BURSA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ
BURSA SU VE KANALİZAYON İDARESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

İç Kontrol El Kitabı

İçindekiler

Sunuş 3

1)İç Kontrol Kavramı 4

2)İç Kontrolün Unsurları 6-30

2.a)Kontrol Ortamı 6

2.b)Risk Değerlendirme 12

2.c)Kontrol Faaliyetleri..... 16

2.d)Bilgi ve İletişim 25

2.e) İzleme 30

3)Roller ve Sorumluluklar 32

SUNUŞ

İç kontrol sistemi, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile düzenlenmiştir. 26/12/2007 tarihinde Hazine ve Maliye Bakanlığınca yayımlanan Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğinde yer alan standartlar; idarelerin, iç kontrol sistemlerini 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.

Genel Müdürlüğümüz merkez ve taşra birimlerinde iç kontrol sisteminin kurulmasını ve Kamu İç Kontrol Standartlarına uyumunu sağlamak üzere, 26/06/2014 tarih 20675 sayılı Genel Müdürlüğümüz 2014/3 nolu Genelgesiyle İç Kontrol Eylem Planı (İKEP) çalışmaları başlatılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucu 31/12/2014 tarihi itibariyle eylem planı hazırlanmış, 31/12/2014 tarih ve 45953 sayılı Genel Müdürlük Oluruyla onaylanmış ve 01.01.2015 tarihi itibariyle uygulanmaya başlanmıştır.

Genel Müdürlüğümüz İç Kontrol Standartları Standartlarına Uyum Eylem Planını güncelleme ihtiyacına istinaden 14/10/2021 tarih 52140 sayılı Genel Müdürü Oluru İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, Risk Değerlendirme Kurulu, Birim Risk Koordinatörleri ve Birim Risk Sorumluları güncellenerek revize çalışmalarına başlanmıştır.

15/12/2021 tarih ve 64343 sayılı yazı ile 14 daire başkanlığı, 2 şube müdürlüğü ve hukuk müşavirliğinde görevli 45 Alt Birim Risk Sorumluları ile toplantı planlanması yapılmış ve ilgili kişiler ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Yapılan görüşmeler neticesinde İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı güncellenmiş ve İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Raporu hazırlanmıştır.

Hazırlanan İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı ve İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Raporu 18/01/2022 tarihli İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun uygun görüşü ile Genel Müdüre sunulmuştur.

20/01/2022 tarih 71180 sayılı Genel Müdürlük Oluru ile hazırlanan İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı ile İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Raporu onaylanmış ve uygulamaya alınmıştır.

Bu el kitabı; faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli olarak gerçekleştirilmesinde ve olumsuzlukların giderilmesinde ve sonuçta iyi yönetişimin sağlanmasında yönetime destek olan iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde Genel Müdürlüğümüzde izlenmesi ve değerlendirilmesi için sorumlulara yardımcı olmak amacıyla hazırlanmıştır.

1. BÖLÜM

İÇ KONTROL KAVRAMI

Tanım

İç kontrol; kurum kaynaklarının etkili, ekonomik, verimli ve kurum amaçlarına uygun kullanılması, iş ve işlemlerin mevzuata uygunluğu, faaliyetler hakkında düzenli, zamanında ve güvenilir bilgi üretilmesi, kurumun varlıklarının korunması, yolsuzluk ve usulsüzlüklerin önlenmesi konularında yeterli ve makul güvence sağlayan bir yönetim aracıdır.

İç kontrol; bir kurumun yönetimi ve personeli tarafından hayata geçirilen tamamlayıcı bir süreç olup aşağıda belirtilen hedefleri gerçekleştirmek suretiyle, kurumun misyonunu (görevini) başarması için riskleri yönetmek ve makul bir güvence sağlamak üzere tasarlanır.

- Faaliyetleri düzenli; ahlak kurallarına uygun, ekonomik, verimli ve etkin biçimde gerçekleştirme,
- Hesap verme yükümlülüklerini yerine getirme,
- Yürürlükteki yasalara ve yönetmeliklere uyma,
- Kaynakları; kayıplara, kötü kullanıma ve hasarlara karşı koruma.

İç kontrolün kurum faaliyetlerindeki yeri

İç kontrol tek bir olay ya da tek bir durum olmayıp bir kurumun faaliyetlerinin içine nüfuz eden bir dizi eylemdir. Bu eylemler bir kurumun faaliyetleri boyunca süreklilik temelinde meydana gelir. Yönetimin kurumu çalıştırma tarzına sinmiş olup bünyeseldir.

İç kontrol; faaliyetlere ek olarak tesis edilmek yerine, onların içine, ayrılmaz bir parça olarak yerleştirilmelidir. İç kontrol organizasyonun bünyesine gömülü olarak inşa edilerek, planlama, uygulama ve izleme gibi temel yönetim süreçlerinin bir parçası olur ve bu süreçlerin tamamlayıcısı haline gelir.

İç kontrolün uygulaması

İç kontrolü çalıştıran kişilerdir. Bu, yaptıkları ve söyledikleriyle, organizasyonun içindeki kişilerle başarılır. Sonuçta, iç kontrol kişiler tarafından hayata geçirilir. Kişiler rollerini ve sorumluluklarını, yetkilerinin sınırlarını bilmelidirler.

Bir organizasyonun çalışanları yönetim ve diğer personelden oluşur. Yönetim, esas itibariyle gözetimi sağlamakla birlikte, kurumun hedeflerini de belirler ve iç kontrol sisteminin tümünden sorumludur. İç kontrol kurumun hedefleri bağlamında riskleri kavrayabilmek üzere gerekli mekanizmaları oluşturduğundan, yönetim iç kontrol faaliyetlerini uygulamaya koyacak, bunları izleyip değerlendirecektir. İç kontrolün uygulanması önemli yönetim inisiyatifini ve yönetimle diğer personel arasında yoğun bir iletişimi gerektirir. Bu nedenle, iç kontrol yönetimin yararlandığı bir araçtır ve kurumun hedefleriyle doğrudan bağlantılıdır.

İç kontrol insanın doğasından etkilenir. İç kontrolde en önemli unsur “insan” dır. İç kontrol yönetim kurulu, yöneticiler ve diğer personel tarafından etkilenir ve bir kurumda insanların söyledikleri ve yaptıklarıyla gerçekleştirilir. Her birey iş yerine benzersiz bilgi ve teknik yetenek sunar, farklı ihtiyaçlara ve önceliklere sahiptir. Bu gerçekler iç kontrolü etkiler ve iç kontrolden etkilenir. Çalışanların kurum içerisindeki sorumluluklarının ve bu sorumlulukları yerine getiriş tarzı iç kontrol sisteminin etkinliğini etkileyecektir.

İç kontrolün makul güvence sağlaması

İç kontrol ne kadar iyi tasarlanırsa tasarlansın ve ne kadar iyi işlerse işlesin, genel hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda yönetime mutlak güvence veremez. Bunun yerine, yalnızca "makul" bir güvence düzeyini erişilebilir kabul eder.

Maliyet, fayda ve risk konuları dikkate alındığında, makul güvence, tatminkar bir güven düzeyidir. Güvencenin ne kadar makul olduğunun belirlenmesi muhakeme gerektirir. Yöneticiler, bu muhakemeyi yaparken, faaliyetlerindeki risklerin yapısını ve değişen durumlara göre riskin kabul edilebilir düzeylerini belirlemeli ve riskleri hem nicel hem de nitel olarak değerlendirmelidirler.

Makul güvence, belirsizliği ve riski kimsenin kesinlikle öngöremediği ve gelecekle bağlantılı bir kavramı ifade eder.

İç kontrolün hedefleri

İç kontrol; genel hedeflerin ayrı ayrı değil, birbirlerine bağlı bir dizi olarak başarılmasına elverişli biçimde düzenlenir. Bu genel hedefler çok sayıda spesifik alt hedefler, fonksiyonlar, süreçler ve faaliyetler aracılığıyla gerçekleştirilir. Hedeflerin neler olduğu ve neyi ifade ettiğini biraz açacak olursak;

Bu genel hedefler şunlardır:

1. ***Faaliyetleri düzenli, ahlak kurallarına uygun, ekonomik, verimli ve etkin biçimde icra etme***

Kurumun faaliyetleri düzenli, ahlak kurallarına uygun, ekonomik, verimli ve etkin biçimde olmalıdır. Bunların organizasyonun misyonuyla uyum içerisinde olması gerekir.

Ahlak kurallarına uyma moral prensiplerle bağlantılıdır. Ahlaki davranış kurallarının önemine ve kamu sektöründe sahteciliği ve yolsuzluğu önlemeye, ortaya çıkarmaya doksanlı yıllardan bu yana daha fazla vurgu yapılmaktadır. Genel beklentiler; kamu görevlilerinin kamu çıkarına uygun biçimde hizmet etmesi ve kamu kaynaklarını düzgün biçimde yönetmesi yönündedir. Vatandaşların kanunlara uygunluk ve hakkaniyet temelinde tarafsız muamele görmesi gerekir. Bu nedenle, kamusal ahlaki değerler bir ön koşul olmalı ve desteklenmelidir; kamuya duyulan güven iyi yönetişimin en önemli şartıdır.

Ekonomik olma; savurgan olmama veya lüks harcama yapmama anlamına gelir. Kaynakların doğru miktarda, uygun kalitede elde edilip en düşük maliyetle, doğru zaman ve yerde sunulmasıdır.

Verimli olma; hedefleri başarmak için kullanılan kaynaklar ile üretilen çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade eder. Belirli kalitede ve miktarda çıktıyı elde etmek için minimum kaynak girdisi kullanmak ya da belirli kalite ve miktarda kaynak girdisiyle maksimum çıktı üretmek anlamına gelir.

Etkin olma; hedeflerin başarıyla yerine getirilmesi ya da bir faaliyetin sonuçlarının hedefi karşılama derecesini veya o faaliyetin yaratmak istediği etkileri ifade eder.

2. ***Hesap verme sorumluluğunun gerektirdiği yükümlülükleri yerine getirme***

Hesap verme sorumluluğu; kamu hizmeti veren organizasyonların ve onun bünyesinde görev yapan kişilerin, kamu fonlarının çekip çevrilmesi, kurallara uygunluğu, aldıkları kararlardan ve eylemlerden sorumlu tutuldukları süreçtir.

Bu sorumluluk güvenilir ve uygun finansal ve finansal olmayan bilgilerin hazırlanması, muhafaza edilmesi, bunlardan yararlanılması suretiyle ve bu bilgilerin gereken zamanlarda doğru ve tarafsız biçimde, kurum dışı ve içi paydaşlara raporlar aracılığıyla açıklanmasıyla gerçekleştirilir.

3. ***Yürürlükteki yasalara ve yönetmeliklere uyma***

Organizasyonların çok sayıda yasaya ve yönetmeliğe uyması gerekir. Kamu organizasyonlarında, yasalar ve yönetmelikler, kamu parasının elde edilme, harcama ve ödenme tarzını düzenler. İdarenin düzgün çalışması ile ilgili yasalar, muhasebeyle ilgili yasalar/standartlar, çevre koruması ve medeni haklar yasası, gelir vergi yönetmelikleri, sahtecilik ve yolsuzluğa karşı yasalar örnek olarak sayılabilir.

2.BÖLÜM

İÇ KONTROLÜN UNSURLARI

İç kontrol birbiriyle bağlantılı beş unsurdan meydana gelir:

- Kontrol ortamı
- Risk değerlendirme
- Kontrol faaliyetleri
- Bilgi ve iletişim
- İzleme

1- Kontrol Ortamı

İç kontrolün temel unsurudur. İç kontrol kişiler tarafından hayata geçirilir. Bu nedenle kurumda çalışan herkes sorumluluklarını ve yetkilerinin sınırını iyi bilmelidir.

İç kontrol yönetimin kullandığı bir araçtır ancak kurumda çalışan tüm personel iç kontrolün gerçekleştirilmesinde önemli rol oynar. Yöneticiler de kontrollere uyarak, İç kontrolü destekleyici yaklaşımlarıyla iç kontrol hedeflerini ve özellikle de ahlaki davranışlarla ilgili olanları özendiren performans değerlemeleri yapmalıdır.

İç kontrol kurumun tarihi ve kültürel yapısından etkilenir. Kurumun risk yönetimi anlayışını, bu konudaki istekliliğini, yönetim kurulunun gözetimini, çalışanlar arasındaki rekabeti, yetki ve sorumlulukların dağılımını ve organizasyon yapısını, dürüstlüğü, ahlaki değerleri ve kurum üst yönetimi ve personelinin gücünü, yönetim felsefesini ve idare biçimini, teşkilat yapısını ve sorumlulukların devrini, yürürlükteki kanunlara ve yönetmeliklere uygunluğu kapsar.

Kontrol ortamı, iç kontrole ilişkin kurumsal iklimi/havayı ifade eden bir unsurdur. Kontrol ortamı, bir kuruluştaki yönetimin kurum içi kontrolün önem ve mahiyetine ilişkin bakış açısı, tutum ve davranışlarını ifade eder. Kontrol ortamı, iç kontrolün amaçlarına ulaşılması için gerekli olan düzen ve çerçeveyi sağlar. Kuruluştaki kontrol bilinci kontrol ortamının esasını teşkil eder. Ayrıca kontrole ilişkin çevresel faktörlerde (maddi ve manevi) kontrol ortamı kapsamında mütalaa edilmektedir.

Kişisel ve mesleki dürüstlük, yönetimin ve personelin etik değerleri

Kişisel ve mesleki dürüstlük, yönetimin ve personelin etik değerleri, onların öncelikleri ve değer yargıları olup, sosyal ve ahlaki standartlara dönüşür. Yönetim ve personel, organizasyonun bütününde, her zaman iç kontrolün gerçekleşmesi için destekleyici bir tavır göstermelidir.

Kurumun bünyesindeki ilgili her birey -yöneticiler ve çalışanlar- kişisel ve mesleki dürüstlüğü, etik değerleri sürdürüp sergilemek ve yürürlükteki davranış kurallarına her zaman uymak durumundadır. Kişisel mali yatırımlarının açıklanması, (seçimle gelmiş görevlilerin ve üst düzey kamu görevlilerinin) kurum dışı konumları ve kabul ettikleri hediyeler ve çıkar çatışmasının bildirilmesi bu davranış kurallarına örnek olarak gösterilebilir.

