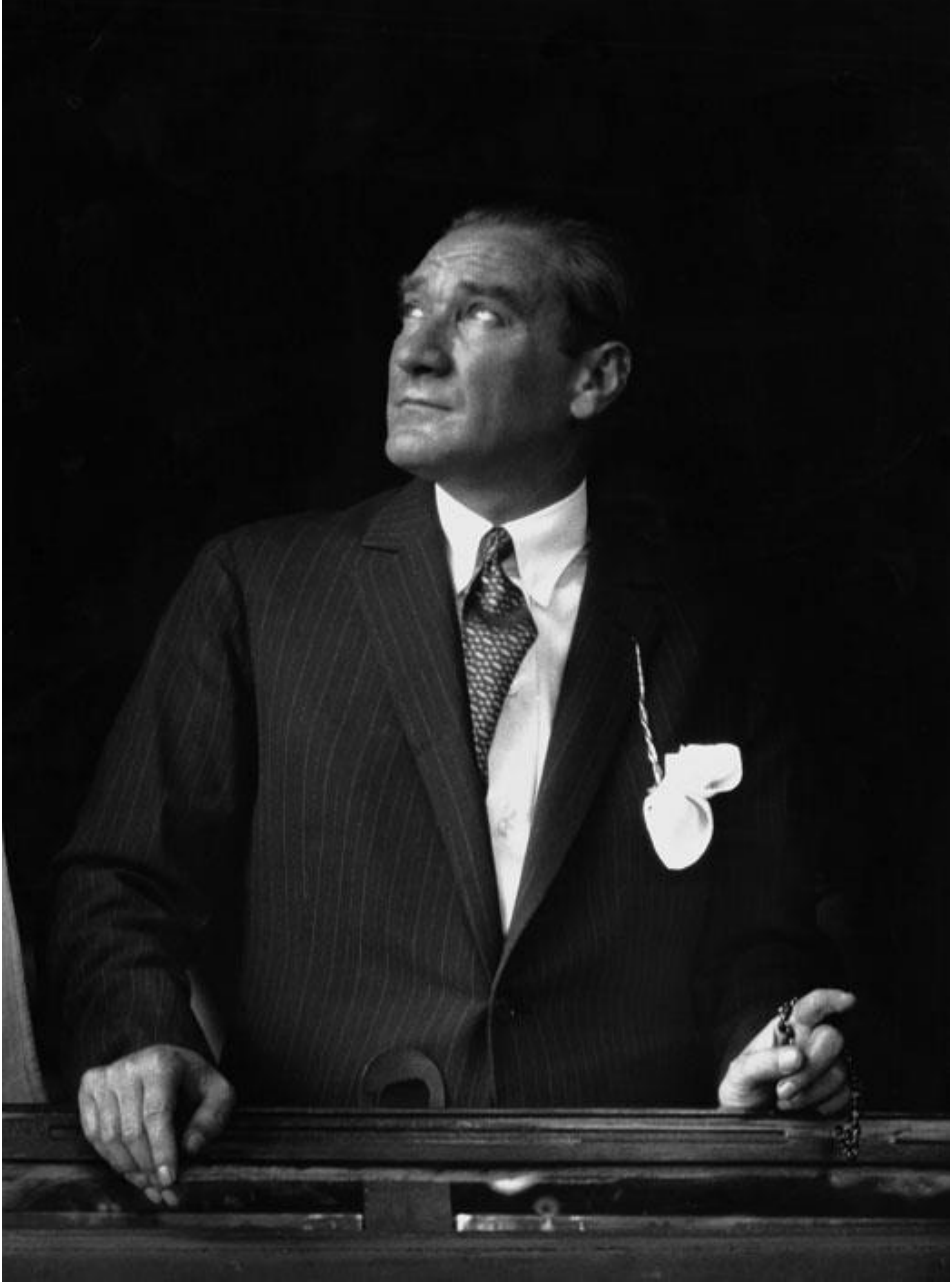




İÇ KONTROL UYUM
EYLEM PLANI
2021-2022



Ben askeri deha filan bilmiyorum. Herhangi bir zorluk önünde kaldığım zaman yaptığım iş şudur:
Vaziyeti iyice tespit etmek, sonra bu vaziyet karşısında alınacak tedbirin ne olduğuna karar
vermek.

K. Atatürk

İçindekiler Tablosu

SUNUŞ	5
I.A. Tarihsel Gelişim	6
I.B. Coğrafi Konum.....	7
I.C. Yetki, Görev ve Sorumluluklar	8
I.D.Organizasyon Yapısı	9
I.E. Vizyon	10
I.F.Misyon	10
I.H. Belediyemizin Stratejik Amaçları ve Hedefleri.....	11
II.A. 1. Genel Çerçeve	12
II.A. 2. İç Kontrolün Tanımı	13
II.A. 2.1. Kontrol Kavramı.....	13
II.A. 2.2. İç Kontrol Nedir?	13
II.A. 3. İç Kontrolün Amacı.....	15
II.A. 4. Kamu İç Kontrol Standartları.....	16
II.A. 5. İç Kontrolün Temel İlkeleri	16
II.A. 5.1. Genel Olarak.....	16
II.A. 5.2. Yönetim Sorumluluğu	17
II.A. 5.3. Risk Esaslı İç Kontrol	18
II.A. 5.4. İç Kontrolde Sorumluluk.....	18
II.A. 5.5. Kapsam Bakımından İç Kontrol	18
II.A. 6. İç Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi ve Alınması Gereken Önlemler	19
II.A. 6.1. Genel Olarak.....	19
II.A. 6.2. Kurumsal Düzeyde İç Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi.....	19
II.A. 6.3. Ulusal Düzeyde İç Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi.....	20

II.A. 7. İç Kontrol Düzenleme ve Uygulamalarında İyi Malî Yönetim İlkeleri	20
II.A. 7.1. Mevzuata Uygunluk	20
II.A. 7.2. Saydamlık	20
II.A. 7.3. Hesap Verebilirlik	22
II.A. 7.4. Ekonomiklik	23
II.A. 7.5. Etkinlik	23
II.A. 7.6. Etkililik	23
II.A. 8. İç Kontrolün Unsurları ve Genel Koşulları	23
II.A. 8.1. Kontrol Ortamı	23
II.A. 8.2. Risk Değerlendirmesi	24
II.A. 8.3. Kontrol Faaliyetleri	25
II.A. 8.4. Bilgi ve İletişim	25
II.A. 8.5. Gözetim	26
II.A. 9. İç Kontrol Mevzuatı	26
II.B.1 İç Kontrole İlişkin Rol ve Sorumluluklar	27
III.A. Avcılar Belediyesi İç Kontrol Uyum Eylem Planı Yönetim Süreci	30
III.B. Avcılar Belediyesi İç Kontrol Eylem Matrisleri	31
IV.C. 2019-2020 İç Kontrol Uyum Eylem Planının Değerlendirilmesi	68
V. İÇ KONTROL YOL HARİTASI: Bundan Sonra	72

TABLolar

Tablo 1 Avcılar Belediye Başkanlığının Stratejik Amaç ve Hedefler	12
Tablo 2 İç Kontrolle İlişkin Rol ve Sorumluluklar	28
Tablo 3 İç Kontrol Standartları Uyum Eylem Planı Sayısal Verileri.....	32
Tablo 4 Kontrol Ortamı Standartları Sayısal Verileri	33
Tablo 5 Risk Değerlendirme Standartları Sayısal Verileri.....	46
Tablo 6 Kontrol Faaliyetleri Standartları Sayısal Verileri	51
Tablo 7 Bilgi ve İletişim Standartları Sayısal Verileri.....	58
Tablo 8 İzleme Standartları Sayısal Verileri	65
Tablo 9 İç Kontrol Standartları Genel Şartlarının Bileşenlere Dağılımı.....	68
Tablo 10 Genel Şart ve Uyum Eylem Planı Eylemlerinin Bileşenlere Dağılımı.....	69
Tablo 11 Genel Şart ve Uyum Eylem Planı Eylemlerinin Gerçekleşme Dağılımı	70

