilkelerin ve kavramların bilinirliğinin artırılması amacıyla, Kurum web-sitesinde iç kontrol yönelik sayfa oluşturulmuştur.

http://e-Ulastirma.udhb.gov.tr/portal/page/portal/ubak_ic_kontrol/ickontrol_anasayfa

- 6 ayda bir gerçekleştirme sonuçları Üst Yönetime raporlanmaktadır.
- SGB olarak koordinasyon ve danışmanlık görevinin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır.
- **“Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı İç Kontrol Sistemi Yönergesi”** hazırlanmıştır.
- **“İç Kontrol El Kitabı”** hazırlanarak tüm personele dağıtılmıştır.
- **“Kurumsal Kimlik Klavuzu”** hazırlanmıştır.
- **“İş Sürekliliği Planı Hazırlama Rehberi”** hazırlanmıştır.
- **“Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı İletişim Rehberi”** hazırlanmıştır.
- **“Öneri Sistemi Rehberi”** hazırlanmış olup, işlemler manuel olarak yürütülmektedir. Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı tarafından, veri tabanına yönelik çalışmalar devam etmektedir.
- Bakanlık merkez teşkilatında **“Süreç Kartları”**, **“Görev Tanımları”** ve **“Hassas Görev Formları”** oluşturulmuştur.
- **“Eğitim Kataloğu”** oluşturulmuştur.

- Görevden geçici ayrılma durumlarında, yetki devri ile vekil personel tarafına aktarılan işlemlerin bilinmesi ve sağlıklı yapılabilmesinin sağlanması ve yetki devredilen kişinin, yetkiyi devreden kişiye, vekalet dönemi boyunca yaptığı faaliyetleri resmi bir rapor vasıtasıyla özetlemesi amacıyla **“Vekalet Dönemi Raporu”** formu hazırlanmıştır.
- Görevinden ayrılacak olan personelin, görevinden ayrıldıktan önce yapmakta olduğu işlerin hangi aşamada olduğunu ve ilgilenmekte olduğu belgelerin içeriğini gösterir **“İş Devir Teslim Raporu”** formu hazırlanmıştır.
- **“İç Kontrol Sistemi Öz Değerlendirme Anketi”** ve **“Etik Değerler Öz Değerlendirme Anketi Formu”** hazırlanmış olup, dönemsel olarak uygulanmaktadır.
- Etik kuralların bilinirliğinin artırılması amacıyla, **“Etik Faaliyetleri El Kitabı”** hazırlanmıştır.
- Kurum genelinde iletişim ve geri bildirim sağlanması adına toplu elektronik posta gönderilmesine imkan veren e-posta grupları oluşturulmuştur.
- “Kriz/Acil Durum politikalarını da kapsayan **“Bilgi Güvenliği Politikası Yönergesi”** oluşturulmuştur.
- **“Active Directory”** yapısı kurulmuş ve kullanıma geçilmiştir.

“Türkiye’nin
her yerinden”

444
24
07

www.udhb.gov.tr



T.C.
Ulaştırma Denizcilik ve
Haberleşme Bakanlığı