Uzmanlığa adanmış olma

Düzenli, etik, ekonomik, verimli ve etkin performansı sağlayabilmek için ihtiyaç duyulan bilgi ve beceri düzeyi, ayrıca iç kontrolle ilgili kişisel sorumlulukların doğru biçimde anlaşılması uzmanlığa adanmışlığın kapsamı içindedir. Organizasyon içindeki herkes kendi spesifik sorumlulukları bağlamında iç kontrole müdahildir.

Yöneticiler ve çalışanlar iç kontrolü uygun şekilde geliştirmenin, uygulamaya koymanın ve sürdürmenin önemini anlamalarına, genel iç kontrol hedeflerini ve kurumun misyonunu gerçekleştirmeleri için görevlerini yerine getirmelerine olanak sağlayacak bir uzmanlık düzeyine sahip olmak durumundadırlar.

Üst Yönetimin Tavrı

Üst yönetim; iç kontrolün önemli olduğuna inandığı takdirde, organizasyondakiler bunu sezer ve oluşturulan kontrollere uyma konusunda bilinçli davranırlar. Örneğin iç kontrol sisteminin parçası olarak bir iç denetim birimi kurulması iç kontrolün önemi konusunda yönetim tarafından verilmiş güçlü bir sinyaldir.

Öte yandan organizasyonun mensupları iç kontrolün üst yönetimce önemli bir mesele olarak görülmediğini ve kontrole anlamlı bir destekten ziyade, sözde destek verildiğini hissederlerse, organizasyonun kontrol hedeflerini etkin biçimde gerçekleştiremeyeceği hemen hemen kesin gibidir.

Sonuç olarak, yönetimin etik davranışlar sergileyip bu konuda kararlılık göstermesi iç kontrol hedefleri bakımından yaşamsal önemdedir. Özellikle de, yönetimin politikaları, prosedürleri ve uygulamaları düzenli, etik, ekonomik, verimli ve etkin davranışları özendirmelidir.

Bununla birlikte, yöneticilerin ve personelin dürüstlüğü, çok sayıda unsurdan etkilenir. Bu nedenle, üst yönetim tarafından yayımlanmış olan, geçerli davranış kurallarına tabi yükümlülükleri, düzenli aralıklarla, personele, hatırlatılmalıdır.

Bir kurumun organizasyonel yapısını şunlar oluşturur:

- yetki ve sorumluluk dağılımı,
- yaptırımlar ve hesap verme sorumluluğu,
- raporlamaya elverişli hatlar.

Organizasyonel yapı kurumun kilit yetki ve sorumluluk alanlarını tanımlar. Yaptırımlar ve hesap verme sorumluluğu bu yetki ve sorumlulukların organizasyonun genelindeki devir biçimiyle bağlantılıdır. Bir raporlama biçimi düzenlenmeden yaptırımlardan ve hesap verme sorumluluğundan söz edilemez. Bu nedenle, raporlamaya elverişli hatların belirlenmesine ihtiyaç vardır.

Yönetimden bağımsız ve organizasyonun bünyesindeki en üst seviyedeki yetkiliye rapor veren bir iç denetim birimi organizasyonel yapıya dahil edilmelidir.

İnsan kaynakları politikaları

İnsan kaynakları politikaları ve uygulamaları sözleşmeli personel çalıştırma, personel temini, rehberlik etme, personel yetiştirme (formel ve işbaşında), eğitme, değerlendirme, danışma, görevde yükseltme, ücretlendirme ve tazminat vermeyi kapsar.

İç kontrolün en önemli boyutu personeldir. Etkin kontrolün sağlanması için ehil ve güvenilir personele gerek duyulur. Bu yüzden, personel çalıştırma, işe alma, değerlendirme, ücretlendirme ve yükseltme yöntemleri kontrol ortamının önemli bir parçasıdır.

Personeli işe alma ve çalıştırma kararları; bu nedenle, kişilerin dürüstlüğünün, görevlerini yerine getirebilmelerine yetecek eğitime ve deneyime sahip olduklarının ve zorunlu formel, işbaşı ve etik eğitim göreceklerinin güvencesini içermelidir. Etkili bir iç kontrol için doğru iç kontrol anlayışına sahip ve sorumluluk almaya istekli yönetici ve çalışanlar yaşamsal öneme haizdir. İnsan kaynakları yönetimi de profesyonelliği geliştirmek ve günlük uygulamada şeffaflığı sağlayarak etik bir ortamın özendirilmesinde esaslı bir role sahiptir.

Uygun Bir Kontrol (Çalışma) Ortamının Oluşturulması

- Uygun bir çalışma ortamı nasıl tesis edilir?
- Hangi ortamda çalışanların moral düzeyi yüksek olur ve çalıştıkları işten mutlu olurlar?
- Bir bina için temel ne anlam ifade ediyorsa, bir kurumun iç kontrol sistemi için de çalışma ortamı odur.
- Çalışanların, kurumun varlık sebebini, kendi görev ve sorumluluklarının neler olduğunu, hangi fiil ve davranışlarının kabul edilebilir, hangilerinin kabul edilemez olduğunu bildikleri,
- İşe alma, terfi, eğitim, disiplin, mali ve sosyal haklar vb. insan kaynakları uygulamalarının yazılı olarak objektif kurallara bağlandığı ve çalışanlar arasında her hangi bir ayrımcılığın söz konusu olmadığı,
- Görev tanımları çerçevesinde kendilerine verilen işlerin yürütülmesi için eğitim ve donanım başta olmak üzere çalışanlara gerekli kaynakların tahsis edildiği,
- Yöneticilerin çalışanları motive ederek onlarla aynı hedefe doğru kilitlendiği,
- Kurum çalışanları ve birimleri arasında raporlama ve hiyerarşik ilişkilerin açık ve net olarak belirlendiği bir ortam,

Amaçların gerçekleştirilmesi için uygun bir çalışma ortamının var olduğuna işaret eder.

Dolayısıyla, uygun bir çalışma ortamının tesisi için,

- *Tüm çalışanlarca benimsenen kurum/birim misyonunun varlığı,*
- *Görev, yetki ve sorumlulukların tanımlanması,*
- *Ahlaki değerler ve çalışma ilkelerine uygun hareket edilmesi,*
- *Ehliyet ve liyakate dayalı objektif İnsan Kaynakları Yönetimi*
- *Lider yönetici*
- *Uygun bir organizasyon yapısının varlığı şarttır.*

Kamu İç kontrol Standartlarında Uygun Bir Çalışma Ortamının Unsurları

- Ahlaki değerler ve dürüstlük
- Misyon
- Görev tanımları, yetki ve sorumluluklar
- İş profilleri
- Eğitim ihtiyaç analizi ve eğitim planlaması
- İnsan Kaynakları Yönetimi politika ve uygulamaları (işe alım, terfi, disiplin, nakil, performans değerleme vb.)
- Hassas görevler
- Organizasyon yapısı
- İmza, onay karar mekanizmaları
- Yetki devridir.

Kontrol ortamı standartları

Kontrol ortamı, iç kontrolün diğer unsurlarına temel teşkil eden genel bir çerçeve olup, kişisel ve mesleki dürüstlük, yönetim ve personelin ahlaki değerleri, iç kontrole yönelik destekleyici tutum, mesleki yeterlilik, teşkilat yapısı, insan kaynakları politikaları ve uygulamaları ile yönetim felsefesi ve iş yapma tarzına ilişkin hususları kapsar. Kontrol ortamı iç kontrolün bütün diğer unsurlarının temelidir.

Kontrol ortamı standartları şunlardır:

1. Etik değerler ve dürüstlük
2. Misyon, organizasyon yapısı ve görevler
3. Personelin yeterliliği ve performansı
4. Yetki devri

Etik(ahlak) değerler ve Dürüstlük :

Personel davranışlarını belirleyen kuralların personel tarafından bilinmesi sağlanmalıdır. Bu standart için gerekli genel şartlar:

- ✓ ***İç kontrol sistemi ve işleyişi yönetici ve personel tarafından sahiplenilmeli ve desteklenmelidir.***
- ✓ ***İdarenin yöneticileri iç kontrol sisteminin uygulanmasında personele örnek olmalıdırlar.***
- ✓ ***Ahlaki kurallar bilinmeli ve tüm faaliyetlerde bu kurallara uyulmalıdır.***
- ✓ ***Faaliyetlerde dürüstlük, saydamlık ve hesap verebilirlik sağlanmalıdır.***
- ✓ ***İdarenin personeline ve hizmet verilenlere adil ve eşit davranılmalıdır.***
- ✓ ***İdarenin faaliyetlerine ilişkin tüm bilgi ve belgeler doğru, tam ve güvenilir olmalıdır.***

Bir kurumun hedeflerini oluşturması ve bu hedefleri gerçekleştirme yöntemi kurumun tercihlerine, değer yargılarına ve yönetim şekli üzerine kuruludur. Davranış standartlarına dönüşen bu tercih ve değer yargıları yönetimin dürüstlüğünü ve ahlaki değerlere bağlılığını yansıtır.

Bir kurumun iç kontrol sisteminin etkinliği, o sistemi oluşturan, yöneten ve izleyen kurum çalışanlarının dürüstlük ve ahlaki değerlere olan bağlılık seviyesinin üstüne çıkamaz. Diğer bir deyişle iç kontrol sisteminin etkinliği kurum çalışanlarının dürüstlük ve ahlaki değerlerinin seviyesine bağlıdır. Dürüstlük ve ahlaki değerler kontrol ortamının temel bir unsuru olup diğer iç kontrol bileşenlerinin dizaynı, yönetilmesi ve izlenmesini etkiler.

İç kontrolün en önemli unsuru insandır. İç kontrol yönetim ve personel tarafından birlikte hayata geçirilir. Yönetim ve personel organizasyonun bütününde, her zaman iç kontrolün gerçekleşmesi için destekleyici bir tavır göstermelidir.

Üst yönetici, iç kontrolün gerçekleşmesi için her zaman destekleyici bir yaklaşım sergilemeli, bağımsızlığı, uzmanlığı özendirmeli ve performans değerlendirmelerini ahlaki davranışlara ağırlık vererek yürütmelidir.

İç kontrol sisteminin ve amacının ne olduğu, bu sistemin neden kurulmak istendiği, kuruma ne gibi yararlar getireceği konusunda hem yöneticiler hem de personelin bilinç sahibi olmaları gerekir.
Başbakanlık Kamu Etik Kurulu tarafından yayımlanan Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri İle Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 2. bölümünde tüm kamu görevlilerinin uymaları ve benimsemeleri gereken, aşağıda başlıkları düzenlenen, "Etik Davranış İlkeleri" belirlenmiştir.

- ***Görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti bilinci,***
- ***Halka hizmet bilinci,***
- ***Hizmet standartlarına uyma,***
- ***Amaç ve misyona bağlılık,***
- ***Dürüstlük ve tarafsızlık,***
- ***Saygınlık ve güven,***
- ***Nezaket ve saygı,***
- ***Yetkili makamlara bildirim,***
- ***Çıkar çatışmasından kaçınma,***
- ***Görev ve yetkilerin menfaat sağlamak amacıyla kullanılmaması,***
- ***Hediye alma ve menfaat sağlama yasağı,***
- ***Savurganlıktan kaçınma,***
- ***Bağlayıcı açıklamalar ve gerçek dışı beyan,***
- ***Bilgi verme, saydamlık ve katılımcılık,***
- ***Yöneticilerin hesap verme sorumluluğu,***
- ***Eski kamu görevlileriyle ilişkiler,***

- ***Mal bildiriminde bulunma,***

Misyon, organizasyon yapısı ve görevler

İdarelerin misyonu ile birimlerin ve personelin görev tanımları yazılı olarak belirlenmeli, personele duyurulmalı ve idarede uygun bir teşkilat yapısı oluşturulmalıdır.
Bu standart için gerekli genel şartlar :

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

Bir kurumun organizasyon yapısı, içerisinde kurumsal hedeflerin planlanacağı, gerçekleştirileceği, kontrol edileceği ve izleneceği bir genel çerçeve sunar. Bir kurumun faaliyetleri zaman zaman değerler zinciri olarak da adlandırılan içsel faaliyetler (operasyonlar ve üretim) veya dışsal faaliyetler ile ilgili olabilir. Yönetsel faaliyetlerle ilgili, insan kaynakları ve teknoloji gelişimi gibi destek faaliyetleri de söz konusu olabilir. Uygun bir organizasyonel yapının oluşturulmasının temel unsurları arasında önemli yetki ve sorumlulukların tanımlanması ve uygun raporlama ilişkilerinin oluşturulması bulunmaktadır. Kurumlar organizasyon yapılarını ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde geliştirirler. Bir çok kamu kurumu veya yerel idare birimleri fonksiyonel bazda organizasyon yapısına sahiptir.

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

Kurum ve birimlerinin misyonlarını belirlerken, Devlet Planlama teşkilatı tarafından yayımlamış olan Stratejik Planlama Kılavuzunda belirtilen hususları dikkate almaları yararlı olacaktır. Buna göre misyonun bir kuruluşun varlık sebebi olduğu ve bir kuruluşun sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan, şemsiye bir kavram olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Buna göre misyon belirlenirken, özlü, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilmesi; hizmetin amacını tanımlaması; kuruluşun görev ve yetkileri çerçevesinde belirlenmesi gibi başlıca hususlara dikkat edilmelidir.

Stratejik bakış açsından, uzun vadeli hedeflerden ve yön duygusundan yoksun geleneksel kamu yönetimi anlayışından, etkinlik ve katılımcılık eksenindeki stratejik planlama, çok yıllı bütçeleme, performans esaslı bütçeleme, hesap verilebilirlik, mali saydamlık, etkin mali kontrol ilkelerini esas alan çağdaş kamu yönetimi anlayışına geçişin bir gereği olarak, kurum misyonu ve amaçlarını gerçekleştirmek için kurumun teşkilat yapısı değerlendirilmelidir.

Misyonun gerçekleştirilmesini sağlamak üzere kurum birimlerinin yürüteceği görevler birbirleriyle çakışmayacak şekilde ayrıntılı ve güncel olarak tanımlanmalı ve personele duyurulmalıdır.

