



UDH

T.C. Ulaştırma Denizcilik ve
Haberleşme Bakanlığı

YÖNETİCİ EL KİTABI

(İç Kontrol Eylem Planı Uygulamaları)

İçindekiler

Önsöz	4
İç Kontrol El Kitabı	6
İç Kontrol Web Sayfası	7
İç Kontrol Sistemi Yönergesi	8
Kurumsal Kimlik Klavuzu	9
Eğitim Katalođu	10
İç Kontrol Sistemi Öz Değerlendirme Anketi	11
Etik Değerler Öz Değerlendirme Anketi	12
Öneri Sistemi	13
Kurum Hizmet Envanteri	14
İş Devir Teslim Formu	15
Hedef ve Beklenti Değerlendirme Toplantıları	16
Birim Yöneticileri Toplantıları	17
Kontrol Değerlendirme Toplantıları	18
Görev Tanımları	19
İş Planı	20
Performans Programı Değerlendirme Toplantıları	21
Süreç Yönetimi	22
Süreç Yönetimi Kapsamındaki Faaliyetler	24

Önsöz

Yeni yönetim anlayışının temelinde; katılımcılık, hesap ve-rebilirlik, saydamlık, açıklık, stratejik yönetim, risk yönetimi, iç kontrol, performans yönetimi, vatandaş/müşteri odaklılık, bilgiye dayalı yönetim gibi temel kavramlar yer almaktadır.

Yeni mali yönetim ve kontrol sistemi yönetim sorumluluğu esas alınarak kurulmuş olup, üst yöneticilere sistemin ku-rulması, izlenmesi, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi hu-suslarında önemli görev ve sorumluluklar yüklenmiştir. Bu çerçevede, yeni sistemin kamu idarelerinde etkili bir şekilde uygulanması için üst yöneticilerin liderliği ve desteği gerek-mektedir.

İç kontrol kurumların hedeflerine ulaşması ve misyonlarını gerçekleştirmesi; bu yolda ilerlerken önlerine çıkabilecek be-lirsizliklerin en aza indirilmesi amacıyla uygulanan süreçtir. İç kontrol, kurumların sürekli değişen çevre koşulları, hizmet alanların talepleri ve öncelikleri ile gelecekte ortaya çıkabi-lecek tehdit unsuru olan veya fırsatlar yaratabilecek risklerle başa çıkabilmeleri için yönetimi güçlendirir.

Diğer bir ifadeyle iç kontrol, kurumun yönetimi ve personeli tarafından hayata geçirilen, belirlenmiş hedeflere ulaşma-sında ve misyonunu gerçekleştirmesinde makul bir güvence sağlamak üzere tasarlanmış ve kurumun genelini etkileyen bütünleşmiş bir süreçtir.



*“Değişim Kaçınılmaz İse, Doğru Olan;
Değişimden Yararlanmaktır.”*

Bu el kitabı, yeni mali yönetim ve kontrol sisteminin önemli yapıtaşlarından biri olan İç Kontrol Sisteminin oluşturulması için uygulamaya alınan Eylem Planı çıktıları hakkında bilinmesi gereken önemli unsurların, yöneticilere hatırlatılması amacıyla hazırlanmıştır.

İç Kontrol El Kitabı



Kamuda iç kontrol sistemine ilişkin temel bilgiler sunan bu kitap; iç kontrol sisteminin oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve geliştirilmesi sürecinde görev alacak olan herkesin iç kontrol sistemi hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları, böylece, bir yandan iç kontrol sistemine olan inanç ve güvenin artırılması, diğer yandan tüm aktörlerin iç kontrol sistemine ilişkin görev ve sorumluluklarını daha iyi kavramaları ve iç kontrol çalışmalarına gönüllü ve etkin bir şekilde katılımlarını sağlamaya yönelik olarak hazırlanmıştır.