ŞEKİLLER

Şekil 1 Avcılar Belediyesi Organizasyon Yapısı	10
Şekil 2 Coso Piramidi ve Coso Kübü.....	14
Şekil 3 İç Kontrol Standartları Şeması.....	30
Şekil 4 İç Kontrol Çalışmaları Akış Şeması	31
Şekil 5 Eylemlerin İç Kontrol Bileşenlerine göre Yüzde Dağılımı	69

SUNUŞ

Yirminci yüzyılın sonlarından itibaren tüm dünyada hükümetlerin odak noktası, performans artışını sağlayacak mekanizmaları hayata geçirmek olmuştur. Söz konusu amaca hizmet etmek üzere ortaya atılan “iyi yönetim” son dönemde özel sektörün yanı sıra kamu sektörü içinde rehber ilke haline gelmiş, bu kapsamda 2003 yılında kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kamu mali yönetiminde saydamlığın ve hesap verilebilirliğin güçlendirilmesi ve etkin bir iç kontrol sisteminin işleyişi yolunda önemli adımlar atmıştır.

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun 55 inci maddesine göre iç kontrol; idarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan malî ve diğer kontroller bütünüdür.

Avcılar Belediyesi olarak Belediyemizin sunduğu hizmetlerin kalitesini arttırılmasını, hedef odaklı yaklaşımı, kaynakların etkili, verimli ve ekonomik kullanılmasını en önemli önceliklerimiz arasında benimsemekte, bu önceliklerimize ulaşmada önemli bir araç olan iç kontrol sistemine yönelik çalışmalara önem vermekte ve tüm birimlerimizin ve yöneticilerinin katılımıyla yürütülmesine ve Belediyemizin tüm personeli tarafından sahiplenilmesine özen göstermekteyiz. Bu nedenle, iç kontrol sistemine yönelik çalışmalar, bütüncül bir yaklaşımla, belirlenmiş iç kontrol bileşenleri ve standartları çerçevesinde ve çalışanlarımızın aktif katılımı ile yürütülmektedir.

Avcılar Belediyesi’nin, iyi yönetim ilkesi çerçevesinde Avcılar halkına daha kaliteli ve iyi, eşit ve adaletli bir şekilde hizmet sunabilmesi amacıyla, hizmet alanlarında tespitlerde bulunmuş ve geleceğe yönelik iç kontrol faaliyetlerinin planlamasında bu alanlar dikkate alınmıştır. Ulaşmak istediğimiz hedeflere ilerlerken belediyemizi tehdit eden risklerin belirlenmesi ve belirlenen risklere karşı da alınacak önlemlerin tespit edilmesi önemlidir. Kurumsal iyileştirmeler yanında sahip olduğumuz her türlü kaynağın potansiyel risklerden arındırılarak stratejik amaçlarımız doğrultusunda kullanılması için sağlam ve işleyen bir iç kontrol sistemi ile desteklenmesi başarımızda önemli etken olacaktır.

İç kontrol çalışmaları sırasında Belediyemizde sağlıklı bir mevcut durum analizi yapılması amaçlanmıştır. Mevcut tespitlerimiz ve daha sonra ki çalışmalarımızda belirlenecek boşlukların, yapılacak çalışmalarla doldurularak iç kontrol sisteminin daha sağlıklı yürütülebilmesi için sağlam bir altyapı oluşturulacaktır.

2021- 2022 yılları için hazırlanan Kamu İç Kontrol Standartları Uyum Eylem Planı’nda öngörülen eylemleri tamamladığımızda belediyemizde etkin bir iç kontrol sistemi oluşturulmuş ve beraberinde Belediyemiz hizmetlerinde saydamlık ve hesap verilebilirlik daha da güçlenmiş olacaktır. Bu amaçla bundan sonra yürütülecek çalışmalara bütün personelimizin birlik ve beraberlik içinde destek olması beklentisi ile İç Kontrol Eylem Planının değişen koşullar ve ihtiyaçlar çerçevesinde zaman içerisinde revize edilecek şekilde hazırlanmasında emeği geçen tüm personelimize teşekkür ederim.

Turan HANÇERLİ
Belediye Başkanı

I.A. Tarihsel Gelişim

Osmanlı Devleti'nin 1453 yılında İstanbul'u alması ile şehirde önemli gelişmeler oldu. Fatih Sultan Mehmet İstanbul ve çevresindeki Rum Ahalisine zulüm ve baskı yapmayarak, onlarla uyum içerisinde birlikte yaşamayı düşünerek, onların haklarını koruyan yasalar çıkardı.

Ayrıca savaş esnasında zarar gören yerleri tez elden imar edilme emri verdi. Gofla deresinin ağzındaki bu küçük balıkçı köyü savaştan zarar görmese bile Ayazma'sının düzeltilmesi için para harcandığı belirtilmiştir.

Küçükçekmece'ye bağlanan yolun devamlı kullanılan bir yol olması nedeniyle yol düzenlemesi yapılmıştır. Çünkü ordular için en geçerli yolun Yarım Burgaz mağaralarının arka tarafı olduğu bilinir, nedeni buralarda köprüler bulunmasıdır.

Tarih birçok yapıda nedense Küçükçekmece ve Büyükçekmece'den bahsetmemiştir.

Osmanlıların Bizans'ı yenmesiyle İstanbul'un çevresine Türkler yerleşmeye başladılar. Türkler Büyük ve Küçükçekmece ye yerleşirken Gofla deresinin ağzına yerleşmek istemiyorlardı. Çünkü Türklerin eskiden beri tuttıkları yol, tarım ve hayvancılığa dayandığı için bu balıkçı köyünde oturmak istemediler.

Sarayın ve çevresinin yiyecek ve giyecek ihtiyacı çoğunlukla dışarıdan karşılanmaktaydı. Özellikle son yıllarda gemilerle getirilen mallar Küçükçekmece ve Gofla Deresine boşaltılıyordu. Rumların balıkçı köyünde, getirilen mallar için bir depoları vardı. Ambarın bekçiliğini de askeri bir komutan yapmaktaydı. Bu balıkçı köyü halkı, Yunan Krallığı'nın kurulmasıyla pek ilgilenmemişler, hatta 1877–1878 yıllarındaki Türk-Rum savaşında herhangi bir taraflı tutum içerisine girmemişlerdir.

1890 yıllarında Rum köprüsünün üst kısımlarına Mısırlı Kavalalı Ali Paşa'nın mülk edindiğini görüyoruz. Bu şahıs buraya Aminagos adını vermiştir. Ancak burası fazla gelişmeden olduğu gibi kalmıştır. Bu çiftliğin ortasından geçen küçük bir yol gittikçe genişlemiş ve Küçükçekmece köprüsüne bağlanmıştır. Genişleyen bu yolun önemi gittikçe artmış ve Avrupa'ya bağlanan bir yola dönüşmüştür.

Cumhuriyet sonrası devirde, 1924 yılında Ambarlı köyü Rumları 40–50 hane olarak Türkler ile değiştirildi. Rumlardan boşalan yerlere askeri ambarların yerleştirilmesi nedeniyle bu meskûn yere Ambarlı denildi. Buraya Türklerin yerleşmesiyle tarımcılık daha önem kazanmıştır.