Personelin görevlerini ve bu görevlere ilişkin yetki ve sorumluluklarını kapsayan görev dağılım çizelgeleri oluşturulmalı ve personele bildirilmelidir. Görev dağılımı yapılırken personelin bilgi, beceri ve uzmanlık düzeyi dikkate alınmalıdır. ***Görevinin sürekliliğini sağlayacak şekilde ikincil sorumlular belirlenmelidir. Görev dağılımını anlamsızlaştıracak şekilde aynı görevler gereğinden fazla çalışana verilmemelidir.***

Kurum teşkilatında hassas görevler belirlenmeli, hassas görevleri gerçekleştirme usulleri oluşturulmalı, ilgili personele duyurulmalıdır. Hassas tanımlaması yapılan görevi ifa eden personel belirli dönemlerle değiştirilmelidir.

Her düzeyde yöneticiler verilen görevlerin sonucunu izlemeye yönelik mekanizmalar oluşturmalıdır. Yönetim faaliyetler için öngörülen usullerin etkili biçimde yürütülmesinin sağlamak için, gözetim amaçlı kontroller yapmalıdır. Bu kontroller işleri yürüten personel tarafından yapılan sürekli gözden geçirmeleri, kontrol listeleri aracılığıyla yapılan raporlamayı, istisna raporlarını, evrak takip çizelgelerini veya en uygun araçları içerebilir.

Personelin yeterliliği ve performansı

İdareler, personelin yeterliliği ve görevleri arasındaki uyumu sağlamalı, performansın değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik önlemler almalıdır. Bu standart için gerekli genel şartlar:

- ✓ ***İnsan kaynakları yönetimi, idarenin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamaya yönelik olmalıdır.***
- ✓ ***İdarenin yönetici ve personeli görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır.***
- ✓ ***Mesleki yeterliliğe önem verilmeli ve her görev için en uygun personel seçilmelidir.***
- ✓ ***Personelin işe alınması ile görevinde ilerleme ve yükselmesinde liyakat ilkesine uyulmalı ve bireysel performansı göz önünde bulundurulmalıdır.***
- ✓ ***Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir.***
- ✓ ***Personelin yeterliliği ve performansı bağlı olduğu yöneticisi tarafından en az yılda bir kez değerlendirilmeli ve değerlendirme sonuçları personel ile görüşülmelidir.***
- ✓ ***Performans değerlendirmesine göre performansı yetersiz bulunan personelin performansını geliştirmeye yönelik önlemler alınmalı, yüksek performans gösteren personel için ödüllendirme mekanizmaları geliştirilmelidir.***
- ✓ ***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.***

Yeterlilik, bireylerin tanımlanan görevlerini başarıyla yerine getirmeleri için gereken bilgi ve tecrübedir. İdare, personelin yeterliliği ve görevleri arasındaki uyumu sağlamalı, performansın değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik önlemler almalıdır.

Kurumun insan kaynakları politikası, kurumun amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamaya yönelik olarak tasarlanmalıdır. Liyakat esasına dayalı işe alma, performans değerleme ve yükselme süreçleri, işe alma kurallarının ve gerekse boş kadroların yayımlanması suretiyle seçim yapma süreçlerinin açıklığının sağlanması insan kaynakları yönetiminin ahlaki kurallara uygun biçimde gerçekleşmesine yardımcı olur.

Kurum faaliyetlerinin gerektirdiği becerileri analiz edip geliştirmek ve gelecekte doğacak insan kaynakları ihtiyaçları ve becerilerine yönelik planların yapılması için gerekli önlemler alınmalı, sadece bireysel eğitim ihtiyaçları değil, Kurumun ve birimlerinin ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli grup becerileri ve yeterliliklerini de dikkate alan bir planlama yapılmalıdır.

Kurum politikalarından kaynaklanan ihtiyaçlar ve birimlerden gelen talep ve tavsiyeler temelinde, Kurum birimleri düzeyinde yıllık eğitim planı hazırlanmalıdır. Çalışma süresinin belirli bir bölümü öğrenme ve gelişim faaliyetleri için ayrılmalıdır. Yönetim, tüm personelin en azından yıllık eğitim planında zorunlu kılınan eğitimlere katılmasını sağlamalıdır.

Kurumun eğitim biriminde, personelin tüm eğitim çalışmalarını kapsayan eğitim kayıtları güncel olarak tutulmalı, bu kayıtlar ışığında eğitim istatistikleri oluşturularak analiz edilmeli ve personelin eğitim durumları bu şekilde sürekli takip edilmelidir.

Kurum birimleri en azından yıllık olarak tüm personelinin performansını gözden geçirmelidir. Personelin en azından yılda bir kez performans raporlamasından sorumlu kişiyle performanslarını

tartışma/görüşme imkânı olmalıdır. Belirli performans sorunları tespit edildiğinde yöneticiler durumdan mümkün olduğunca erken haberdar edilmelidir.

Performans değerlendirmesi sonucunda yetersiz personelin, yetersizlik nedenleri araştırılarak bu personelin yeterliliğinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmalı; başarılı personel içinde özendirici ödüllendirme mekanizmaları sistem içerisine yerleştirilmelidir.

Birim personelinin atanması, yer değiştirmesi ve görevde yükselmesinde nesnel ölçütlere ve liyakat ilkesine uygun hareket edilmesi, bu konudaki kuralların ve koşulların çok açık ve net bir şekilde yazılı olarak belirlenmesi, personele duyurulması, personelin çalışma şevki ve motivasyonu açısından yararlı olacaktır.

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin olarak; işe alma, yer değiştirme, üst görevlere atanma, personel eğitimi, performans değerlendirmesi ve özlük hakları gibi hususların yazılı olarak belirlenmesi ve personele duyurulması gerekmektedir.

Yetki devri

İdarelerde yetkiler ve yetki devrinin sınırları açıkça belirlenmeli ve yazılı olarak bildirilmelidir. Devredilen yetkinin önemi ve riski dikkate alınarak yetki devri yapılmalıdır. Bu standart için gerekli genel şartlar:

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

Yetki, idari kararların veya işlemlerin hangi idari makam ve organlar tarafından alınabileceği ya da yapılabileceğini ifade etmektedir. Yetki devri, bir konuda karar alma, eylemde bulunma veya emir verme hakkını başkalarına devretmek ve elde edeceği sonuçlardan onu sorumlu tutmak şeklinde ifade edilebilir.

İdarede yetkiler ve yetki devrinin sınırları açıkça belirlenmeli ve yazılı olarak bildirilmelidir. Yetki devri, icrai iş ve işlemler, sadece yetkileri kapsamı içinde vekâlet eden kişilerce yapılır. Yetki devri ile ilgili kurallar yöneticilere ve çalışanlara açıkça duyurulmalıdır.Yetki verme süreçleri verilecek kararların önemine ve risklerine uygun olarak, sorumluluklar ve yetki sınırları açıkça tanımlanarak gerçekleştirmelidir.

Yetki devrinin pratikte faydaları ve sakıncalarının iyi analiz edilmesi, bu konuda üst yönetim tarafından mevzuata uygun olarak standart yazılı usul ve esasların belirlenmesi, duyurulması, uygulanması ve takip edilmesi bürokrasinin azaltılmasına katkı sağlayacaktır.

Yetki devrinde, devredilen yetkinin gerektirdiği bilgi tecrübe ve sorumluluğa sahip olunması gözetilmelidir.

Ayrıca yetki devredilen personelin yetki kullanımı ile ilgili olarak belirli dönemlerle yetki devredene bilgi vermesi, yetkiyi devredenin de bu bilgiyi araması gerekir.

2- Risk Değerlendirme

Risk değerlendirmesi, kurumun hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyen önemli riskleri tespit etme, analiz etme ve bunlara uygun yanıtlar verilmesini belirleme sürecidir.

Risklerin değerlendirilmesi şu anlama gelir:

1- Risklerin tespit edilmesi;

- Kurum hedefleri ile bağlantılıdır,
- Kapsamlıdır,
- Hem kurum hem faaliyet düzeyindeki iç ve dış faktörlere bağlı riskleri içerir.

2- Risk ölçme;

- Riskin değerinin ölçülmesi,
- Riskin meydana gelme olasılığının hesap edilmesidir.

3- Organizasyonun kabul edeceği risk kapasitesini takdir etme,
4- Risklere verilecek yanıtları üretme,

Riskin değerlendirmesi süreçlerini oluşturur. Risklere yanıt vermede, dört tür yanıt dikkate alınmalıdır: Riskin transfer edilmesi, riski kabul etme, riski azaltma ve riski bertaraf etme.
Etkili bir iç kontrol; riski iyileştirmenin temel mekanizması olduğundan en uygun yanıt riski azaltmaktır.Riski önlemek için uygun kontroller; ortaya çıkarıcı ya da önleyici nitelikte olabilir.

İç kontrolün bir unsuru olarak risk değerlendirmesi garantiyi sağlayacak uygun kontrol faaliyetlerinin seçilmesinde kilit rol oynar. İç kontrol kurumun hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyen riskleri tespit ve analiz etme, bunlara verilecek uygun yanıtları belirleme sürecidir.

Sonuçta, hedeflerin belirlenmesi risk değerlendirmesinin ön koşuludur. Yönetim; başarısını engelleyecek riskleri tespit etmeden ve onlarla baş etmeye yönelik önlemleri almadan önce hedeflerini belirlemelidir. Bu, risklerin etkisini ölçmeye ve bunlara daha az maliyetle karşılık vermeye dönük süreklilik temelinde bir süreci uygulamaya koyma ve muhtemel riskleri tespit edip takdir etmeye elverişli becerilere sahip personel çalıştırma demektir. İç kontrol faaliyetleri; tespit edilen etkinin belirsizliğini kapsayacak şekilde dizayn edildiği taktirde, risklere verilmiş bir yanıttır. Kurum hizmet sunma ve arzulanan çıktıları elde etme üzerinde etki yaratabilecek risklerle başa çıkabilmek zorundadır.

Risklerin tespit edilmesi

Risk değerlendirmesiyle ilgili stratejik yaklaşım, önemli organizasyonel hedeflere yönelik risklerin tespit edilmesine dayanır. Bu hedeflerle ilgili riskler daha sonra az sayıdaki önemli riskler ortaya çıkarıldığı zaman dikkate alınıp hesaplanır.

Önemli risklerin tespit edilmesi, sadece, risk değerlendirmesindeki kaynaklara tahsis edilmesi gereken en önemli alanları belirlemek amacıyla değil, aynı zamanda bu riskleri yönetme sorumluluğunu dağıtmak bakımından da önemlidir.

Bir kurumun performansı hem kurumsal hem de faaliyet düzeyindeki iç ve dış faktörlere bağlı olarak risk altında olabilir. Risk değerlendirmesi meydana gelebilecek bütün riskleri (yolsuzluk ve sahtecilik riski dahil olmak üzere) dikkate almalıdır. Risk tespitinin kapsamlı olmasının önemi bu yüzdendir. Risk tespiti, süreklilik temelinde ve tekrarlanan bir süreç olup, genellikle planlama süreciyle bütünleştirilir. Riski çoğunlukla, "temiz bir sayfa" yaklaşımıyla irdelemek yararlıdır, risk, sadece, önceki incelemelerle ilişkilendirilemez. Bu tür bir yaklaşım bir organizasyonun ekonomik ve düzenleyici ortamdaki, iç ve dış çalışma şartlarındaki değişikliklerle ve yeni ya da değiştirilmiş hedeflerinin açıklanmasıyla ortaya çıkan risk profilindeki[1] değişimlerin tespitini kolaylaştırır.

Risk tespiti için uygun araçları benimsemek gerekir. Yaygın biçimde en fazla yararlanılan araçlardan ikisi risk incelemesi yaptırılması ve risk özdeğerlendirmesidir.[2]

Risk ölçme

---

[1] Bir kurumun ya da alt birimlerinin karşı karşıya kaldığı önemli risklere genel bir bakış ya da bunların matrisidir; olayların meydana gelme olasılığı ya da ihtimaliyle birlikte, etki düzeylerini (örneğin, yüksek, orta, düşük) ihtiva eder.

[2] *Risk İncelemesi Yaptırılması*
Yukarıdan aşağıya doğru işleyen bir prosedürdür. Organizasyonun hedefleriyle bağlantılı faaliyetlerini ve eylemlerini gözden geçirmek ve bunlarla bağlantılı risklerini tespit etmek üzere bir ekip oluşturulur. Ekip, özellikle riske duyarlı olan politika alanları, eylemleri ve fonksiyonları (sahtecilik ve yolsuzluk riskleri dahil olmak üzere) belirlemek suretiyle, faaliyetlerin tümünün bir risk profilini çıkarmak için organizasyonun her kademesindeki kilit personelle bir dizi mülakat yapar.
Risk Özdeğerlendirmesi
Aşağıdan yukarıya doğru işleyen bir prosedürdür. Organizasyonun her kademesi ve her bölümü faaliyetlerini gözden geçirmeye ve karşı karşıya kaldıkları yükselen risklerini teşhis etmeye davet edilir. Çalışma, dokümantasyon yaklaşımı yoluyla (anket soruları yoluyla konulan teşhise yönelik bir çerçeve), ya da kolaylaştırılmış bir atölye yaklaşımı vasıtasıyla yapılabilir. Her iki yaklaşım birbirinden ayrı düşünülmemelidir; yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya elde edilen risk değerlendirme süreci girdilerinin bileşiminin hem kurum ölçeğinde hem de faaliyet düzeyinde riskleri tespit edebilmesi arzulanır.

Riskle nasıl başa çıkılacağına karar vermek için prensip olarak sadece, belirli bir riskin var olduğunu tespit etmek yetmez, aynı zamanda riskin büyüklüğünü (değerini) hesaplamak (ölçmek) ve riskin meydana gelme ihtimalini değerlendirmek de gerekir. Bazı riskler sayısal olarak teşhise elverişli olmasına rağmen (örneğin; özellikle finansal riskler) pek çoğunu nitelendirmek çoğunlukla zor olduğundan (örneğin; saygınlık riski), riskleri analiz etme metodolojileri farklılık gösterir. Sözü edilen bu ikinci risk, subjektif bir bakışla daha çok sadece bir ihtimaldir. Bu açıdan risk ölçme bir bilim olmaktan çok bir sanattır.