İç Kontrol Web Sayfası

İç kontrole yönelik Web adresi Bakanlığımız web sitesinde kullanıma açılmıştır. İç Kontrol ile ilgili mevzuat, Eylem Planları ve Eylem Planları kapsamında elde edilen genel düzeydeki çıktılar bu sayfada yer almaktadır. Söz konusu web sayfasının güncelliği Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından sağlanmaktadır.



http://e-ulasirma.ubak.gov.tr/portal/page/portal/ubak_ic_kontrol/ickontrol_anasayfa

İç Kontrol Sistemi Yönergesi



Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatında iç kontrol standartlarının oluşturulması ve iç kontrol faaliyetlerinin yürütülmesine ilişkin ilke, iş, işlem ve süreçlerin yürütülmesini sağlamak amacıyla hazırlanmış olup, Eylem Planından elde edilen çıktılar bu yönergenin doğal ekidir.

Kurumsal Kimlik Klavuzu

“Kurumsal Kimlik”, halkla ilişkilerde kurumun görünen yüzüne verilen isimdir. Kurumun kendini temsil ve ifade etme şeklidir. Bu ifade sınırları çizilmiş ve genellikle değişmez bir ifadedir. Kurumu anımsatacak bir tasarımın ne ölçülerde ve nasıl kullanılması gerektiğini belirten kurumsal kimlik kılavuzu, bu sistemin vazgeçilmez ögesidir.

Bir bütün olarak “Kurumsal Kimlik” kurumun halkla ilişkiler yatırımlarının başarılı olmasını sağlar, kurumun süreklilik ve tutarlılığının doğru algılanmasına katkıda bulunur.

Kurumsal kimlik; Amblem / Logotayp kullanım standartları, antetli kağıt tasarımı, zarf tasarımı, kartvizit tasarımı, dosya/klasör tasarımı, bloknot tasarımı, kurum içi yönlendirmeleri, dijital materyallerin tasarımı, kurumsal kimlik kullanım standartları kılavuzu, araç / filo tasarımları, bina cephesi ve iç tasarımı, tanıtım materyalleri (Katalog, broşür, insert, kit vb...), gazete, dergi ve/veya diğer tanıtım materyalleri, kurumsal web projesi gibi tasarım ve materyallerden oluşmaktadır.

Kurumsal Kimlik Klavuzunda yer alan standartlar tüm birimler tarafından uygulanacak ve birim yöneticileri tarafından uygulanıp uygulanmadığı takip edilecektir.

Eğitim Katalođu

Eğitim Katalođu, hizmet içi eğitim konularının çeşitlenmesine, kalitesine, verimliliğine, liyakat sisteminin gelişmesine, objektif kriterlerin oluşturulmasına, yıllık eğitim programlarının ihtiyaa göre hazırlanmasına ve uygulanmasına katkı sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

- Eđitimin süresi
- Eđitimin amacı
- Katılımcı profili
- Eđitimin içeriđi gibi bilgiler yer almaktadır.



Eğitim Katalođu ihtiyaç halinde güncellenecektir.

İç Kontrol Sistemi Öz Değerlendirme Anketi



İç Kontrol Sisteminin sağlıklı işletilebilmesi ancak sistemin standartlarına (Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme, Kontrol Faaliyetleri, Bilgi ve İletişim, İzleme) uyulması, sistemin farkındalığının ve uygulama başarısının artırılması ile mümkündür.

Bakanlığımızda 2010 yılından itibaren çalışanların, İç Kontrol Sistemi ve çalışma ortamından memnuniyet durumu hakkındaki görüş ve düşünceleri “İç Kontrol Sistemi ve Öz Değerlendirme Anket” uygulamalarıyla toplanmakta ve sonuçları ilgili makam ve kurullarda değerlendirilmektedir.

Birimlerin iç kontrol sistemlerini geliştirmeleri adına, “*İç Kontrol Sistemi Öz Değerlendirme Anketi*” yılda en az bir defa uygulanacaktır. Hazırlama grubu üyeleri anketin, kendi birimlerinde dağıtım, uygulama ve SGB’ye iletilmesini sağlayacaktır.