30 Ağustos 1922 günü büyük zaferle sonuçlanan mücadelenin Lozan'daki sulh anlaşması tüm dünya milletlerince kabulünden sonraki dönemde, 1924 yılında Ambarlı köyü Rumları 40–50 hane olarak Türkler ile değiştirilmiştir. 1928 yılında 35 hanelik yeni bir göçmen grubu, Ambarlının kuzeyinde bulunan 12.000 dönümlük Amindos Çiftliği'ni satın alarak (şimdiki Avcılar) çiftliğin binalarına yerleşmişlerdir. 1934 yılında çiftliğin nüfusu artarak köy hüviyetini almıştır.

1924 yılında Rum Ahalisi'nin gitmesinden sonra Yunanistan'ın Selanik çevresinden Türkler getirilerek buraya yerleştirildi. Gelen Türkler Rum evlerine girdiler. Ve Rumların ibadet yeri olan kiliseyi 1928 yılında camiye çevirdiler. Buraya gelen Türkler balıkçılıkla

uğraşmaya başladılar. Ambarlı köyünün İstanbul'a yakınlığı nedeniyle önemi gittikçe arttı. Çünkü ülkenin kalkınma seyri gittikçe artarken şehirlere yakınlık sebebiyle enerji ve petrol tesisleri kuruluyordu. Böylece İstanbul'un önemli bir enerji üretim merkezi olmuştur. 1938 yılından sonra Mustafa Kemalpaşa Mahallesi'nde askeri birlikler yerleşmiş ve uzun seneler burada kalmışlardır. Hatta o günlerde burada birde havaalanı bulunmaktaydı.

Ambarlı mahallesinin tarihinin, önemli yerleri bir bir kaybolmaya başlar. Kiliseden döndürülen cami 1977 yılında karşısına yeni bir cami yapılarak yıkılmıştır. Ayazma ve Bizans zamanından kalan bazı kalıntılar bile yok olmuştur. Rumlardan kalan bazı evler bile yok edilmiş yerlerine beton yığıntılar yapılmıştır. Oysa 1950'li yıllarda sakin bir dinlenme yeri olduğunda Bal Mahmut adıyla anılan bir otel yapılmıştır. Bu yerin denizi, buraya ziyaret için gelen gemilerin pislikleriyle kirlenmiş, ayrıca kıyıları talan edilmiştir.

Avcılar merkezine Bulgaristan'dan getirilen Türkler yerleştirildi. Burası kısa zamanda büyük bir yerleşim merkezi oldu. Daha sonra burada bulunan küçük çiftliklerin köy halini alıp yerleşim alanların çoğalmasıyla buraya Avcılar denmiştir. Av hayvanlarının bulunduğu sonbaharda özellikle kuzeyden gelen bıldırcın sürüleri çok sayıda avcının ilgisini çekmiştir.

1970 yılından sonra Avcılar çok hareketli bir dönem geçirir. İstanbul da başlayan istimlâk olayı ile insanlar bu bölgeye akın etmeye başlamıştır. Bu bölgede çok hızlı bir nüfus artışı görülmüştür. Kısa zamanda köylüler ellerindeki tarlaları emlakçılar tarafından parselleterek satmışlardır. Satılan arsalar üzerinde konutlar yapılmaya başlanmış, yeni yeni mahalleler oluşmuş ve Avcılar çok geniş bir alana yayılmıştır.

I.B. Coğrafi Konum

Avcılar, İstanbul ilinin Avrupa yakasında yer alan bir ilçesidir. İlçenin doğusunda Küçükçekmece gölü ile Küçükçekmece ilçesi, güneyinde ise Marmara denizi ile çevrelenmiş ve yaklaşık 3.850 hektar yani 38,5 milyon m²'lik bir yüzölçümüne sahiptir. İstanbul'a 27 km. uzaklıktadır. TEM otoyolu, E-5 (D-100) karayolu ilçe sınırları içinden geçmektedir.

Avcılar, 10 mahalleden oluşmaktadır

1. Avcılar Merkez Mahallesi
2. Ambarlı Mahallesi
3. Cihangir Mahallesi
4. Gümüşpala Mahallesi
5. Denizköşkler Mahallesi
6. Üniversite Mahallesi
7. Mustafa Kemal Paşa Mahallesi
8. Firuzköy Mahallesi
9. Tahtakale Mahallesi
10. Yeşilkent Mahallesi

I.C. Yetki, Görev ve Sorumluluklar

Anayasamızın 127. maddesinde, mahallî idareler; il, belediye veya köy halkının mahallî müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, gene kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzelkişileri şeklinde tanımlanmıştır.

Mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan Belediyemiz, kaynağı başta Anayasamız olmak üzere çeşitli mevzuat düzenlemeleri kapsamında görevleri yerine getirmekte, bu görevlerini yerini getirirken yine değişik mevzuat hükümlerinden kaynaklanan yetkileri kullanmakta, nihayetinde bu görev ve yetkileri dolayısıyla birçok sorumluluklar üstlenmektedir.

Diğer taraftan Anayasamızın yukarıda yer verilen maddesinde, “Mahallî idarelerin kuruluş ve görevleri ile yetkileri, yerinden yönetim ilkesine uygun olarak kanunla düzenlenir” hükmü bulunduğundan, Belediyemizin görev, yetki ve sorumlulukları çeşitli kanunlarla ortaya konulmuştur.

Belediye Başkanlığımızın, görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen birçok kanun olmakla birlikte, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5108 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu belirleyici olmaktadır.

Bunun nedeni, belediye kanunları ile görev alanı, yetkileri ve sorumlu oldukları tespit edilmiş, 5018 sayılı Kanun ile de gelir ve gider süreci, mali işlemlerde görev alanlar ve bunların mali sorumluluklar ortaya konulmuştur.

6360 sayılı kanun kapsamında; madde 7’de 5216 sayılı kanunun 7 nci maddesinin başlığı “Büyükşehir ve ilçe belediyelerinin görev ve sorumlulukları” şeklinde değiştirilerek, mevcut Büyükşehir İlçe Belediyelerinin görev ve yetkileri aşağıdaki şekline almıştır;

İlçe (...) belediyelerinin görev ve yetkileri şunlardır:

- a) Kanunlarla münhasıran büyükşehir belediyesine verilen görevler ile birinci fıkrada sayılanlar dışında kalan görevleri yapmak ve yetkileri kullanmak.
- b) Büyükşehir katı atık yönetim plânına uygun olarak, katı atıkları toplamak ve aktarma istasyonuna taşımak.
- c) Sıhî işyerlerini, 2 nci ve 3 üncü sınıf gayrisıhî müesseseleri, umuma açık istirahat ve eğlence yerlerini ruhsatlandırmak ve denetlemek.
- d) Birinci fıkrada belirtilen hizmetlerden; 775 sayılı Gecekondu Kanununda belediyelere verilen yetkileri kullanmak, otopark, spor, dinlenme ve eğlence yerleri ile parkları yapmak; yaşlılar, engelliler, kadınlar, gençler ve çocuklara yönelik sosyal ve kültürel hizmetler sunmak; mesleki eğitim ve beceri kursları açmak; mabetler ile sağlık, eğitim, kültür tesis ve binalarının yapım, bakım ve onarımı ile kültür ve tabiat varlıkları ve tarihî dokuyu korumak; kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin geliştirilmesine ilişkin hizmetler yapmak.
- e) Defin ile ilgili hizmetleri yürütmek.f) (Ek: 12/11/2012-6360/7 md.) Afet riski taşıyan veya can ve mal güvenliği açısından tehlike oluşturan binaları tahliye etmek ve yıkmak.