Risk ölçümünün önemli amaçlarından biri önlem alınması gereken ve nispeten öncelikli risk alanları konusunda yönetimi bilgilendirmektir. Bu nedenle, çoğunlukla, bütün riskleri yüksek, orta ve düşük olmak üzere sınıflandıran bazı çerçeveler geliştirmek gerekir. Aslında net bir biçimde birbirinden ayrılamayan kategorilere aşırı eklemeler yapmak yapay ayrımlara yol açacağından, genellikle, kategorileri asgaride tutmak yerinde olur.

Bu tür ölçümler sayesinde, yönetim önceliklerini ve karşılık verilmesi gerekenleri (örneğin, potansiyel etkisi büyük ve meydana gelme olasılığı yüksek olanları) belirlemek suretiyle yönetimin vereceği kararlar için riskler derecelendirilebilir.

Kurumun göğüsleyeceği "risk kapasitesini" takdir etme

Riske yanıt verme üzerinde düşünülürken önem arzeden bir husus kurumun göğüsleyeceği risk kapasitesinin tespitidir. Risk kapasitesi gerekli önlemi almadan önce kurumun göğüslemeye hazırlandığı risklerin miktarıdır. Riske verilecek yanıtlarla ilgili kararlar, tolere edilebilecek risk miktarının tespitiyle birlikte alınmak durumundadır.

Risk kapasitesini belirlemek amacıyla hem bünyesel risklerin hem de göğüslenemeyen artık (bakiye) risklerin dikkate alınması gerekir. Bünyesel risk bir kurumun ya risk olasılığını ya da riskin etkisini değiştirmek için yönetimce alınabilecek önlemlerin olmadığı risktir.

Göğüslenemeyen artık riskler yönetimin riske yanıt vermesinden sonra kalan risktir. Bir organizasyonun risk kapasitesi risklerin fark edilen önemine göre değişmektedir. Tolere edilebilir finansal zararlar, ilgili bütçe büyüklüğü, zararın kaynağı ya da olumsuz reklam gibi bağlantılı diğer riskler dahil, özelliklerinin kapsamına/sınırlarına bağlı olarak değişiklik gösterir. Risk kapasitesinin tespiti subjektif bir mesele olmakla birlikte, yine de genel risk stratejisinin formüle edilmesinde önemli bir aşamadır.

Risklere verilecek karşılıkları belirleme

Yukarıda ana hatlarıyla belirtilen önlemlerin sonunda organizasyon için bir risk profili oluşturulur. Bir risk profili oluşturulduğu taktirde, organizasyon karşılık verilecek uygun cevap üzerinde düşünebilir.

Riske verilecek cevaplar dört kategoriye ayrılır. Bazı durumlarda, risk transfer edilebilir, tolere edilebilir (kabul edilebilir) ya da bertaraf edilebilir.[3] Ancak, pek çok durumda, risk azaltmak (treatment) durumundadır ve riski kabul edilebilir bir düzeyde tutmak için kurumun etkin bir iç kontrol sistemini uygulama koyup sürdürmesi gerekir.

Riski azaltmanın amacı, riski, mutlaka, yok etmek değildir, daha çok onu kontrol altında tutmaktır. Organizasyonun riski azaltmak üzere belirlediği prosedürlere iç kontrol faaliyetleri denir. Gerçekleştirilecek uygun kontrol faaliyetlerinin seçiminde risk değerlendirmesi kilit bir rol oynamalıdır. Bütün riskleri ortadan kaldırmanın mümkün olamayacağını ve organizasyonun hedeflerini

[3] Bazı risklere verilebilecek en iyi karşılık onları transfer etmektir. Klasik sigorta vasıtasıyla, bir başka biçimde risk almak üzere üçüncü kişilere ödeme yapılmak suretiyle ya da mukaveleye bağlanan şartlar yoluyla transfer yapılabilir. Kimi riskler konusunda bir şeyler yapabilme gücü sınırlıdır veya alınacak herhangi bir önlemin maliyeti elde edilecek muhtemel yarara göre çok fazladır. Böyle durumlarda, riskleri tolere etmek (kabul etmek) bir yanıt olabilir.
Bazı riskler, faaliyeti ortadan kaldırmak suretiyle, yalnızca azaltılabilir ya da kabul edilebilir düzeyde tutulabilir. Kamu kesiminde faaliyetleri ortadan kaldırma şansı, özel kesimle kıyaslandığında, çok sınırlı olabilir. Kamu kesiminde, kamu yararı için gerekli olan çıktıyı veya sonucu gerçekleştirebilmenin başka yolu bulunmadığından ve bağlantılı riskler çok büyük olduğundan, faaliyetler gerçekleştirilir.

gerçekleştirmesi konusunda iç kontrolün sadece makul güvence sağlayabileceğini, yeniden hatırlatmakta yarar bulunmaktadır.

Ancak, riskleri, aktif bir biçimde tespit edip yöneten kurumlar, işler yanlış gittiğinde hemen karşılık vermeye ve genellikle de, değişikliğe çabuk cevap vermeye, daha hazırlıklı olabilirler.

Bir iç kontrol sistemi dizayn edilirken, belirlenen kontrol faaliyetinin riskle orantılı olması önem arz eder. Arzu edilmeyen en uç sonuç bir yana bırakılırsa, organizasyonun risk kapasitesi içinde bulunan kayıplar için makul bir güvence sağlayan bir kontrolü dizayn etmek, normal koşullarda, yeterlidir. Her kontrolün bir maliyeti vardır ve kontrol faaliyetinin göğüslediği riskle bağlantılı maliyet değerini karşılaması gerekir.

Risk değerlendirmesinin özü değişen koşulları belirlemek ve gerekli önlemleri almak üzere sürekli olarak tekrarlanan bir süreç (risk değerlendirme çevrimi) olmasıdır. Risk profilinin geçerliliğini devam ettirmesini, riske verilecek yanıtların planlandığı şekilde ve orantılı olarak sürmesini ve riskler zaman içinde değiştiğinde, hafifletici kontrollerin etkin kalabilmesini güvence altına almak için risk profilleri ve bağlantılı kontroller periyodik olarak gözden geçirilip üzerlerinde yeniden düşünülmelidir.

Risk değerlendirme standartları

1. Planlama ve programlama
2. Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi

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. Bu standart için gerekli genel şartlar:

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

Kamu idarelerinin planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ile uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik "stratejik planlama" temel bir araç olarak benimsenmiştir. Stratejik planlama, bir yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken, diğer yandan kurumsal kültür ve kimliğin gelişimine ve güçlendirilmesine destek olacaktır.

Performans programları ise, stratejik planlarla bütçeler arasında daha güçlü bir bağ kurulmasını sağlayan araçlardır. Bu kapsamda, performans programlarında, stratejik planlarda yer alan orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflere ilişkin yıllık hedefler, söz konusu hedefleri gerçekleştirmek üzere belirlenen faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacı yer almaktadır. Performans hedeflerine ne derece ulaşıldığını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek üzere oluşturulan performans göstergelerine de bu programlarda yer verilmektedir. Performans Esaslı Bütçeleme, kamu idarelerinin ana fonksiyonlarını, bu fonksiyonların yerine getirilmesi sonucunda gerçekleştirilecek amaç ve hedeflerini belirleyen; kaynakların bu amaç ve hedefler doğrultusunda tahsisini ve kullanılmasını sağlayan; performans ölçümü yaparak ulaşılmak istenen hedeflere ulaşılıp ulaşılamadığını değerlendiren ve sonuçları raporlayan bir bütçeleme sistemidir.

Bu kapsamda Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun ve ilgili mevzuatın gereği olarak orta ve uzun vadeli perspektifle Stratejik Plan, Performans Programı ve Performans Esaslı Bütçenin amaca uygun olarak hazırlanması ve uygulanması önem arz etmektedir.

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. Bu standart için gerekli genel şartlar:

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

Risk, idarelerin kuruluş amaçları ile stratejik hedeflerine ulaşmasına ve görevlerin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek durum ya da olaylardır. Risk değerlendirmesi ise, kurumun hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyen önemli risklerin belirlenmesi, risklerin gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkilerinin analiz edilmesi ve bunlara uygun yanıtlar verilmesini belirleme sürecidir.

3- Kontrol Faaliyetleri

Kontrol faaliyetleri riskleri göğüslemek ve kurumun hedeflerini gerçekleştirmek üzere uygulamaya konulan politikalar ve prosedürlerdir.

Etkin olmaları için kontrol faaliyetlerinin amaca uygun olması, dönem boyunca planlandığı şekilde sürekli işlev görmesi ve maliyeti az, kapsamlı, makul ve kontrol hedefleriyle doğrudan bağlantılı olması gerekir.

Kontrol faaliyetleri organizasyonun geneline, bütün kademelere ve tüm fonksiyonlara konulur. Bu faaliyetler arasında aşağıdaki örnekler gibi, ortaya çıkarıcı ve önleyici türden bir dizi kontrol faaliyeti bulunur:

- Yetki devri ve onay prosedürleri,
- Görevlerin birbirinden ayrılması (yetkiyi devretme, uygulama, kaydetme, inceleme),
- Kaynaklara ve kayıtlara erişim yetkisi üzerindeki kontroller,
- Teyitler,
- Mutabakatlar,
- İş görme performansına yönelik incelemeler,
- Faaliyetler, süreçler ve eylemlerle ilgili incelemeler,
- Gözetim (görevlendirme, gözden geçirme ve onay verme, yönlendirme ve hizmet içi eğitme),

Kurumlar ortaya çıkarıcı ve önleyici kontrol arasında optimum bir denge kurmalıdır. Düzeltici önlemler hedefleri gerçekleştirmek bakımından kontrol faaliyetlerini tamamlayıcı bir gerekliliktir. Risklere karşılık verme ve kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için belirlenen ve uygulanan politikalar ve prosedürler kontrol faaliyetleridir.

Kontrol faaliyetlerinin etkin olabilmesi için;

- amaca uygun olması (yani doğru yerde, doğru kontrol ve ilgili risklerle orantılı olması),
- dönem boyunca yapılmış plana göre sürekli olarak iş görmesi (yani, müdahil olan bütün çalışanlar tarafından özenle uyulması ve kilit personelin olmadığı ya da işgücünün çok fazla olduğu zamanlarda devre dışı kalmaması),
- ucuz maliyetli olması (yani, kontrolün uygulamaya konma maliyetinin ondan elde edilecek yararları aşmaması),
- kapsamlı, makul ve kontrol hedefleriyle doğrudan bağlantılı olması gerekir.

Kontrol süreçleri olarak da adlandırılan kontrol faaliyetleri risklerin yönetilmesi ve gerekli önlemlerin alınmasına yardımcı olan faaliyet, politika ve prosedürlerden oluşan mekanizmalardır. Kontrol faaliyetleri iç kontrolün ayrılmaz bir parçasıdır. Bu faaliyetler yönetimin emir ve direktiflerine uyulmasını temin eder ve bu konuda yönetime güvence sağlar. Usul ve Esaslara göre, kontrol faaliyetleri;

- ✓ Önleyici,
- ✓ Tespit edici ve
- ✓ Düzeltici

kontrol faaliyetleri olarak belirlenir ve uygulanır. Kontrol faaliyetleri hatalı ve mevzuata aykırı uygulamaların önlenmesi, hata ve mevzuata aykırılıkların ortaya çıkarılması ve tespit edilen hata ve aykırılıkların düzeltilmesine (yönlendirici kontroller) yönelik olarak tasarlanıp uygulanmalıdır. Bundan başka kayıp ve risklerin yüksek olduğu ve ilave kontroller gerektiren alanlarda yetersiz kontrolleri ikame edici/tamamlayıcı kontrol faaliyetlerinin (kontrol yetersizliklerini giderici) uygulanması da mümkündür. Kontrol faaliyetleri çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Mali kontroller, muhasebe kontrolleri, süreç kontrolü, idari kontroller, yönetsel kontroller gibi.

Uluslararası standart ve uygulamalarda kontrol faaliyetleri;

- ➢ Onaylar (muvafakat, izin),
- ➢ Yetkilendirmeler (yetki ve izin),
- ➢ Teyitler (doğrulama),
- ➢ Mutabakatlar,
- ➢ Faaliyet ve performansın gözden geçirilmesi,
- ➢ Varlıkların güvence altına alınması, fiziksel kontroller,
- ➢ Kayıt ve bilgilerin muhafaza edilmesi,
- ➢ Görev ve yetkilerin ayrıştırılması (görevler ayrılığı ilkesi)

gibi çeşitli aktivite ve mekanizmalar olarak tanımlanmaktadır. Bunlara başkaca faaliyet ve mekanizmalar eklenebilir. Burada sadece önemli görülen bazı kontrol faaliyet türlerine yer verilmiştir. Bu faaliyetlerin bir kısmının manuel olarak, bir kısmının ise dijital ortamda yapılması mümkündür. Bazılarının yapılacak idari düzenlemeler ve oluşturulacak iş süreçleriyle gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bazı kontrol faaliyetleri ise belirli aralıklarla yapılacak yerinde tespit ve incelemelerle gerçekleştirilebilir. Netice itibariyle idarelerin, kurumsal amaç ve hedefleri, kendi ihtiyaçları, yürüttükleri hizmet ve faaliyetler gibi hususları göz önünde bulundurmak suretiyle uygulamaları gereken kontrol faaliyetlerini belirlemeleri gerekmektedir. Bu konudaki görev ve sorumluluk kamu idarelerinindir.

Kontrol Faaliyetlerini Daha İyi Tanımak için Kamu İç Kontrol Standartlarında Süreç

Kamu idareleri tarafından görev alanları çerçevesinde her türlü yöntem, süreç ve özellikli işlemlere ilişkin olarak belirlenebilecek ayrıntılı standartlar, 5018 sayılı Kanuna, ilgili diğer mevzuata ve Kamu İç Kontrol Standartlarına uygun olmak ve idareye münhasır spesifik ***süreçlere*** ilişkin olmak zorundadır

Süreç Nedir?