Etik Değerler Öz Değerlendirme Anketi

Bakanlığımızda etik ilke ve etik yaklaşımlarının belirlenerek, eksik ve zayıf yönlerini değerlendirmek amacıyla ve birimlerin iç kontrol sistemlerini geliştirmeleri adına uygulanmaktadır.



“Etik Değerler Öz Değerlendirme Anketi”
yılda en az bir defa olmak üzere uygulanarak
değerlendirilecek ve ilgililere raporlanacaktır.

Öneri Sistemi



Öneri Sistemi Rehberi hazırlanarak Öneri Bilgi Sistemi UDHB veri tabanı üzerinden elektronik olarak uygulanmaya başlanmış olup, çalışır durumdadır. Sistemin takibi Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından yapılmaktadır.

Öneri sisteminin farkındalığını arttırmak amacıyla dönemsel olarak e-postalar gönderilecektir.



Kurum Hizmet Envanteri



SÜREKLİ (Yılda 1 kez)

Etkin, verimli, hesap verebilir, vatandaş beyanına güvenen ve şeffaf bir kamu yönetimi oluşturmak; kamu hizmetlerinin hızlı, kaliteli, basitleştirilmiş ve düşük maliyetli bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak üzere, idarelerin uyması gereken usul ve esasları düzenlemek amacıyla; mevcut kurum hizmet envanterleri yılda 1 kez güncellenerek e-Ulaştırma üzerinden paylaşılması sağlanacak ve her yıl takip edilecektir.

İş Devir Teslim Formu

İş devir teslim raporu; emeklilik, naklen tayin gibi sürekli görevden ayrılmalar ile ücretsiz izin gibi uzun süre görev başında bulunamama hallerinde düzenlenecek olup, personelin yapmakta olduğu iş ve işlemleri kapsamakla birlikte;

Görevinden ayrılacak olan personelin, görevinden ayrılmadan önce yapmakta olduğu işlerin hangi aşamada olduğunu, ilgilenmekte olduğu belgelerin içeriğini gösterir bir rapordur. Hazırlanacak olan bu raporun amacı ise; görevinden ayrılan kişinin yerine çalışmaya başlayan kişinin,

- Mükerrer işlemler ile zaman kaybetmemesi,
- İş ve işlemlerin hangi durumda olduğunu öğrenmek için görüşmeler yapmak durumunda kalmaması ve böylece zaman kaybetmemesi,
- Yapılması gereken kritik ve zaman limiti olan işleri hakkında bilgi sahibi olması ve bu işlerin vaktinde yapılmasını sağlamaktır.

Bu rapor teslim edilmeden ilişik kesilemeyecektir.

Hedef ve Beklenti Değerlendirme Toplantıları

SÜREKLİ (Yılda en az 1 kez)

Birim yöneticileri, senenin sonunda veya başında düzenledikleri toplantıda çalışanlarından mevcut yıldaki beklenti ve hedef sonuçlarını değerlendirecek, aynı toplantıda sonraki yıl için beklentilerini dile getireceklerdir. Yapılan toplantının ardından yıllık iş planları yapılacak (Özellikle proje kapsamlı işler için) ve sonuçları sonraki toplantıda değerlendirilecektir.

Bu toplantılar ile Kurum çalışanlarının gelişimlerinin izlenmesi amaçlanmakta ve Kurum'a daha faydalı olabilmeleri için kendilerini geliştirmelerine yönelik tavsiyeler aktarılmaktadır.

Söz konusu toplantı birimin organizasyon yapısı ve çalışan sayısı göz önünde bulundurularak, her bir personel ile birebir yapılabileceği gibi bir veya birkaç grup halinde de gerçekleştirilebilecektir. Yılın başında veya sonunda düzenlenecek toplantı sonunda toplantı tutanakları düzenlenerek birimlerde muhafaza edilecek ve performans değerlendirmelerinde göz önüne alınacaktır.