(Değişik son fıkra: 1/7/2006-5538/23 md.) 4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunuyla Sanayi ve Ticaret Bakanlığına ve organize sanayi bölgelerine tanınan yetki ve sorumluluklar ile sivil hava ulaşımına açık havaalanları ve bu havaalanları bünyesinde yer alan tüm tesisler bu Kanunun kapsamı dışındadır.

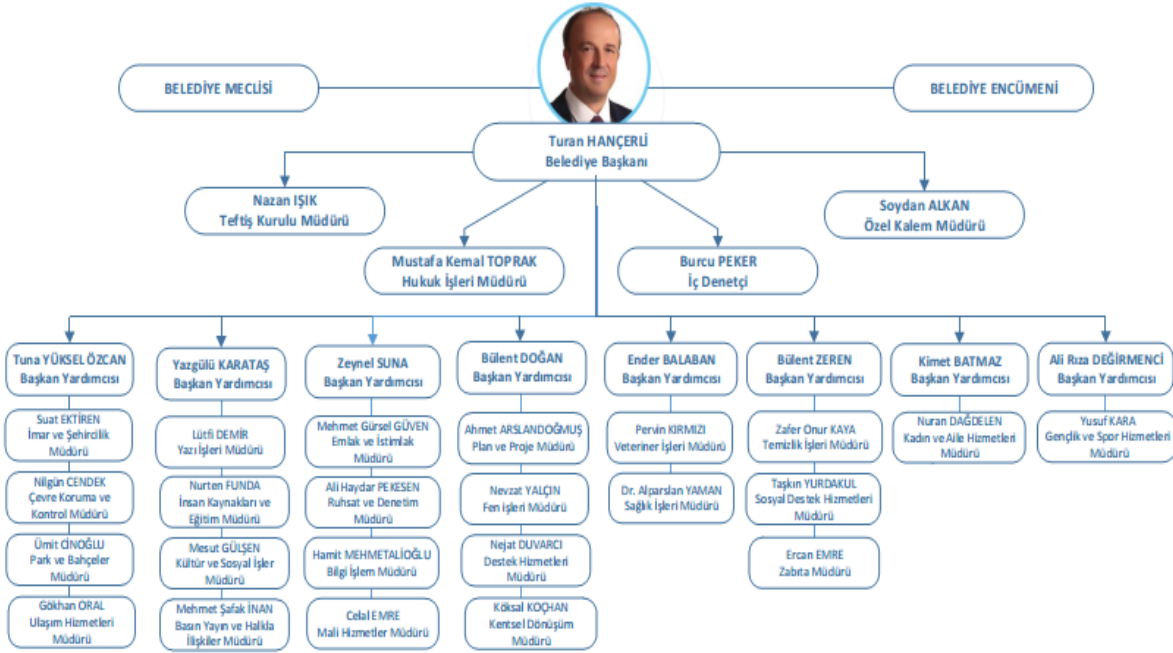
I.D.Organizasyon Yapısı

Belediyemiz organizasyon yapısı, 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 48. , 49. ve 50. maddelerine göre kurulmaktadır. Söz konusu Kanun maddeleri incelendiğinde, aşağıdaki hususlar belediye teşkilatları açısından oldukça önemli hükümler olarak karşımıza çıkmaktadır.

- “Belediye teşkilâtı, norm kadroya uygun olarak yazı işleri, malî hizmetler, fen işleri ve zabıta birimlerinden oluşur.”
- “Beldenin nüfusu, fizikî ve coğrafî yapısı, ekonomik, sosyal ve kültürel özellikleri ile gelişme potansiyeli dikkate alınarak, norm kadro ilke ve standartlarına uygun olarak gerektiğinde sağlık, imar, insan kaynakları, hukuk işleri ve ihtiyaca göre diğer birimler oluşturulabilir. Bu birimlerin kurulması, kaldırılması veya birleştirilmesi belediye meclisinin kararıyla olur.”
- “Belediye personeli, belediye başkanı tarafından atanır. Birim müdürlüğü ve üstü yönetici kadrolarına yapılan atamalar ilk toplantıda belediye meclisinin bilgisine sunulur.”
- “Belediye ve bağlı kuruluşlarında, norm kadroya uygun olarak çevre, sağlık, veterinerlik, teknik, hukuk, ekonomi, bilişim ve iletişim, plânlama, araştırma ve geliştirme, eğitim ve danışmanlık alanlarında avukat, mimar, mühendis, şehir ve bölge plâncısı, çözümleyici ve programcı, tabip, uzman tabip, ebe, hemşire, veteriner, kimyager, teknisyen ve tekniker gibi uzman ve teknik personel yıllık sözleşme ile çalıştırılabilir. Kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilen memurlar, belediye başkanının talebi, kendilerinin ve kurumlarının muvafakatiyle, belediyelerin birim müdürü ve üstü yönetici kadrolarında geçici olarak görevlendirilebilirler.”
- “Norm kadrosunda belediye başkan yardımcısı bulunan belediyelerde norm kadro sayısına bağlı kalınmaksızın; belediye başkanı, zorunlu gördüğü takdirde, nüfusu 50.000'e kadar olan belediyelerde bir, nüfusu 50.001-200.000 arasında olan belediyelerde iki, nüfusu 200.001-500.000 arasında olan belediyelerde üç, nüfusu 500.000 ve fazla olan belediyelerde dört belediye meclis üyesini belediye başkan yardımcısı olarak görevlendirebilir.”
- “Belediyenin yıllık toplam personel giderleri, gerçekleşen en son yıl bütçe gelirlerinin 213 sayılı Vergi Usul Kanununa göre belirlenecek yeniden değerlendirme katsayısı ile çarpımı sonucu bulunacak miktarın yüzde otuzunu aşamaz.”

Avcılar Belediyesi iş ve işlemlerini fiilen 3 başkan yardımcısı ve 30 müdürlük aracılığıyla yürütmektedir.

Belediyemizin kurumsal yönetim yapısını gösteren organizasyon şeması şu şekildedir;



Şekil 1 - Avcılar Belediyesi Organizasyon Yapısı

I.E. Vizyon

Evrensel sürdürülebilir ilkeler temelinde kent kültürüne sahip çıkan, sosyal ve ekonomik gelişmeleri takip eden, tüm canlıların yaşam haklarına saygılı, hesap verebilir öncü belediyecilik hizmeti sunmak.

I.F.Misyon

Yeni nesil belediyecilik anlayışıyla, kamu yararını koruyarak, vatandaşların yaşam kalitesini arttıran yerel hizmetleri; şeffaf, hesap verebilir, katılımcı ve vatandaş memnuniyeti esasıyla sunan; hizmet eşitliğini sağlamış, çevreci ve sosyal refahı yüksek bir kent yaşamı sağlamak.