- ➢ Girdileri (kaynakları) işleyip onlara bir katma değer kazandırarak ürün ya da hizmet olarak bir çıktı elde etmedir.
- ➢ Girdisi ve çıktısı belli olan kontrol noktaları mevcut, sürekli tekrarlanan Kuruma katma değer sağlayan bir sistemdir.

-Bir Girdiyle başlayan (İnsan gücü, makine, malzeme, teknoloji) ve bu girdiye katma değer katılarak belirli bir çıktı üretilen birbiri ile bağlantılı adımlar, işlemler dizisidir.

-Belirli bir girdiyi tedarikçiden alan, ona değer katan ve müşteriye ulaştırmak için çıktı üreten bir dizi mantıklı ilgili ardışık bağlantılı faaliyetler zinciridir.

Süreç Analizi Nedir?

Süreçlerde var olan unsurların tanımlanması, tanımlanan unsurlarda, performans göstergelerinin belirlenip, zaman, işgücü ve kalite ölçümlerinin yapılarak mevcut durumun tespit edilmesi ve izlenmesi süreç analizidir.

Neden Süreç Analizi ?

- Süreçlerin tam ve hatasız olmalarını faydalı sonuçlar üretebilmelerini sağlamak için süreç analizi gerekmektedir.
- Süreçlerin dizaynında analiz, yalnızca hataları bulmak için değil, kurumun amaçlarına ulaşmasında etkisiz ve gereksiz faaliyetlerin belirlenmesi için de kullanılır.
- Sürecin analizi sonrası süreç iyileştirme çalışmaları yapılıp süreç yeniden düzenlenirken birimimizin çalışmasında daha etkili yollar keşfedebiliriz.

Süreç Analizine Niçin Gerek Vardır?

- Süreçlerin dizaynında analiz, yalnızca hataları bulmak için değil, amaçlara ulaşmada etkisiz ve gereksiz faaliyetleri belirlemek için de kullanılır.
- Tutarlı ve arzu edilen sonuçları sağlarken üretimi/hizmeti optimize etmeye çalışan süreçlerin dizaynında bize yardımcı olur.

Kurumun vizyonu ve stratejisi doğrultusunda mevcut ve gelecekteki beklentilere uygun orta ve uzun vadeli stratejik planlarının olması ancak mükemmel süreçler ile anlam kazanır. Aksi bir durum, mükemmel süreçler ile hayata geçirilemeyen mükemmel hizmetler planlamak olur. İyi tanımlanmış, sahipleri ve sorumluları belirlenmiş süreçlerle çalışan kurumlar, sağlayıcılardan alınan ürün ve hizmetlere en doğru teknolojiyi uygulayarak, vatandaş için değer yaratan sonuçlar üretirler.

Süreç Analizi Aşamaları

1- Süreçlerin modellenmesi
2-Süreç optimizasyonlarının yapılarak iyileştirmelerinin sağlanması
3-Modellenen süreçlerin yazılıma aktarımı
4-İzleme ve değerlendirme

Süreç Yönetimi

1- Süreçlerin tanımlanması,
2- Süreç sahiplerinin belirlenmesi,
3- İhtiyaçlarının belirlenmesi,
4- Gerekli adımlarda ölçümler alınarak performansın izlenmesi,
5- Süreçler arası ilişkilerin çözümlenmesi,
6- Süreç performansını ölçmek için kriter ve standartların belirlenmesini ve nihayet gerekli iyileştirmelerin yapılmasını içeren faaliyetlerin tümü süreç yönetimidir.

Süreç Yönetiminin Yararları

1- Süreçlere odaklanma vatandaşa daha iyi hizmet sunmayı sağlar ve vatandaş memnuniyetini arttırır.
2- Zaman ve diğer kaynaklar daha iyi kontrol edilebilir, daha etkin kullanılır.
3- Gereksiz tekrarlar (değer katmayan faaliyetler) saptanıp ayıklanabilir.
4- Süreçler bazında fayda–maliyet-verimlilik (katma değer) analizi rahatça yapılabilir, performans daha kolay izlenebilir.
5- Bilgiye ulaşım kolaylığı ve verilere dayalı karar alma imkanı sağlar.
6- Sürekli iyileştirme uygulaması kolaylaşır.

Performans Esaslı Bütçeleme ve İç Kontrol Açısından Süreçlerin Önemi

Kamu gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yönetilebilmesi bize kurumsal performansa ilişkin alanı işaret etmektedir. Özellikle 5018 sayılı kanun uyarınca stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi, süreç yönetiminin hayata geçirilmesi, Performans esaslı bütçe ile stratejik planın ilişkilendirilmesi ve en önemli unsur olan ve tüm bu sistemlerin sağlıklı çalışmasını sağlayacak ***etkin bir iç kontrol yapısının*** kurulması gerekmektedir.

Süreç Kontrolü

İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar Yönetmeliğinin, Ön malî kontrol sürecini düzenleyen 12. Maddesinde: "***Harcama birimlerinde süreç kontrolü yapılır. Süreç kontrolünde, her bir işlem daha önceki işlemlerin kontrolünü içerecek şekilde tasarlanır ve uygulanır. Malî işlemlerin yürütülmesinde görev alanlar, yapacakları işlemden önceki işlemleri de kontrol ederler. Süreç kontrolünü sağlamak amacıyla malî işlemlerin süreç akış şeması hazırlanır ve üst yöneticinin onayı ile yürürlüğe konulur.***" denilmiştir.

İyi Yönetilen Bir Süreç

1- Vatandaş odaklı,
2- Katma Değer yaratan (gereksiz maliyet değil),
3- Sahibi ve sorumluları belirlenmiş ,
4- Süreçte rol alanlar tarafından açıklıkla anlaşılır,
5- Süreçler arası bağlantılar ve ilişkiler tanımlanmış,
6- Performansı sağlıklı ve düzenli ölçülüp, izleniyor,
7- Sürekli gözden geçirilip iyileştiriliyor olmalıdır.

Süreçler Ve İç Kontrol

Etkin bir İç Kontrol için;
1-Süreçler tanımlanmalıdır.
2-Tanımlanan bu süreçlere ilişkin riskler belirlenmelidir.
3- Süreç Akış Şemaları çıkarılmalıdır.
4- Süreç Analizleri yapılmalıdır.
5- Süreçler ölçülmeli ve değerlendirilmelidir.
6- Süreçler sürekli gözden geçirilmelidir.

Süreçleri Belirlemede Birlikte Çalışabilirlik Rehberi

2005/20 sayılı Başbakanlık Genelgesi e-Dönüşüm Türkiye Projesi'nin bir parçası olan e-devlet; birbiri ile entegre olmuş, etkin, şeffaf, ve basitleştirilmiş iş süreçlerine sahip bir yapılanma gerektirmektedir. Rehber birbiri ile entegre, etkin, şeffaf ve basitleştirilmiş iş süreçlerine sahip bir devlet yapısının oluşturulması ile daha kaliteli ve hızlı kamu hizmeti sunmayı amaç edinmiştir.

Süreçler, süreç sahipleri ve sorumluları tanımlanmalı, süreçler hazırlanırken Harcamacı birimlerin, kendi işlem süreçlerini değer zincirleme modeli ile belirlemelerini sağlamak için baş rehber olarak takip edecekleri, 2005/20 sayılı Başbakanlık Genelgesi ekindeki "Birlikte Çalışılabilirlik Rehberini" kullanmaları gerekmektedir. (Not: Birlikte Çalışabilirlik Esasları Rehberi 2012 Mayıs ayında 2.1 sürümü Kalkınma Bakanlığı Bilgi Toplumu Dairesi koordinatörlüğünde hazırlanıp www.bilgitoplumu.gov.tr internet sitesinde yayımlanmıştır.)

Etkin Bir İç Kontrol Sisteminin Unsurları

İç kontrolün idarenin yönetim sorumluluğunda olması nedeniyle, merkezi uyumlaştırma birimleri tarafından yapılan düzenlemeler dışında idarenin kendisince;

- Stratejik planın uygulanmasına yönelik faaliyetler tanımlanmış olmalı,
- Faaliyetlere, iş ve işlemlere ait iş akış şemaları hazırlanmalı,
- Süreçler, süreç sahipleri ve sorumluları tanımlanmalı,
- Personelin görev, yetki ve sorumlulukları ile kontrol prosedürleri belirlenmeli,
- Kurumun amaç, hedef ve politikalarının yerine getirilmesinde karşılaşılacak risklere ilişkin risk yönetimi planlanmalı,
- Etkileşimli bir bilgi yönetim sistemi kurulmalı ve bir iletişim ağı ile kontrol listeleri ve kontrol öz değerlendirme formları oluşturulmalıdır.

Süreçler ve İç Kontrol

Süreçlerin tanımlanması ve bu süreçlere ilişkin risklerin belirlenmesi iç kontrol sisteminin temelini oluşturmaktadır. Ancak etkin, önleyici, tespit edici ve düzeltici kontrol faaliyetleri sayesinde riskler kontrol altında tutulabilecek, kurumun hedefler doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmesi sağlanabilecektir. Stratejik Planda Amaç Hedef İlişkisi sağlanmalıdır. İş Süreçlerinde sadece ne yapıldığı değil nasıl yapıldığı önemlidir.

İç Kontrol Sistemi Süreç Akış Şeması

İşin tanımının yapılması

⇩

İşle ilgili standartların belirlenmesi

⇩

İşin hangi prosedürler takip edilerek yapılacağının belirlenmesi

⇩

Hangi personelin, hangi yetki ve sorumlulukla o görevi yerine getireceğinin belirlenmesi

⇩

İşin ehil, yetkili ve sorumlu personel tarafından tanımlanmış usul ve standartlara uygun olarak yerine getirilmesi

⇩

Riskli alanların belirlenmesi

⇩

Mali ve idari verilerin hazırlanması, saklanması ve bu verilerin uygun zamanlı raporlarda tam ve doğru olarak tespit edilmesi

⇩

İşin belirlenen standartlara uygun olarak yapılıp yapılmadığının belirlenmesi

⇩

Hatalar varsa tespit edilmesi ve düzeltici faaliyetlerle giderilmesi sağlanmalıdır.

Kontrol Faaliyetleri Standartları

1. Kontrol stratejileri ve yöntemleri
2. Prosedürlerin belirlenmesi ve belgelendirilmesi
3. Görevler ayrılığı
4. Hiyerarşik kontroller
5. Faaliyetlerin sürekliliği
6. Bilgi sistemleri kontrolleri

Kontrol Stratejileri ve Yöntemleri

İdareler, hedeflerine ulaşmayı amaçlayan ve riskleri karşılamaya uygun kontrol strateji ve yöntemlerini belirlemeli ve uygulamalıdır. Bu standart için gerekli genel şartlar:

- ✓ ***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.***
- ✓ ***Kontroller, gerekli hallerde, işlem öncesi kontrol, süreç kontrolü ve işlem sonrası kontrolleri de kapsamalıdır.***
- ✓ ***Kontrol faaliyetleri, varlıkların dönemsel kontrolünü ve güvenliğinin sağlanmasını kapsamalıdır.***
- ✓ ***Belirlenen kontrol yönteminin maliyeti beklenen faydayı aşmamalıdır.***

Risk yönetimi bağlamında bütün kontrol prosedürleri aşağıdaki dört kategoriden birine girmektedir:

Önleyici Kontroller, istenmeyen fiilleri vuku bulmadan önlemeyi veya caydırmayı amaçlayarak tasarlanır. Kurumun amaçlarını gerçekleştirme kabiliyeti üzerindeki riskin etkisi ne kadar büyükse, uygun nitelikte önleyici kontrollerin uygulanması o kadar önemli hale gelir. Önleyici kontrollere örnek olarak görevlerin ayrımı, belge ve varlıklar üzerindeki fiziksel kontroller gösterilebilir.
Yönlendirici Kontroller, belirli bir sonuca ulaşılmasını sağlamak üzere tasarlanır. Bu kontroller arzu edilmeyen bir hadiseden (örneğin güvenlik ihlalinden) kaçınılması zorunlu olduğunda özellikle önemlidir ve dolayısıyla, çoğu kez, uygunluk amaçlarının gerçekleşmesini desteklemek amacıyla kullanılır.
Ortaya Çıkarıcı-Tespit Edici Kontroller, "hadiseden sonra" arzu edilmeyen sonuçların vuku bulmuş olup olmadığını belirlemeyi hedefler. Ne var ki, uygun nitelikte ortaya çıkarıcı kontrollerin mevcudiyeti, caydırıcı bir etki yaratmak suretiyle arzu edilmeyen sonuçların oluşması riskini de azaltabilir.
Düzeltici Kontroller, ortaya çıkmış arzulanmayan sonuçları düzeltmeyi amaçlar. Bu kontroller, kayıplara veya hasarlara karşı korumayı amaçlayan müdahale önlemi olarak da hizmet görebilir.

Kontrolün amacına uygun olarak bu yöntemlerden bir veya bir kaçı birlikte uygulanabilir. Tek tek kontrollerin olumsuzluklarını telafi etmek için karma kontrollerden yararlanmak suretiyle, BUSKİ'nin ve birimlerinin, genellikle, ortaya çıkarıcı ve önleyici kontrol faaliyetleri arasında uygun bir denge kurmaları gerekir.

BUSKİ'nin her bir faaliyet ve riskleri için uygun kontrol strateji ve yöntemlerinin belirlenmesinde fayda-maliyet analizi yapılmalı, maliyeti faydasını aşan kontrol yöntemleri uygulanmamalıdır.

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. Bu standart için gerekli genel şartlar:

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

Kurumdaki faaliyetler ile mali karar ve işlemlerin envanteri yapılarak yazılı prosedürler belirlenmeli ve belgelenmelidir. Belirlenen bu prosedürler ve ilgili dokümanlar Kurumun faaliyet, mali karar ve işlemlerinin tüm aşamalarını kapsamalı, tereddüde mahal vermeyecek nitelikte açık ve net olmalıdır. Tüm prosedürler ve ilgili düzenlemeler, özellikle yeni mali düzenlemeler ve uygulama kurallarıyla ilgili olarak gözden geçirilmeli ve güncellenmelidir. Yönetim tarafından, faaliyetler ile mali karar ve işlemleri hakkındaki yazılı prosedürlere ilgililerin rahatlıkla ulaşabilmesine olanak sağlanmalıdır.