Birim Yöneticileri Toplantıları



SÜREKLİ (İhtiyaç duyuldukça)

Kurum yöneticilerinin her ay (tavsiye edilen), Kurum çerçevesindeki iş ve işlemleri değerlendirmek, kamu kaynaklarını stratejik önceliklere göre rasyonel bir şekilde dağıtmak ve kullanmak, yürütülen faaliyetlerin ve sunulan hizmetlerin sonuçlarını izlemek, değerlendirmek, aynı zamanda vatandaş odaklı, hesap verilebilirliği ön planda tutan bir Kurum olmak ilkelerinden hareketle düzenleyecekleri toplantılardır.

Toplantıların birimin organizasyonel yapılanmasına göre farklı hiyerarşik seviyelerde düzenlenmesine harcama yetkilileri karar verecektir. Yapılan toplantı sonucu düzenlenen tutanak iç denetim aşamasında da kullanılacağından birimlerde muhafaza edilecektir.

Kontrol Değerlendirme Toplantıları

SÜREKLİ (İhtiyaç duyuldukça)

Yöneticiler, personelin iş ve işlemlerini periyodik aralıklarla yasal mevzuata uygun olarak yapılması esnasından yola çıkarak; girdi-çıktı-sonuç ilişkilerini esas alarak izleme ve değerlendirmelerin yapılmasının sağlanması amacıyla yapılan kontroller sonucunda tespit ettikleri olumsuzlukları söz konusu personele bildirecek, olumsuzlukların giderilmesi için personelin bilgilendirme faaliyetleri ve hizmet içi eğitimlere katılmasını sağlayacaklardır.



Periyodik aralıklarla düzenlenecek toplantı sonunda “Kontrol Değerlendirme Toplantı Tutanağı” düzenlenerek birimlerde muhafaza edilecek ve performans değerlendirmelerinde göz önüne alınacaktır.

Görev Tanımları

Her bir görevin gerçekleştirilebilmesi için hangi nitelik, deneyim ve kriterlere sahip olunması gerektiği yetkinlik değerlendirme analizleri ile tanımlanacak ve bu görev tanımlarında belirtilecektir. Bu tanımlamalar ayrıca e-ulaştırma insan kaynakları modülünde de yer alacaktır.

Yetki devrinin sistematik bir yapıda gerçekleştirilmesi için Kurum personelinin yetki ve sorumlulukları görev tanımlarında belirtilecektir.

İç kontrol sisteminin korunması, sürekli olarak değerlendirilmesi ve geliştirilmesi Kurum personelinin görev tanımlarında mutlaka yer alacaktır.

Kurum çalışanlarının görev ve sorumluluklarını, bağlı oldukları yöneticileri ve kendilerine bağlı bulunan çalışanları belirten, her bir çalışanın sahip olması gereken bilgi ve deneyim seviyesinin anlaşılmasını sağlayan bir doküman olup, Kurum çapında sorumluluk bilincinin güçlenmesi ve performans dayalı bir sistemin kurulmasının araçlarından biri olma özelliği taşımaktadır.

Görev Tanımı Formlarının dönemsel olarak (en az yılda bir kez ya da yenilenen mevzuat - yapısal değişiklikler gereği...) gözden geçirilerek güncellenmesi ve personele tebliğ edilmesi gerekmektedir.

İş Planı



“Plansız bir hedef sadece hayaldir.”

20

SÜREKLİ (Yılda 1 kez)

Yöneticiler, Hedef ve Beklenti Değerlendirme Toplantıları ardından yıllık iş planlarının yapılmasını sağlayacak (Özellikle proje kapsamlı işler için) ve sonuçlarını değerlendireceklerdir.

Hazırlanacak olan Uygulama İş Planları hedeflere ulaşılmasında etkili bir araç olacaktır.