I.H. Belediyemizin Stratejik Amaçları ve Hedefleri

AMAÇLAR	HEDEFLER	
AMAÇ 1 Hizmet Kalitesini Arttırarak, Vatandaş Odaklı Hizmet Sunmak	HEDEF 1.1	Performans Odaklı Çalışma Kültürünü Yaygınlaştırmak
	HEDEF 1.2	Kurum İçi Entegrasyonu Güçlendirmek
	HEDEF 1.3	Kaynakları Etkin ve Verimli Kullanarak, Hizmet Kalitesini ve Verimliliğini Geliştirmek
	HEDEF 1.4	Hizmet Sunumunda Bilgi Teknolojileri Kullanımını Yaygınlaştırmak ve Etkinleştirmek
AMAÇ 2 Yerel Demokrasinin Gelişimi İçin İşbirliği Yapmak, İlçenin Tanıtımı İçin Projeler Üretmek.	HEDEF 2.1	Vatandaşla İletişimi Güçlendirmek ve Tanıtım Faliyetlerini Yürütmek
AMAÇ 3 Dezavantajlı Grupların Toplumsal Entegrasyonunu Güçlendirmek ve bu bağlamda Kentlinin Fiziksel, Sanatsal ve Kültürel Gelişimini Yükseltmek	HEDEF 3.1	Toplumsal Eşitlik İlkeleriyle Sosyal Odaklı Hizmet Projelerini Yaygınlaştırmak
	HEDEF 3.2	Kültür, Sanat, Spor ve Sosyal Etkinliklerin Niteliğini Arttırmak
AMAÇ 4 Sürdürülebilir Çevrenin Geliştirilmesine Katkı Sağlamak	HEDEF 4.1	Kentleşme ve İklim Değişikliğinin Olumsuz Etkilerinin Azaltılmasına Yönelik Çevreci Projeler Geliştirerek, Örnek Atık Yönetimi Uygulamaları Yapmak

AMAÇ 5 Toplum Ve İnsan Sağlığı Açısından Sorunların Oluşmasını Engellemek, Sağlıklı Toplumsal Gelişmeye ve Esenliğe Katkı Sağlamak	HEDEF 5.1	Sağlıklı bir kent yaşamı için İnsan ve hayvan Sağlığını Koruyarak Hekimlik Hizmeti Vermek Ve Sağlık Bilinçlendirme Eğitimleri Düzenlemek
	HEDEF 5.2	Toplum Düzenine Yönelik Faaliyet ve Denetimleri Etkinleştirmek
AMAÇ 6 Doğal Afetlere Karşı Yaşam Alanlarını Modernize Ederek, Zenginleştirmek	HEDEF 6.1	Kültürel Kent Hafızasını Koruyarak, Modern Mimariyi Yaygınlaştıran Yaşam Alanları İnşa Etmek
	HEDEF 6.2	Kamusal Açık Alanlarda Yaşanabilir Altyapı ve Üstyapıyı Geliştirmek
	HEDEF 6.3	Acil Durum Kapasitesini ve Farkındalığını Arttırmak

Tablo 1 - Avcılar Belediye Başkanlığının Stratejik Amaç ve Hedefler

A. Kavramsal Çerçeve ve Türkiye Uygulaması

II.A. 1. Genel Çerçeve

Kamu idarelerinde uygulanacak olan iç kontrol sistemi 5018 sayılı Kanununun 55 ila 67'nci maddelerinde; iç kontrolün tanımı, amacı, yapısı ve işleyişi, ön mali kontrol ve mali hizmetler birimi, muhasebe hizmeti ve yetkilisi, iç denetim, iç denetçi ve İç Denetim Koordinasyon Kurulu ve görevleri başlıkları altında, anılan Kanununun 55, 56, 57 ve 58'inci maddelerine dayanılarak Maliye Bakanlığınca hazırlanan ve yayımlanan "İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esaslarda" da; iç kontrol, ön mali kontrol, mali hizmetler biriminin ön mali kontrolüne tabi mali karar ve işlemler ve çeşitli hükümler bölümleri altında ayrıntılarıyla birlikte ele alınmıştır.

II.A. 2. İç Kontrolün Tanımı

II.A. 2.1. Kontrol Kavramı

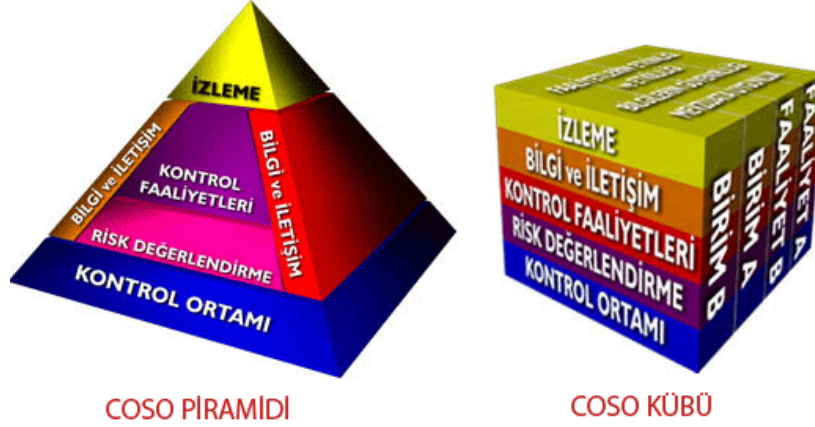
Kontrol; bir işin doğru ve usulüne uygun olarak yapılıp yapılmadığını inceleme, denetim ve denetlemektir. Bir başka ifadeyle; bir şeyin gerçeğe ve aslına uygunluğuna bakmaktır. Kontrol kavramını, önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için idarenin aldığı tedbirler bütünü olarak tanımlamak da mümkündür. Bu manada kurumsal amaçlara ulaşılması, hedeflerin gerçekleştirilmesi, amaç ve hedeflere ulaşılmasının önündeki belirsizlik ve risklerin yönetilmesi çerçevesinde alınan tedbirlerin tamamı kontrol kapsamındadır. Bu bir güvence olup, söz konusu güvencenin sağlanması için yapılan planlama, belirlenen politika, yapılan düzenlemeler ve uygulanan süreçler iç kontrolü meydana getirmektedir.

Yönetimin en temel faaliyeti olarak kontrol kavramını, idarenin her türlü faaliyetinin sonuçlarını tespit etmek ve değerlendirmek, elde edilen sonuçların önceden belirlenmiş olan yönetsel amaç ve hedeflere uygun olup olmadığını ölçmek ve bu yönde gerekli düzeltici tedbirleri almak şeklinde de tanımlayabiliriz. Bu yönüyle bakıldığında kontrol, denetimi de kapsayan daha geniş kapsamlı bir kavramdır.

Kontrol ve denetim, hesap verme sorumluluğunun yerine getirilmesinde çok önemli bir işleve sahiptir. Çünkü parlamentolar, vatandaşlar ve hükümetler, kamu kaynaklarının mevzuata uygun olarak kullanılıp kullanılmadığını, kamusal faaliyetlerin başarılı olup olmadığını ve kamu hizmetlerinin etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde sunulup sunulmadığını bilmek durumundadırlar. Günümüzde böyle bir ihtiyaç söz konusu olduğundan hesap verme sorumluluğu bakımından, kamu yöneticileri bu ihtiyacı karşılamak adına belirtilen kesimlere hesap vermekle sorumludurlar. Dolayısıyla, kontrol ve denetim faaliyeti sonucunda sunulan raporlar yoluyla hesap verme sorumluluğu yerine getirilmiş olmaktadır.

II.A. 2.2. İç Kontrol Nedir?

İç kontrol; idarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan malî ve diğer kontroller bütünüdür. Görev ve yetkileri çerçevesinde, mali yönetim kontrol süreçlerine ilişkin standartlar ve yöntemler Maliye Bakanlığınca belirlenir, geliştirilir ve uyumlaştırılır. Maliye Bakanlığı ayrıca, sistemin koordinasyonunu sağlar ve kamu idarelerine rehberlik hizmeti verir.