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. Bu standart için gerekli genel şartlar:

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

Hata, savurganlık veya kural ihlali risklerini ve bu türden sorunların ortaya çıkarılamama risklerini azaltmak için bir iş ya da işlemin önemli aşamalarını tümü hiçbir zaman tek kişi ya da bir ekip tarafından kontrol edilmemelidir. Aksine, karşılıklı kontrol ve dengeleme (check and balance) etkinliğini sağlamak üzere görev ve sorumluluklar çok sayıda kişi arasında sistemli bir biçimde paylaştırılmalıdır.

Kurumun her faaliyet veya mali karar ve işlemin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrolü görevleri farklı kişilere verilmelidir. Bir işlemin harcama öncesi ve sonrası kontrolünde görevli olacaklar, bunların başlatılmasında görev alan kişilerden farklı olmalı veya bunların astları olmamalıdır.

Çalışanların rotasyona tabi tutulması, tek kişinin işlerin ve işlemlerin bütün önemli aşamalarıyla çok uzun bir zaman uğraşmamasını sağlamaya yardımcı olabilir. Ayrıca, yıllık izin kullanımının özendirilmesi veya zorunlu yıllık izin kullandırılması da görevlerin geçici rotasyonunu sağlayarak risklerin azaltılmasını kolaylaştırabilir.

Hiyerarşik Kontroller

Yöneticiler, iş ve işlemlerin prosedürlere uygunluğunu sistemli bir şekilde kontrol etmelidir. Bu standart için gerekli genel şartlar:

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

Her düzeydeki yönetici, sorumlu olduğu faaliyetleri hem yasallık ve düzenlilik açılarından, hem de işlevsel performans açılarından gözetlemeli ve tanımlanan temel konuların gidişatını izlemelidir. Neticesinde tespit edilen hata, usulsüzlük ve aksaklıkların giderilmesi için gerekli talimatları vermelidir.

Gözetim faaliyetleri yüksek riskli alanlar üzerinde odaklanmalı, gözetim faaliyetleri yoluyla ortaya çıkarılan önemli hususlar sistematik bir şekilde analiz edilerek, kilit kontrollerin yapılıp yapılmadığı ve uygulamaya aktarılıp aktarılmadığı takip edilmelidir.

Faaliyetlerin Sürekliliği

İdareler, faaliyetlerin sürekliliğini sağlamaya yönelik gerekli önlemleri almalıdır. Bu standart için gerekli genel şartlar:

- ✓ ***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.***
- ✓ ***Gerekli hallerde usulüne uygun olarak vekil personel görevlendirilmelidir.***
- ✓ ***Görevinden ayrılan personelin, iş veya işlemlerinin durumunu ve gerekli belgeleri de içeren bir rapor hazırlaması ve bu raporu görevlendirilen personele vermesi yönetici tarafından sağlanmalıdır.***

Kamu hizmetlerinin kesintisiz olarak yürütülmesi esastır. Kurumun düzenli olarak yürüttükleri faaliyetlerinde kesintiler halinde (Personel yetersizliği, geçici veya sürekli olarak görevden ayrılma, yeni bilgi sistemlerine geçiş, yöntem veya mevzuat değişiklikleri ile olağanüstü durumlar gibi faaliyetlerin

sürekliliğini etkileyen nedenlerden dolayı) tüm hizmetlerin aksamadan devam edebilmesini sağlamak için devralma dosyaları, Kurumun faaliyetleri ve mali işlemlerle ilgili vekillik düzenlemeleri de dâhil olmak üzere gerekli önlemler alınmalıdır.

BUSKİ'nin faaliyetlerinin sürekliliğinde meydana gelen büyük kesintiler (salgın hastalık, terörist saldırılar, doğal afetler gibi) durumunda atılacak kriz adımları ve iyileştirme düzenlerini kapsayan iş sürekliliğini sağlayacak "Faaliyet Sürekliliği Planları" yapılmalıdır. Bu planlar, belirli bir süre içinde tamir edilmesi gereken işlevler, hizmetler ve altyapıları ve bunlar için gerekli kaynakları (kilit personel, binalar, bilgi sistemleri, belgeler, vb) tanımlamalıdır.

Kurumda var olan vekâlet sistemi işlevsel anlamda belirli dönemlerde gözden geçirilmeli, Kurum faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamak için iş ve işlemler vekâlet sistemine ilişkin kurallara uygun olarak yürütülmesi sağlanmalıdır.

Görevlerini bırakan tüm personelin, yapılmakta olan işin devam edebilmesi için, haleflerine görevlerin durumu ve temel belgelerin nerelerden temin edilebileceği hakkında özet bilgi içeren bir dosya hazırlamalarını sağlayacak etkili yöntemler mevcut olmalıdır.

Yöneticiler, özet bilgi içeren dosyanın yetkili kişi görevinden ayrılmadan önce hazırlanmalarını takip etmelidirler. Sadece görevden ayrılmalarda değil aynı zamanda toplantı, seminer, eğitim vs. gibi geçici görevlendirmelerde de aynı hassasiyet gösterilmelidir.

Bilgi Sistem Kontrolleri

İdareler, bilgi sistemlerinin sürekliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için gerekli kontrol mekanizmaları geliştirmelidir. Bu standart için gerekli genel şartlar:

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

Bilişim sistemleri spesifik türden kontrol faaliyetlerini gerektirir. Bilişim teknolojisi kontrolleri genel kontroller ve uygulama kontrolleri olmak üzere iki ana gruptan oluşur.

Genel Kontroller

Genel kontroller; ana çatı bilgisayar (mainframe), mini bilgisayar, ağ ve son kullanıcı ortamları gibi bir kurumun bilişim sistemlerinin tümüne ya da büyük bölümüne uygulanan yapı, politikalar ve prosedürler olup sistemin düzgün çalışmasını sağlamaya yardımcı olur. Genel kontroller içinde uygulama sistemleri ve kontrollerin çalıştığı bir ortam yaratır.

Genel kontrollerin ana kategorileri şunlardır:

(1) *Kurum ölçeğinde güvenlik programı planlaması ve yönetimi*; riskleri yönetme, güvenlik politikaları geliştirme, sorumlulukları devretme ve kurumun bilgisayar bağlantılı kontrollerinin yeterliliğini izleme faaliyetlerinin çerçevesini ve sürekli çevrimini sağlar.

(2) *Erişim kontrolleri*; bilgisayar kaynaklarını (veriler, programlar, araçlar ve mekanlar) izinsiz değiştirmeye, kayba uğramaya ve ifşa edilmeye karşı korumak suretiyle kaynaklara erişimi sınırlar ya da yetkisiz işlemleri ortaya çıkarır.

(3) *Uygulama yazılımının geliştirilmesi, sürdürülmesi ve değiştirilmesi üzerindeki kontroller;* izinsiz programları ve mevcut programların değiştirilmesini önler.

(4) *Sistem yazılımının kontrolleri*; bilgisayar donanımlarını kontrol eden ve sistem tarafından desteklenen uygulamaların güvenliğini sağlayan etkili programlara ve hassas dosyalara erişimi sınırlayıp izler.

(5) *Görevlerin birbirinden ayrılması;* bilgisayarla bağlantılı faaliyetlerin tüm önemli boyutlarını kontrol eden ve böylece izinsiz işlemler yürüten veya varlıklara ve kayıtlara yetkisiz erişimle sisteme giren tekil girişimleri önlemek üzere oluşturulan politikaları, prosedürleri ve organizasyonel yapıyı ifade eder.

(6) *Hizmet sürekliliği kontrolleri;* istenmeyen olaylar meydana geldiğinde kritik faaliyetlerin kesilmeden devam etmesini veya derhal başlatılıp, önemli ve hassas verilerin korunmasını sağlamaya yardımcı olur.

Uygulama Kontrolleri

Uygulama kontrolleri ödenecek borçlar hesabı, envanter, ücretler, hibe veya bağışlar gibi birbirinden farklı özel uygulama sistemlerini yürüten yapı, politikalar ve prosedürler olup spesifik uygulama yazılımları içindeki verilerin işletimini kontrol etmek üzere tasarlanır. Bu kontroller, genellikle, bilişim sistemleri içinde bilgi akışı olurken hataları ve düzensizlikleri önlemek, ortaya çıkarmak ve düzeltmek amacıyla dizayn edilir.

Uygulama kontrolleri ve bilginin bilişim sistemleri içinde akış tarzı ve çevrim sürecinde üç aşamaya bölünebilir:

Girdi: veriler onaylanıp otomatik bir forma dönüştürülür ve doğru, eksiksiz ve zamanında uygulamaya sokulur.
İşletim: veriler bilgisayar tarafından düzgün biçimde işlenir ve dosyalar uygun biçimde güncelleştirilir.
Çıktı: uygulama tarafından üretilen dosyalar ve raporlar fiilen meydana gelen işleri veya işlemleri gösterir ve sürecin sonuçlarını doğru biçimde yansıtır; ayrıca, raporlar kontrol edilip yetkili kullanıcılara dağıtılır.

Uygulama kontrolleri, işlemlere ve bilgiye onay verilip verilmediği, tam, doğru ve geçerli olup olmadığı dahil, ilgili oldukları kontrol hedeflerinin türlerine göre de tasnif edilebilir. Yetki kontrolleri işlemlerin geçerliliği ile ilgilidir ve işlemlerin belirli bir periyot içinde fiilen meydana gelen olguları göstermesine yardımcı olur.

Eksiksizlik kontrolleri bütün geçerli işlemlerin kaydedilip kaydedilmediğiyle ve gerektiği şekilde sınıflandırılıp sınıflandırılmadığıyla ilgilidir. Doğruluk kontrolleri işlemlerin yanlışsız olarak kaydedilip kaydedilmediği ve verilerin tüm unsurlarının doğru olup olmadığıyla ilgilenir.

İşletimin ve veri dosyalarının güvenilirliği üzerindeki kontroller, yetersiz değillerse, yukarıda söz edilen uygulama kontrollerinin her birini geçersiz kılabilir; eksik ve doğru olmayan verileri artırmak gibi, izinsiz işlemlerin oluşmasına da yol açabilir.

Uygulama kontrolleri arasında otomatik olarak yazım denetimi yapmak ve bilgisayar üretimi çıktının manuel olarak gözden geçirmek gibi, red edilen veya istenmeyen kalemleri belirleyen raporların incelenmesi türünden programlanmış kontrol faaliyetleri de bulunur.

Bilgisayar sistemleri üzerindeki genel kontroller ve uygulama kontrolleri birbirleriyle bağlantılıdır.

Uygulama kontrollerinin etkinliğine karar verirken genel kontrollerin etkinliği önemli bir faktördür. Genel kontroller zayıf olduğu takdirde, özel uygulamalarla bağlantılı kontrollerin güvenilirliği önemli ölçüde azalır. Etkin genel kontroller olmadan uygulama kontrolleri önemsenmeme, kurnazca davranma veya değiştirme yollarıyla etkisiz hale getirilebilir.

Bilişim teknolojisinde meydana gelen hızlı değişiklikler, kontrol hedeflerinin esasını değiştirmemekle birlikte, etkin kalabilmeleri bakımından kontrollerin mükemmelleştirilmesini gerektirir. Ağ sistemine giderek artan oranda güven duyulması, son kullanıcıların ellerindeki veri işlemcisine sorumluluk veren becerikli bilgisayarlar, elektronik ticaret ve Internet türünden değişiklikler spesifik kontrol faaliyetlerinin doğası ve bunların uygulaması üzerinde etki yaratır.

4- Bilgi ve İletişim

Bilgi ve iletişim iç kontrolün genel hedeflerinin gerçekleştirilmesi bakımından yaşamsal önemdedir.

Bilgi

Güvenilir ve uygun bilginin ön şartı işlerin ve işlemlerin anında kaydedilmesi ve düzgün biçimde sınıflandırılmasıdır. Anlamlı bilgiler, personelin iç kontrol ve diğer sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlayacak formatta ve takvime göre belirlenip elde edilmeli ve onlara duyurulmalıdır. (doğru kişilerle zamanında iletişim) Bu nedenle; iç kontrol sistemi, bütün işlemler ve önemli işler eksiksiz olarak dokümante edilmelidir.

Bilgi sistemleri; faaliyetleri ilgilendiren, finansal olan ve olmayan, uygunlukla bağlantılı bilgileri ihtiva eden ve faaliyetlerin yürümesi ve kontrolünü olanaklı hale getiren raporlar üretir. Bu sistemler sadece kurumla ilgili olarak üretilmiş verilerle değil, keza, karar almayı ve raporlamayı sağlamak üzere ihtiyaç duyulan kurum dışı işler, faaliyetler ve koşullar hakkındaki bilgileri de ele alır.

Yönetimin uygun kararları alma gücü, bilginin uygun, vaktinde, güncel, doğru ve erişilebilir olmasından yani, bilginin kalitesinden etkilenir.

Bilgi ve iletişim bütün iç kontrol hedeflerinin gerçekleştirilmesi bakımından yaşamsal önemi haizdir. Örneğin; iç kontrolün hedeflerinden biri kamusal hesap verme sorumluluğu ile ilgili zorunlulukların yerine getirilmesidir. Bu husus güvenilir ve uygun finansal ve finansal olmayan bilgilerin hazırlanması ve saklanması suretiyle ve bu bilgilerin vaktinde ve tarafsız açıklamalar içeren raporlar aracılığıyla duyurulması biçiminde gerçekleştirilebilir. Organizasyonun performansı ile bağlantılı bilgi ve iletişim; faaliyetlerin düzenli, ahlak kurallarına uygun, ekonomik, verimli ve etkin olma bakımlarından değerlendirilme ihtimalini yükseltir. Pek çok durumda, birtakım bilgilerin temin edilmiş olması veya iletişimin yasalara ve yönetmeliklere uymak amacıyla kurulması gerekir.

Etkin bir iç kontrol kurmak ve kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için bir organizasyonun bütün kademelerinde bilgiye ihtiyaç duyulur. Bu yüzden anlamlı, güvenilir ve uygun bilginin oluşturulması personelin kontrol ve diğer sorumluluklarını yerine getirmesine imkân verecek biçimde ve zaman dilimi içinde belirlenip sağlanmalı ve onlara duyurulmalıdır. Güvenilir ve uygun bilginin ön şartı iş ve işlemlerin derhal kaydedilmesi ve düzgün olarak sınıflandırılmasıdır.