Performans Programı Değerlendirme Toplantıları

SÜREKLİ (Yılda 1 kez)

Performans hedeflerine ulaşma ve başarı oranları ile performans göstergelerinin tam, doğru ve tutarlı bir şekilde takip edilebilmesi adına, dönemsel olarak hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiği, hangi aşamada olduğu analiz edilecek, Kurum bazında performans programı değerlendirme toplantıları yapılacaktır. Hedeflerin gerisinde kalınan durumlarda yöneticiler tarafından gerekli tedbirler alınacaktır.



Stratejik Plan- Performans Programı- Bütçe- Faaliyet Raporu ilişkisini güçlendirmek ve etkinliğini arttırmak için bu toplantıların düzenlenmesi gerekmektedir.

Süreç Yönetimi

Değişen kamu sistemleri ile sürekli iyileştirilen yüksek hizmet kalitesi zorunlu hale gelmiştir. Bu da kamu kurumlarında verimli ve tekrarlanabilir süreçler işletme ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Süreçlerin bu şekilde sürdürülebilmesi, süreçlerin tanımlı hale gelmesi ve birbirleri arasındaki çelişkilerin ve verimsiz noktaların ortaya çıkarılması ile mümkündür. Dinamik ve verimli süreç işleyişlerinin sürekli kılınabilmesi için sistemlerdeki süreçlerin hızlı şekilde uyumlandırılabilmesi gereklidir. Bakımı kolay süreçlere sahip olabilmek için iyi tanımlanmış, modüler, hiyerarşik, bölümler arası ilişkileri iyi kurulmuş süreç tanımları üzerinden çalışılmalıdır.

Bu şekilde tanımlanan iş süreci modelleri ile sistemin hesap verilebilirliği sağlanacak, performans odaklı işleyiş gerçekleştirilebilecektir. Kamuda iyi tanımlanmış iş süreci modelleri üzerinden işleyen çalışmalar ile kişisel inisiyatife dayalı değişken uygulamalar önlenecek, kişilerden bağımsız bir organizasyon yapısı oluşacak, gereksiz bürokrasinin önüne geçilecek; zaman, kişi ve şubelere bağlı değişken hizmet kalitesi engellenecektir.

Elde edilen çıktılar birimlerin kendi web sayfasına da konularak personelin erişimine açılacaktır.



İş süreçleri modellerinin analizi, iyileştirilmesi ve tanımlanması çalışmaları; kanun, yönetmelik, süreç tanımları ve uygulama arasındaki çelişkilerin de görünür olmasını sağlayacaktır. Bu da hem uygulamalarda, hem de resmi dokümanlarda iyileştirmeyi olanaklı kılar.

Bu kapsamda süreç kartları, görev tanımları, görev dağılım çizelgeleri, hassas görevler, iş akış şemaları, görevler ayrılığı matrisi, organizasyon şemaları, raporlama şemaları ve envanterleri gibi çıktılar elde edilecektir.

Süreç Yönetimi Kapsamındaki Faaliyetler

1. Süreç Kartları
2. Görev Tanımları
3. Görev Dağılım Çizelgesi
4. Görevler Ayrılığı Matrisi
5. İş Akış Şemaları
6. İş yükü Analiz Raporları
7. Raporlama Şeması
8. Raporlama envanteri
9. Organizasyon şeması
10. Birim İşlem Yönergeleri

NOT

Bu faaliyetler dönemsel olarak (yılda en az bir kez ya da yenilenen mevzuat - yapısal değişiklikler gereği...) gözden geçirilerek yenilenecek ve güncellenecektir.

Bu formlar ile çizelgeler değiştikten sonra web sayfasında da güncellenmesi sağlanmalıdır.

Bize ulaşın:

sgb4@udhb.gov.tr

Bu el kitabı, Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı İç Kontrol Eylem Planı uyarınca İç Kontrol farkındalığını arttırmak amacıyla, Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından hazırlanmıştır.