Şekil 2 - Coso Piramidi ve Coso Küpü

- İç Kontrol, idarenin amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik bir yönetim aracıdır.
- İç Kontrol, idarenin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi konusunda güvence sağlayan yönetim araçlarının bütünüdür.
- İç Kontrol, aynı zamanda yönetim kontrolü olarak da adlandırılmaktadır.
- İç Kontrol sistem ve araçları, idarenin yönetimine dayatılan kural ve uygulamalar değil, idare yönetiminin amaç ve hedefleri gerçekleştirme konusunda ihtiyaç duyduğu mekanizmalardır.
- İç kontrol bir süreçtir.
- İç kontrol bir amaç değil, idareyi hedeflerine ulaştırma amacını taşıyan bir yönetim aracıdır.
- İç kontrol kişiler tarafından uygulanır.
- İç kontrol sadece form, belge, el kitabı ve prosedür değil, bunların yanı sıra organizasyonu, personeli ve yönetim tarzını da kapsayan bir sistemdir.

Bu tanımda da görüleceği üzere iç kontrol; bir kurumun amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak için yaptığı tüm faaliyet ve işlemleri kapsamaktadır. Bu faaliyet ve işlemlerin mali karakterli olup olmamasının bir önemi yoktur. Bu bağlamda bir kuruluşun kendi iç bünyesinde uygulanmakta olan mali veya mali olmayan kontroller bütünü iç kontrolü meydana getirmektedir.

İç kontrolün yukarıya alınan tanımının, uluslararası standart ve uygulamaları dikkate aldığı ve yönetime dört temel konuda güvence verdiği görülmektedir. Söz konusu temel güvenceler şunlardır:

- İdarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin yürütülmesinde ve kaynakların kullanımında düzenlilik, etkinlik ve verimliliğin sağlanması,
- Varlıkların ve kaynakların korunması, yolsuzluk ve suiistimallerin önlenmesi,

- İdari ve mali kayıt, bilgi ve raporların doğruluğu ve güvenilirliğinin tesisi,
- Yürürlükteki hukuk normlarına ve idari düzenlemelere uyumun sağlanması.

İç kontrol, 5018 sayılı Kanunda sistem olarak tanımlanmış olmakla birlikte iç kontrol, sistem ve faaliyet/süreç olarak birbirinden ayrılmaktadır. İç kontrol sistemi; bir kamu idaresinin amaç ve hedeflerine ulaşmak için oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan bir bütündür. Mali ve mali olmayan faaliyet ve işlemlere ilişkin olarak uygulanan kontrol mekanizmaları dışındaki faaliyet ve fonksiyonlar da iç kontrol sistemi içine girmektedir. Bir süreç olarak iç kontrol ise; belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için idare tarafından uygulanan tüm kontrol faaliyet ve işlemleri kapsar. Bu manada iç kontrolü değerlendiren iç denetim faaliyeti iç kontrol sürecinin dışında değerlendirilmektedir.

5018 sayılı Kanunda yapılan iç kontrol tanımı hem iç kontrolün amacını hem de muhtevasını belirlemektedir.

II.A. 3. İç Kontrolün Amacı

Kamu idarelerinde tesis edilen ve uygulanan iç kontrolün amaçları 5018 sayılı Kanunun 56'ncı maddesi ile İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esasların 4'üncü maddesinde sayılmıştır. Anılan maddelere göre iç kontrolün amaçları;

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

Yukarıda sayılan iç kontrol amaçlarının, COSO modelinde belirtilen ve Avrupa Komisyonu tarafından sıralanan iç kontrol amaçları ile benzerlik gösterdiği görülmektedir.

COSO modelinde iç kontrolün amaçları;

- Faaliyetlerde etkinlik ve etkililik,
- Finansal raporlamanın güvenilirliği,
- Mevzuata uygunluk şeklinde sayılmıştır.

Avrupa Komisyonu da iç kontrol sisteminin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır.

- Bilgilerin güvenilirliği ve bütünlüğünü sağlamak,
- Kanun, tüzük, yönetmelik, prosedür, plan ve politikalara uygunluğu sağlamak,
- Varlıkların güvenliğini sağlamak,
- Kaynakların etkin, etkili ve verimli kullanımını sağlamaktır.

COSO modelinde belirtilen, Avrupa Komisyonu tarafından sıralanan ve 5018 sayılı Kanunda sayılan ve birbirleri ile benzerlik gösteren bu amaçlara ulaşılması iç kontrol tarafından

tam olarak garanti edilmez. İç kontrol süreçleri söz konusu amaçlara erişilmesinde idareye güvence verir. Bu nedenle iç kontrolün sayılan amaçlarına ulaşmada kurumlar arasında farklılıklar olması doğaldır. Sayılan bu amaçlara ulaşabilmesi için kamu idarelerinin malî yönetim ve kontrol sistemleri; üst yönetim, harcama birimleri, muhasebe hizmetleri, malî hizmetler, ön malî kontrol ve iç denetim birimleri üzerine bina edilmiştir.

II.A. 4. Kamu İç Kontrol Standartları

Birçok ülkede uluslararası kabul görmüş standartlar, ulusal hukuk kuralları, teşkilat yapısı, yönetim kültürü ve kendilerine has yapılar dikkate alınmak suretiyle ulusal kamu iç kontrol standartları oluşturulmuştur. Türkiye’de de oluşturulacak kamu iç kontrol standartlarında INTOSAI, COSO ve COCO gibi uluslararası kabul görmüş iç kontrol standartları dikkate alınacaktır.

COSO tarafından çıkarılan İç Kontrol Bütüncül Çerçevesi isimli çalışmada iç kontrol standartları belirlenmiştir. Esas itibarıyla COSO iç kontrol standartları özel sektör için hazırlanmıştır. Avrupa Komisyonu da, AB kurumlarında uygulanmak üzere 2000 yılında başladığı iç kontrol standardı çalışmalarını her yıl güncelleştirmek suretiyle tamamlayarak (24) iç kontrol standardı yayımlamıştır.

Ülkemizde kamu iç kontrol standartlarının, merkezi uyumlaştırma görevi çerçevesinde Maliye Bakanlığı tarafından belirleneceği ve yayımlanacağı 5018 sayılı Kanun ile İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esaslarda hükme bağlanmıştır. Kamu idareleri, malî ve malî olmayan tüm işlemlerinde bu standartlara uymakla ve gereğini yerine getirmekle yükümlüdür. Ancak, 5018 sayılı Kanuna ve iç kontrol standartlarına aykırı olmamak koşuluyla, idarelerce görev alanları çerçevesinde her türlü yöntem, süreç ve özellikli işlemlere ilişkin standartlar belirlenebilecektir. İç kontrol uygulamalarında kamu iç kontrol standartlarına uyulup uyulmadığı merkezi uyumlaştırma görevi bağlamında Maliye Bakanlığı tarafından izlenip değerlendirilecektir.

II.A. 5. İç Kontrolün Temel İlkeleri

II.A. 5.1. Genel Olarak

İç kontrol idarenin yönetim sorumluluğundadır. Kontrol sistemini kurmak, işletmek ve değerlendirmek idarenin görevidir. İdarenin bütün iş ve eylemlerini ve süreçte rol alan tüm görevlileri kapsayan iç kontrolün temel ilkeleri İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esasların 6’ncı maddesi ile belirlenmiş olup aşağıda sıralanmıştır.

- a) İç kontrol faaliyetleri idarenin yönetim sorumluluğu çerçevesinde yürütülür.
- b) İç kontrol faaliyet ve düzenlemelerinde öncelikle riskli alanlar dikkate alınır.
- c) İç kontrole ilişkin sorumluluk, işlem sürecinde yer alan bütün görevlileri kapsar.
- d) İç kontrol malî ve malî olmayan tüm işlemleri kapsar.
- e) İç kontrol sistemi yılda en az bir kez değerlendirilir ve alınması gereken önlemler belirlenir.

f) İç kontrol düzenleme ve uygulamalarında mevzuata uygunluk, saydamlık, hesap verebilirlik ve ekonomiklik, etkinlik, etkililik gibi iyi malî yönetim ilkeleri esas alınır.