Faaliyetleri kontrol etmede ve karar vermede yönetim açısından bilginin anlamlı ve değerli olması isteniyorsa, işler ve işlemler, meydana gelir gelmez kaydedilmelidir Kayıt işlemi; başlangıç ve onay aşamaları dahil işlerin ve işlemlerin bütün süreçleri veya ömürleri boyunca ve hesap özetlerinin nihai tasnifine kadar sürdürülür. Bu husus, ilişki kurmak bakımından bütün dokümanların hemen güncellenmesi için de geçerlidir.

Ayrıca, yönetimin güvenilir bilgi elde etmesini sağlamak için iş ve işlemlerin düzgün biçimde sınıflandırılması gerekir. Bunun anlamı hazırlanan raporlar, çizelgeler ve finansal tablolardan elde edilen bilgilerin düzenlenmesi, tasnif edilmesi ve biçimlendirilmesidir.

Bilişim sistemleri; faaliyetleri ilgilendiren, finansal ve finansal olmayan, uygunlukla bağlantılı bilgileri ihtiva eden ve faaliyetleri yürütüp kontrol etmeyi mümkün kılan raporlar üretir. Sistem, kurum içinde üretilen verilerin, sadece, nicel ve nitel biçimleriyle değil, aynı zamanda, bilgiye dayalı karar alma ve raporlama bakımından kurum dışı işlerin, faaliyetlerin ve koşulların gerektirdiği bilgilerle de ilgilenir.

Bilgi ve raporlama kalitesini sağlayabilmek, iç kontrol faaliyetlerini ve sorumluluklarını başarabilmek, iç kontrol sistemini, bütün işlemleri ve önemli işleri daha etkin ve verimli şekilde izleyebilmek için gerektiği şekilde kolaylıkla anlaşılan bir dokümantasyon yapılmalıdır (örneğin; akış şemaları ve metinler). Bu dokümanlar arandığında kolayca bulunabilmelidir.

İç kontrol sisteminin dokümanları organizasyon yapısının ve politikalarının, faaliyet türlerinin ve bağlantılı hedeflerinin ve kontrol prosedürlerinin tanımlamalarını kapsamalıdır. Organizasyonun hedefleri ve kontrol faaliyetleri dahil olmak üzere, iç kontrol sürecinin unsurları ile ilgili yazılı kanıtları bulunmalıdır.

İletişim

Bütün unsurlar arasında ve tüm yapı içinde etkin bir iletişim aşağıdan yukarıya, enlemesine ve yukarıdan aşağıya doğru olmalıdır.

Tüm personel kontrol sorumluluklarını ciddiyetle yerine getirmelerini sağlayacak şekilde, üst yönetimden net mesajlar almalıdır. Personel kendi faaliyetleri ile diğerlerinin çalışmaları arasında nasıl bağlantı kuracaklarını ve iç kontrol sistemi içindeki rollerini bilmelidirler. Ayrıca, kurum dışındaki üçüncü kişilerle de etkili bir iletişimin kurulması gerekir.

En kritik iletişim kanallarından biri yönetim ile personeli arasında olanıdır. Yönetimin performans, gelişmeler, riskler, iç kontrol fonksiyonu, diğer bağlantılı konular ve meselelerle ilgili olarak güncellemeyi sürdürmesi gerekir. Aynı şekilde, yönetim ne tür bilgiye ihtiyaç duyulduğunu personeline bildirmeli ve onların değerlendirmelerini alıp yönlendirme sağlamalıdır. Yönetim, ayrıca, sosyal ve ahlakî davranış beklentilerini karşılayan spesifik ve emredici nitelikte iletişim de kurmalıdır. Bu, iç kontrol felsefesi ve yaklaşımı ile yetki dağılımı hakkında kurumun açık bir beyanını ifade eder.

Kurum içi iletişimlere ek olarak yönetim, kurum dışı iletişimler organizasyonun hedeflerine ulaşma derecesi üzerinde çok önemli etki yaratabilecek girdiler sağlayabildiğinde, üçüncü kişilerle iletişim kurmaya ve onlardan bilgi edinmeye yarayan araçlar temin etmelidir.

Yönetim; kurum içi ve kurum dışı iletişimlerden elde edilen girdilere dayalı olarak gerekli önlemleri zamanında almak ve bu önlemleri izlemek zorundadır.

Yönetim Bilgi Sistemlerinin ve Kurumsal İletişimin Tesisi:Bilgi Niçin Önemlidir?

- Çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi
- Her düzeyde sağlıklı karar alınabilmesi
- Şeffaf ve hesap verebilir bir şekilde raporlama yapılabilmesi
- Amaçların gerçekleşme performansının takip edilebilmesi
- Risklerin yönetilebilmesi Açısından önem arz eder.

Dolayısıyla, "bilgi" sahibi iseniz; İşinizi en iyi şekilde yapabilirsiniz. İşinizi iyi yönetebilirsiniz. Performansı ölçebilirsiniz. Sorunları çözebilirsiniz. Kontrol edebilirsiniz. Sağlıklı karar alabilirsiniz. Doğru ve güvenilir raporlama yapabilirsiniz. Değişime ayak uydurabilirsiniz. Ancak, bilgi sahibi olmak tek başına yetmez. Sahip olunan "bilginin" kaliteli olması gerekir.

Bilginin kaliteli olması da;

- İhtiyacı karşılamasına,
- Zamanında erişilebilir olmasına,
- Tam ve doğru olmasına,
- Güvenilir olmasına,
- Güncel olmasına bağlıdır.

Bu çerçevede, her bir süreçle ilgili olarak işin yapılması için, işin mali ve operasyonel performansının ölçülebilmesi için;

- Gereksinim duyulan bilgilerin "NE" olduğunu,
- Bu bilgilerin elde edileceği "KAYNAĞIN"
- Bilginin "NASIL" derleneceğini,
- Bilgilerin derlenmesinden ve sunulmasından KİM'lerin sorumlu olacağını,
- Bilgilerin "NEREDE" ve "NASIL" kullanılacağının bilinmesi ile,
- Bilgilerin "GİZLİLİK" derecesini belirlenip söz konusu bilginin işleneceği ve raporlanacağı yönetim bilgi sistemleri geliştirilmelidir.

Yönetim Bilgi Sistemleri, kurum içi ve dışından aldığı verileri derleyip, işleyerek bilgi haline getirdikten sonra yöneticilere sunan ve istedikleri bilgiyi üretmeleri için gerekli araçları sağlayan bir sistemdir. Yönetim Bilgi sistemleri Örnekleri:

- Performans YBS ,
- Harcama YBS,
- Taşınır YBS
- İnsan Kaynakları YBS
- Ön Mali Kontrol YBS

- Evrak YBS
- Arşiv YBS
- Denetim YBS
- Proje YBS
- Mevzuat YBS
- Satın Alma YBS
- Risk Yönetimi BS

YBS ve Kurumsal İletişimin Tasarlanması

İletişim olmaksızın, bilginin hiçbir önemi yoktur. Bu nedenle, gerek kurum içi gerekse kurum dışı iletişim kanalları ile bilginin zamanında ve doğru kişi ya da taraflara iletilmesi gerekir. Kurum içi iletişim, üst yönetimden çalışanlara doğru aşağı yönlü iletişim kanalları ile çalışanlardan üst yönetime doğru yukarı yönlü iletişim kanallarını ve birimler arasındaki iletişimi kapsar. Kurum içi iletişim, birimler arasında yazılı ve sözlü iletişimi, kurumun her kademesinde yapılan periyodik değerlendirme toplantılarını, seminer, konferansları ve eğitimleri de kapsar.

1. Kurum Dışı İletişim

- Kurumun amaçları, kaynakları (araçları) ve performans sonuçlarının meclis başta olmak üzere kamuoyuna ve diğer ilgili taraflara şeffaflık ve hesap verebilirlik çerçevesinde raporlanmasını
- Faaliyetlerin olağan seyri içinde meclis, vatandaşlar, ulusal ve uluslararası diğer resmi kurum ve kuruluşlarla ve sivil toplum örgütleriyle iletişimini kapsar.

2. Amaçlar ve Kaynakların Raporlanması

- Stratejik plan
- Performans programı
- Bütçe

3. Sonuçların Raporlanması

- Faaliyet raporları (Birim, idare, genel faaliyet)
- Kesin Hesap Cetvelleri
- Mali tablolar ve Mali İstatistikler
- Kurumsal Mali Durum ve Beklentiler Raporu
- Yatırım Değerlendirme Raporu

Kurum içi iletişimde önemli bir unsur da hata ve usulsüzlüklerin raporlanmasıdır. Gerek çalışanların gerekse vatandaşların ve diğer ilgili tarafların, kurum faaliyetleriyle ve çalışanlarıyla ilgili hata ve usulsüzlükleri nasıl raporlayacakları, söz konusu şikâyet ve ihbarlarla ilgili ne tür işlem tesis edileceği vb. konularda politika ve prosedürler mevcut olmalıdır. Ayrıca, bilgilendirmeyi yapan personelin ve üçüncü kişilerin korunması sağlanmalı ve kendilerine her hangi bir misilleme yapılmasına imkan verilmemelidir.

Bilgi ve İletişim Standartları

1-Bilgi ve İletişim
2-Raporlama
3-Kayıt ve dosyalama sistemi
4-Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesi

Bilgi ve İletişim

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. Bu standart için gerekli genel şartlar:

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

Kurumun hedeflerini gerçekleştirmek ve iç kontrol sisteminin sağlıklı bir şekilde yürümesi için, bilgiler düzenli olarak kaydedilmeli; yönetime ve kurum içinde bu bilgiye ihtiyaç duyan diğer kişilere iç kontrol ve diğer sorumluluklarını yerine getirmelerine olanak sağlayacak sürede ve yazılı olarak iletilmelidir.

Kurumda aşağıdan yukarıya, enlemesine, yukarıdan aşağıya ve dış iletişimi de kapsayan etkili ve sürekli bir bilgi ve iletişim sistemi oluşturulmalıdır.

İletişimin etkilerini incelemek üzere, hedef kitleden geribildirim almak ve bunları incelemek için uygulamalar yapılmalıdır. İlgili geribildirimler, gerekli seviyeye çıkarılıp, mevcut iletişim stratejilerinin benimsenmesinde kullanılmalıdır.

Kurum içinde etkili ve sürekli bir bilgi ve iletişim sistemi oluşturmak için aşağıdaki araçlar örnek olarak verilebilir.

- ➢ Birimler arasında yazılı ve sözlü iletişim,
- ➢ Genelge ve yönergeler,
- ➢ Haftalık-aylık toplantılar,
- ➢ E-posta,
- ➢ Kurum intraneti,
- ➢ Konferans ve seminerler,
- ➢ Kurum bültenleri,
- ➢ Düzenli aralıklarla yayınlanan raporlar,
- ➢ Dilek ve öneri kutularını sayabiliriz.

Raporlama

İdarenin amaç, hedef, gösterge ve faaliyetleri ile sonuçları, saydamlık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda raporlanmalıdır. Bu standart için gerekli genel şartlar:

- ✓ ***İdareler, her yıl, amaçları, hedefleri, stratejileri, varlıkları, yükümlülükleri ve performans programlarını kamuoyuna açıklamalıdır.***
- ✓ ***İdareler, bütçelerinin ilk altı aylık uygulama sonuçları, ikinci altı aya ilişkin beklentiler ve hedefler ile faaliyetlerini kamuoyuna açıklamalıdır.***
- ✓ ***Faaliyet sonuçları ve değerlendirmeler idare faaliyet raporunda gösterilmeli ve duyurulmalıdır.***
- ✓ ***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.***

Bu kapsamda Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuat gereği olarak Kurum her yıl amaçları, hedefleri, stratejileri, varlıkları, yükümlülükleri ve performans programlarını, bütçelerinin

uygulama sonuçları ile faaliyetlerini içeren Kurum İdare Faaliyet Raporunu mevzuata uygun olarak yayımlamalıdır.

Kayıt ve Dosyalama

İdareler, gelen ve giden her türlü evrak dâhil iş ve işlemlerin kaydedildiği, sınıflandırıldığı ve dosyalandığı kapsamlı ve güncel bir sisteme sahip olmalıdır. Bu standart için gerekli genel şartlar:

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

BUSKİ, gelen ve giden her türlü evrakı (kâğıt, faks, eposta, elektronik) son teslim tarihlerini etkili olarak izlemeye imkân verecek şekilde sistematik olarak kaydetmeli ve ilgili her personelin ulaşabileceği anlaşılır ve güncel bir dosyalama sistemi oluşturmalıdır.

Gerekli hallerde, BUSKİ birimleri tarafından cevap verilmesi veya izlenmesi gereken belgeler, belgenin dayanaklarını içerecek biçimde saklanmalıdır.

Belge yönetimi, kişisel verilerin güvenliği ve korunmasına ilişkin hükümlerle uyumlu olmalıdır. Kayıt ve belgelerin hırsızlık, yangın gibi tabi afetlere karşı korumak için gerekli önlemler alınmalıdır.

Yazışma, kayıt ve dosyalama sistemi ***"Resmî Yazışmalarda Uygulanacak Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik", "Standart Dosya Planı ile İlgili 2005/7 Sayılı Başbakanlık Genelgesi"*** ve ilgili diğer mevzuat hükümleri ile uyumlu olmalıdır.

Hazırlanan bir yazının ilgili yere gönderildikten sonra tekrar bulunmak üzere dosyalanması ve uzun süre saklanacak evrakların düzgün arşivlenmesi o yazının anlaşılırlığı kadar önemlidir. Bu nedenle belgeler, kodlar verilerek dosyalanmalı ve sistematik bir şekilde arşivlenmelidir.

Gizliliği ve güveni hep ön planda tutan bir anlayış ile kayıt ve belgelerin çok hızlı ve kolay bir şekilde bulunabilmesi için belge ve bilgiler sistematik olarak arşivlere gizlilik ve güvenlik kurallarına göre yerleştirilmelidir.