Yukarıda sayılan iç kontrolün temel ilkeleri aşağıda kısaca açıklanmıştır.

II.A. 5.2. Yönetim Sorumluluğu

İç kontrol sorumluluğu yönetime aittir. Kontrol faaliyetleri yönetimin sorumluluğu çerçevesinde yürütülür. Bu ilke iç kontrolün tasarlanması, uygulanması ve geliştirilmesi konusunda idarenin görevli ve sorumlu olduğuna işaret etmektedir. İç kontrol sürecinin yönetim tarafından izlenmesi, gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirme yapılırken iç denetim raporlarından da yararlanır. İç denetim idare tarafından oluşturulan iç kontrolün yeterliliğini ve etkinliğini değerlendirerek bunu yönetime raporlar.

İç kontrol faaliyetleri yönetim sorumluluğu çerçevesinde idare çalışanları tarafından ifa edilir. Bu bağlamda yeterli ve etkili bir kontrol sisteminin oluşturulabilmesi için üst yöneticilerle diğer yöneticiler tarafından görev, yetki ve sorumluluklar çerçevesinde gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir.

COSO modeline göre iç kontrol, idarenin amaçlarına ulaşmasına, güvenilir raporların üretilmesine, varlıkların korunmasına, performans hedeflerinin gerçekleşmesine, faaliyetlerin mevzuata uygunluğunun sağlanmasına yardımcı olur. Ancak, iç kontrol sistemi, ne kadar iyi kurulursa kurulsun bu amaçların gerçekleşmesi için kesin güvence sağlamaz. İç kontrol, bu amaçların gerçekleşmesi için yönetime sadece makul bir güvence sağlar. Kontrolün kişiler tarafından uygulanması nedeniyle eksiklik, hata ve yanlış anlaşımaların her zaman olması mümkündür.

İdarede her personelin iç kontrol sorumluluğu bulunmaktadır. Üst yönetici, iç kontrol sisteminin kurulmasından ve işleyişinden doğrudan sorumludur. Bunun en önemli unsuru uygun ve gerekli bir kontrol ortamının sağlanmasıdır. Üst yönetici, diğer yöneticilere liderlik yapmak, yol göstermek, politika belirlemek suretiyle sistemin işleyişini gözetir. Belirli iç kontrol mekanizmalarının kurulması için diğer yöneticilere yetki devreder.

İdarede yer alan diğer yöneticiler iç kontrol sisteminin tasarlanması ve yürütülmesinde daha aktif bir rol alarak kontrol sürecini işletir. Her yönetici kendi birimindeki iç kontrolün işleyişinden üst yöneticiye karşı sorumludur. Ayrıca, mali hizmetler yöneticisinin de önemli rolü ve sorumluluğu söz konusudur. Anılan yöneticiler idarenin plan, program, bütçe ve raporlarının hazırlanmasında ve geliştirilmesinde rol alırlar ve mali işlemlerin bu düzenlemelere ve mevzuata uygunluğunu kontrol ederler.

İç kontrol sisteminin doğru ve düzgün bir şekilde yürütülmesinde ve geliştirilmesinde yöneticilerin yanında idaredeki tüm çalışanların sorumluluğu vardır. Diğer personel görevini yaparken kontrol faaliyetini göz ardı etmemek zorundadırlar. İdarenin amaç ve hedeflerine aykırı bir durumu tespit ettiklerinde ilgili mercie bildirmek mecburiyetindedirler. İç kontrol sisteminin yürütülmesinde yöneticiler ve idarede çalışanlara ek olarak iç denetçilerin de görevleri söz konusudur. İç denetçiler bu görevi iç kontrol sistemini denetlemek, değerlendirmek ve geliştirilmesi yönünde tavsiyelerde bulunmak suretiyle yerine getirirler.

II.A. 5.3. Risk Esaslı İç Kontrol

İç kontrol faaliyetlerinin yürütülmesinde ve buna ilişkin düzenlemelerin yapılmasında riskli alanların dikkate alınması bu ilkenin özünü meydana getirmektedir. İç kontrol sürecinde risk değerlendirmesi temel noktalardan birisidir. İç kontrolün ulusal düzeyde ve kurumsal bazda uygulanmasında riskli alanların seçilmesi ve buna göre gereken çalışmaların yapılması gerekmektedir.

İç kontrolün uygulanmasında önceliğin riskli alanlara verilmesi, kontrol maliyeti ile kontrol sonucunda elde edilecek fayda arasında bir denge kurulmasını, kısaca en az maliyetle en fazla faydanın elde edilmesini sağlamaktadır. Bu ilke çerçevesinde idareler önce riskli alanları tespit edecekler, sonra bu riskli alanları değerlendirip analiz edecekler ve kontrol faaliyet ve süreçlerini bu analizlere dayandıracaklardır. Özetle; sadece kontrol yapmış olmak için kontrol yapılmayacak, riskli alanlardan başlanılarak yönetim sorumluluğu bağlamında iç kontrol faaliyetleri yürütülecektir.

II.A. 5.4. İç Kontrolde Sorumluluk

İç kontrolde sorumluluk işlem sürecinde yer alan tüm görevlileri kapsar. Bu, etkin ve başarılı bir iç kontrolün olmazsa olmazlarından. Çünkü idarenin bir faaliyetinde süreçte yer alan tüm yönetici ve çalışanlarının ortak rolü ve sorumluluğu bulunmaktadır. Bir süreçte yer alan tüm görevlilerin yapılan kontrolden sorumlu olmaları sürecin etkinliğini ve verimliliğini artırır. Yoksa iç kontrole ilişkin sorumluluk, süreçte yer alan tek bir görevliye yüklense istenilen etkinliğin sağlanması mümkün olamaz.

5018 sayılı yasa uyarınca; iç kontrol sistemine ilişkin sorumluluk bakımından görev tanımları şunlardır:

Üst Yönetici: İç kontrol sisteminin kurulması ve gözetim altında bulundurulması.

Harcama Yetkilileri: Görev ve yetki alanları çerçevesinde, idari-mali karar ve işlemlere ilişkin olarak iç kontrolün isleyişinin temin edilmesi.

Mali Hizmetler Müdürü: İç kontrol sisteminin kurulması ve standartların uygulanması çalışmalarında teknik destek ve koordinasyon ile ön mali kontrol hizmetlerinin yapılması.

Muhasebe Yetkilileri: Ödeme kontrolü, kayıtların usulüne ve standartlara uygunluğunu ve saydamlığın sağlanması

Gerçekleştirme Görevlileri: İç kontrolün uygulaması.

Personel: İç kontrolü yaşama geçirilmesi, işlemlerin yürütülmesi, gözden geçirilmesi ve yanlış uygulamaların düzeltilmesi.

II.A. 5.5. Kapsam Bakımından İç Kontrol

İç kontrol malî ve malî olmayan tüm işlemleri kapsar. İç kontrolün sadece mali işlem ve kararlarla sınırlandırılması bu ilkeye aykırılık teşkil etmektedir. Uluslararası standartlarda olduğu gibi konuya ilişkin yasal düzenlemelerde de iç kontrolün mali olan ve olmayan tüm karar ve işlemleri kapsadığı vurgulanmaktadır. Buradan anlaşılmaktadır ki kuruluşların tüm faaliyetleri iç kontrol içine girmektedir. Bu bağlamda iç kontrolü sadece ön mali kontrol olarak

algılamak ve uygulamak doğru değildir. Ön mali kontrol belli başlı bazı mali karar ve işlemler üzerinde gerçekleştirilen bir kontrol faaliyeti iken iç kontrol ön mali kontrolü de içine alan daha geniş kapsamlı bir kontrol faaliyet ve süreçlerinden meydana gelmektedir.