Elektronik ortamdaki bilgi güvenliği, yedekleme ve saklama kurumların en önemli ihtiyaçlarındandır. Kurum bu ihtiyacının bilinciyle, elektronik ortamdaki tüm verilerin yedeklerini kendi kuruluşu dışında güvenli veri merkezlerinde kilitli, manyetik ortamdan korunmuş ve yangına karşı dayanıklı ortamlarda saklamalıdır.

İmha edilmesi gereken kayıt ve belgeler, gizli, güvenli, eksiksiz bir şekilde imha edilmelidir.

Hata, Usulsüzlük ve Yolsuzlukların Bildirilmesi

İdareler, hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların belirlenen bir düzen içinde bildirilmesini sağlayacak yöntemler oluşturmalıdır. Bu standart için gerekli genel şartlar:

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

Personelin veya hizmet alanların bir hata, usulsüzlük ve yolsuzluğa rastladıklarında bu durumu hangi mercilere, nasıl iletebileceklerine yönelik yazılı düzenlemeler belirlenmeli ve duyurulmalıdır.

Yöneticiler, kendileri tarafından ya da personel tarafından tespit edilen hata, usulsüzlük ve yolsuzlukları ivedilikle ele almalı, inceleme sürecini başlatmalı, sonucunu takip etmelidir.

Doğrudan hiyerarşik üste raporlamaya ek olarak muhtemel hataları raporlamayı içerecek şekilde uygun yöntemler oluşturulmalı ve personele bildirilmelidir. Yukarıda sayılan koşullara uyan kişiler bu tür bilgileri iletmelerinden dolayı haksız veya ayrımcı muamele görmemelidirler.

5- İzleme

İç kontrol sistemleri; dönem içindeki sistem performans kalitesini değerlendirmek amacıyla, izlenmelidir. İzleme fonksiyonu rutin izleme faaliyetleri, özel değerlendirmeler veya her ikisinin kombinasyonu aracılığıyla gerçekleştirilir.

1. Sürekli İzleme

İç kontrolun sürekli izlenmesi kurumun normal, tekrarlanan çalışma faaliyetlerini kapsar. Bu tür izleme faaliyetleri arasında düzenli nitelikteki yönetim ve gözetim faaliyetleri ve personelin görevinin icrası sırasında aldığı diğer önlemler bulunur.

Sürekli izleme faaliyetleri; kontrolün her bir unsurunu içerir ve düzenli, ahlaki, ekonomik, verimli ve etkin olma niteliklerini taşımayan iç kontrol sistemlerine karşı alınan önlemlerle ilgilidir.

2. Özel Değerlendirmeler

İç kontrolün izlenmesinin amacı kontrollerin, arzu edildiği şekilde çalışıyor olmasını ve koşullardaki değişikliklere gerektiği biçimde uyum göstermesini sağlamaktır. İzleme fonksiyonu; kurumun misyonu doğrultusunda, iç kontrolün tanımında belirlenen genel hedeflerini gerçekleştirip gerçekleştirmediğini de değerlendirmelidir. Bu husus, iç kontrolün kurumun bütün kademelerinde ve bölümlerinde uygulanmasının sürdürülmesi ve iç kontrol faaliyetlerinin arzu edilen sonuçları yerine getirmesi sürekli izleme faaliyetleri, özel değerlendirmeler ya da her ikisinin kombinasyonu aracılığıyla gerçekleştirilir. İç kontrol faaliyetlerinin kendilerinin izlenmesi, bir iç kontrol faaliyeti olan organizasyon faaliyetlerinin gözden geçirilmesinden açık bir biçimde ayrılmalıdır.

İç kontrolün sürekli izlenmesi bir organizasyonun normal, tekrarlanan faaliyetleri sırasında yapılır. Devamlı ve gerçek zamanlı bir esasa göre gerçekleştirilir, değişen koşullara dinamik bir biçimde cevap verir ve kurum faaliyetlerinin içine gömülüdür. Sonuçta, özel değerlendirmelerden daha etkindir ve düzeltici önlemlerden potansiyel olarak daha az maliyetlidir.

Özel değerlendirmeler olaydan sonra meydana geldiğinden, sorunlar, genellikle, sürekli izleme yöntemleriyle daha çabuk tespit edilir. Özel değerlendirmelerin kapsamı ve sıklığı, öncelikle, risklerin değerlendirilmesine ve sürekli izleme prosedürlerinin etkinliğine bağlıdır. Bu tespit yapılırken, organizasyon hem kurum içi hem de kurum dışı işlerden kaynaklanan değişikliklerin doğasını ve düzeyini; riske verilecek yanıtları ve ilgili kontrolleri uygulayan personelin ehliyetine ve deneyimine ve sürekli izleme faaliyetinin sonuçlarını göz önünde bulundurmalıdır. Tekil kontrol değerlendirmeleri, spesifik bir zamanda, kontrollerin etkinliğine doğrudan odaklanmak suretiyle de yararlı olabilir. Özel değerlendirmeler kontrol tasarım incelemesinin ve iç kontrollerin doğrudan test edilmesinin yanı sıra öz-değerlendirme formu aracılığıyla yapılabilir. Özel değerlendirmeler, Sayıştaylar, iç ve dış denetçiler tarafından da gerçekleştirilebilir.

Sürekli izleme esnasında veya özel değerlendirmeler aracılığıyla tespit edilen eksikliklerin tümü, gerekli önlemleri alma konumunda olanlara bildirilmelidir. “Eksiklik” terimi, bir kurumun, genel hedeflerini başarma gücünü olumsuz etkileyen bir durum demektir. Eksiklik, bu yüzden, muhtemel veya gerçek bir kusuru veya kurumun genel hedeflerini başarma olasılığını artırmak bakımından iç kontrolü güçlendirme potansiyelini ifade eder.

İzleme Standartları

1-İç kontrolün değerlendirilmesi
2-İç denetim

İç kontrolün değerlendirilmesi

İdareler iç kontrol sistemini yılda en az bir kez değerlendirmelidir. Bu standart için gerekli genel şartlar:

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

İç kontrol, organizasyonun karşı karşıya kaldığı değişimlere sürekli bir uyum gösteren dinamik ve tamamlayıcı bir süreçtir. İç kontrolün durağan değil süreklilik arz eden bir süreç olması nedeni ile idarece tasarlanan iç kontrol sisteminin değişen hedeflere, ortama, kaynaklara ve risklere güncel tepkiler verebilmesi için iç kontrol sisteminin izlenmesi, değerlendirilmesi gerekir.

İlgili Genel Müdür Yardımcısı başkanlığında, Genel Müdür Yardımcıları, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı ve harcama yetkililerinin katılacağı toplantılar yapılarak, kurumun kilit iç kontrol sistemlerinin etkililiğini ve harcama birimlerinin gerçekleştirdiği işlemleri en az yılda bir kez değerlendirmelidir. Bu tür bir öz değerlendirme, gözetim raporlarının yönetimce yapılan gözden geçirmeleri veya personel anketleri ile birleştirilen personel görüşmeleri; değerlendirme ve harcama sonrası doğrulamaların sonuçları; denetim tavsiyeleri ve kurumun iç kontrol etkililiği hakkındaki diğer kaynaklar temelinde yapılabilir.

BUSKİ birimleri ve personel iç kontrolü yaşama geçirmelidir. Bunlar genellikle, kontrolleri yürüten ve uygulamadan beslenen aktörler olup, sorunları yakından gözlemlemeleri nedeni ile tespit ve değerlendirmelerinin yönetime intikali için uygun yönetsel kanallar tesis edilmelidir. Örneğin değerlendirme toplantıları, görüş ve risk tespit formları gibi.

İç kontrol sisteminin değerlendirilmesinde yönetim ve personelin gözlem ve düşüncelerinin yanı sıra vatandaşların ve diğer idarelerin talep ve şikâyetleri ile iç ve dış denetim sonuçlarının da dikkate alınması gerekir. İç kontrolde rolleri açıklanmaya çalışılan aktörlerin, yöneticilerin görüşleri, kişi ve/veya idarelerin talep ve şikâyetleri ile iç ve dış denetim sonucunda düzenlenen raporlar, iç kontrole farklı açılardan bakan gözler olmaları nedeni ile olması gerekenin tanımlanmasında çok yönlü bakış açısı sağlamaktadır.

Yöneticiler denetimden veya başka bulgulardan elde edilen bulguları doğru biçimde değerlendirmeli, yapılan tavsiyelere cevaben alınacak gerekli önlemleri tespit etmeli, kendisine sunulan düzeltici önlemlerin veya başka şekilde çözüm aranan meselelerin tümünü belirli bir eylem planı ve takvim içinde tamamlamalıdır.

İç denetim

İdareler fonksiyonel olarak bağımsız bir iç denetim faaliyetini sağlamalıdır. Bu standart için gerekli genel şartlar:

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

İç Kontrol Sisteminin İç Denetim Birimince İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

Güvence Hizmetleri: Kurumun risk yönetimi, kontrol ve yönetişim süreçlerine dair bağımsız bir değerlendirme sağlamak amacıyla bulguların objektif bir şekilde incelenmesidir.

İç Denetçiler;

- Mali denetimler
- Performans Denetimleri
- Uygunluk Denetimleri
- Sistem Bazlı Denetimler
- BT Denetimleri yaparlar.

Danışmanlık faaliyetleri; bir idari sorumluluk üstlenmeksizin yürütülen, icrai konularla ilgili görüş, eğitim, analiz, değerlendirme, performans göstergelerinin tespiti, proje görevleri gibi idari faaliyetlere değer katmak, kolaylaştırmak, geliştirmek ve yol göstermek amaçlarıyla gerçekleştirilen yazılı veya yazılı olmayan hizmetlerdir.

Örnek olarak: Eğitim, öneri geliştirme, moderatörlük bu tip faaliyetlerdendir. İç denetçiler, iç kontrol sisteminin yeterliliği ve etkililiğini değerlendirir ve iyileştirilmesi için öneriler geliştirir. İç kontrol sisteminin geliştirilmesine katkıda bulunur ancak iç kontrol sisteminin kurulmasından ve işletilmesinden sorumlu olamazlar. Özetle, iç denetçiler; İç kontrol sisteminin etkin bir şekilde çalışıp çalışmadığına ilişkin yönetime güvence verirler. Sistemdeki zayıflıklar ve risklerin giderilmesi için önerilerde bulunurlar. Risk yönetimi, kontrol ve yönetişim süreçleri ile ilgili olarak kurumda farkındalık yaratmak amacıyla eğitimler verirler. Yeniden yapılanma, iş süreçlerinin oluşturulması vb. aşamalarda yönetime danışmanlık yaparlar. Kontrol Öz Değerlendirme çalışmalarında moderatör olarak görev yapabilirler.

Roller ve Sorumluluklar

Organizasyon içindeki herkesin iç kontrolle ilgili sorumlulukları bulunmaktadır. İç kontrol, esasen, yönetim, iç denetçiler ve diğer personel dahil olmak üzere kurum içi paydaşlar tarafından yaşama geçirilir. Ancak, kurum dışı paydaşların eylemleri de iç kontrol sistemi üzerinde etki yaratır.

Yöneticiler

İç kontrolün işletilmesinde organizasyondaki bütün personel önemli rol oynar. Ancak iç kontrol sisteminin tasarlanmasının, uygulanmasının, düzgün işlemesinin, gözetilmesinin, sürdürülmesinin ve dokümante edilmesinin genel sorumluluğu yönetime aittir. Yönetim yapısında tümü farklı rollere ve kompozisyonlara sahip olan kurul ve denetim komiteleri bulunabilir ve farklı ülkelerde bunlar farklı mevzuata tabidir.

İç Denetçiler

Yönetim, çoğunlukla, iç kontrol sisteminin ayrılmaz bir parçası olarak bir iç denetim birimi oluşturur ve ondan iç kontrol sisteminin etkinliğini izleyebilmek üzere yararlanır. İç denetçiler, iç kontrolün tasarımının ve işleyişinin değerlendirilmesinde dikkat çekici hususlara yoğunlaşarak iç kontrolün çalışması hakkında düzenli bilgi sağlarlar. İç kontrolün güçlü ve zayıf yanları hakkında bilgi sağlayıp geliştirilmesi için tavsiyelerde bulunurlar. Ancak iç denetim biriminin bağımsızlığının ve tarafsızlığının güvence altına alınması gerekir.

Bu nedenle, iç denetim fonksiyonu bir organizasyonun faaliyetlerine ek değer katan ve onları geliştiren bağımsız, tarafsız güvence ve danışma sağlayan bir faaliyettir. İç denetim; risk yönetimi, kontrol ve yönetişim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve bunları geliştirmek üzere sistematik, disiplinli bir yaklaşım getirmek suretiyle, bir organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olur.

İç kontrol konusunda çok değerli bir bilgi ve danışma kaynağı olmalarına rağmen, iç denetçiler güçlü bir iç kontrol sisteminin ikamesi olarak düşünülmemelidir.

İç denetim fonksiyonunun etkin olması bakımından iç denetim personelinin yönetimden bağımsız olması, yansız, önyargısız, doğru ve dürüst bir biçimde çalışması ve raporlarını organizasyon içindeki en yüksek kademeye doğrudan vermesi yaşamsal önemdedir. Bu husus iç denetçilerin iç kontrol

değerlendirmeleri hakkında önyargısız görüşlerini ve ortaya çıkardıkları yetersizlikleri düzeltici önerileri tarafsız bir biçimde sunmalarına imkân verir.

İç denetim personeli, bir kurumun iç kontrolünün izlenmesi rolüne ek olarak, dış denetçiye doğrudan destek sağlayarak dış denetim çabalarının etkinliğine de katkıda bulunur. Dış denetim prosedürlerinin yapısı, kapsamı veya zamanlaması, dış denetçinin iç denetçinin çalışmasına güven duyup duymamasına göre değişebilir.

Diğer Personel

Diğer personel ve çalışanlar da iç kontrolü yaşama geçirirler. Bunlar, genellikle, kontrolleri yürüten, gözden geçiren ve yanlış uygulanan kontrolleri düzelten ön cephedeki kişiler olup, günlük görevlendirmelerin gerçekleştirilmesinde kontroller aracılığıyla sorunları tespit ederler.