II.A. 6. İç Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi ve Alınması Gereken Önlemler

II.A. 6.1. Genel Olarak

Bu ilke uyarınca iç kontrol sisteminin yılda en az bir kez değerlendirilmesi ve gereken önlemlerin alınması gerekir. İç kontrol sisteminin değerlendirilmesi; idarenin iç kontrol uygulamalarının izlenmesi ve gözden geçirilmesidir.

İç kontrol sistem ve mekanizmaları değişmez kurallar bütünü olmadığı için ihtiyaç hissedildiğinde güncellenmeli ve yenilenmelidir. İç kontrol değerlendirmeleri kurumsal düzeyde ve ulusal seviyede gerçekleştirilebilir.

II.A. 6.2. Kurumsal Düzeyde İç Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi

İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esasların, iç kontrole ilişkin yetki ve sorumlulukların belirtildiği 8 'inci maddesinde; iç kontrol düzenlemeleri ve iç kontrol sisteminin işleyişi, yöneticilerin görüşü, kişi ve/veya idarelerin talep ve şikâyetleri ile iç ve dış denetim sonucunda düzenlenen raporlar dikkate alınarak yılda en az bir kez değerlendirmeye tâbi tutulur ve gerekli önlemler alınır denilmektedir. Bu bağlamda kurumsal düzeyde değerlendirme yönetim, iç denetçiler ve dış denetçiler tarafından yapılmaktadır.

II.A. 6.2.1. Yönetimin Değerlendirmesi

Yönetim bizzat gözlem ve tespitlerle izleme yapabilir. Yönetim tarafından yapılan değerlendirme sorumluluğu ilk etapta üst yöneticiler, harcama yetkilileri ile mali hizmetler birimi yöneticisine aittir. Bu yöneticilerin zaman zaman sistemin işleyişine yönelik toplantılar yaparak eksiklikleri tespit edip gereken önlemleri almaları gerekir. Yapılan bu değerlendirmelerde idarenin diğer çalışanlarının da görüş ve önerilerinin dikkate alınması yararlı olur.

II.A. 6.2.2. İç Denetçilerin Değerlendirmesi

İç denetim; idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle birlikte malî ve diğer kontroller bütünü olmak üzere iç kontrol sisteminin bir parçasıdır. İç denetim; kurumun her türlü etkinliğini denetlemek, geliştirmek, iyileştirmek ve kuruma değer katmak amacıyla, bağımsız ve tarafsız bir şekilde güvence ve danışmanlık hizmeti vermektir. Bir başka ifadeyle iç denetim; kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. Bu faaliyet, idarelerin yönetim ve kontrol yapıları ile mali işlemlerinin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek yönünde sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüş standartlara uygun olarak gerçekleştirilir.

İdarenin iç kontrol sistem ve uygulamaları iç denetim faaliyeti kapsamında iç denetçiler tarafından değerlendirilir ve üst yöneticiye raporlanır. İç denetim raporları da iç kontrol uygulamalarının değerlendirilmesine katkı sağlar.

II.A. 6.2.3. Dış Denetçilerin Değerlendirmesi

Bir diğer izleme yöntemi ise dış denetimdir. Dış denetim raporları da mutlaka yararlanılması gereken raporlardandır. Dış denetimin de idarenin iç kontrol ve uygulamaları konusunda görevi söz konusudur. Bu bağlamda dış denetçiler de iç kontrol sistemini değerlendirir, aksayan yönleri tespit eder ve sistemin geliştirilmesine yönelik önerilerde bulunur.

Sayıştay tarafından yapılacak harcama sonrası dış denetimin amacı, genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin hesap verme sorumluluğu çerçevesinde, yönetimin mali faaliyet, karar ve işlemlerinin; kanunlara, kurumsal amaç, hedef ve planlara uygunluk yönünden incelenmesi ve sonuçlarının Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne raporlanmasıdır.

Bunlara ek olarak merkezi uyumlaştırma biriminin tespit ve önerilerinin de dikkate alınması gerekir. Tüm bu kaynaklardan gelen değerlendirmelerin dikkate alınması ve uygulanması iç kontrol sisteminin olgunlaşmasına ve gelişmesine yardımcı olur.

II.A. 6.3. Ulusal Düzeyde İç Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi

Ulusal düzeyde iç kontrol sistemlerinin değerlendirilmesi görevi Maliye Bakanlığı bünyesinde görev yapan merkezi uyumlaştırma birimine aittir. Anılan birim “İç Kontrolle İlişkin Merkezi Uyumlaştırma Görevi” başlıklı bölümde sayılan ve açıklanan görevlerini yaparak idarelerin iç kontrol sistemlerini izler, değerlendirir ve alınması gereken önlemleri belirler. İyi uygulama örneklerini diğer kamu idarelerine yaygınlaştırır ve gereken durumlarda mevzuat değişikliğine gider.

II.A. 7. İç Kontrol Düzenleme ve Uygulamalarında İyi Malî Yönetim İlkeleri

İç kontrol düzenleme ve uygulamalarında mevzuata uygunluk, saydamlık, hesap verebilirlik, ekonomiklik, etkinlik ve etkililik gibi iyi malî yönetim ilkelerinin dikkate alınması gerekmektedir. Bu ilkeler kısaca aşağıda açıklanmıştır;

II.A. 7.1. Mevzuata Uygunluk

Mevzuata uygunluk; kamu idarelerinin faaliyet ve işlemlerinin ilgili kanun, tüzük, yönetmelik ve diğer mevzuata uygun olmasıdır. Uygunluk denetimi de kurumun mali işlemlerinin ve faaliyetlerinin, belirlenmiş yöntemlere, kurallara veya mevzuata uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla incelenmesidir. Denetimin konusu, kurumun mali işlemleri ve faaliyetleridir. Uygunluk denetiminde ulaşılan sonuçlar geniş bir kitleye değil, çoğunlukla sınırlı sayıda ilgili ve yetkili kişi ve kuruluşlara raporlanır.

II.A. 7.2. Saydamlık

Saydamlık; (mali saydamlık) her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında denetimin sağlanması amacıyla kamuoyunun zamanında bilgilendirilmesidir. Bu amaçla;

a-Görev, yetki ve sorumlulukların açık olarak tanımlanması,

b-Hükümet politikaları, kalkınma planları, yıllık programlar, stratejik planlar ile bütçelerin hazırlanması, yetkili organlarda görüşülmesi, uygulanması ve uygulama sonuçları ile raporların kamuoyuna açık ve ulaşılabilir olması,

c-Genel yönetim kapsamındaki kamu idareleri tarafından sağlanan teşvik ve desteklemelerin bir yılı geçmemek üzere belirli dönemler itibarıyla kamuoyuna açıklanması,

d-Kamu hesaplarının standart bir muhasebe sistemi ve genel kabul görmüş muhasebe prensiplerine uygun bir muhasebe düzenine göre oluşturulması zorunludur.

Mali saydamlığın sağlanması için gerekli düzenlemelerin yapılması ve önlemlerin alınmasından kamu idareleri sorumlu olup, bu hususlar Maliye Bakanlığınca izlenir.

Bu bağlamda mali saydamlık ile

-Tüm gelir ve giderlerin bütçelerde yer alması,

-Kanunda öngörülen bütçeler dışında bütçe yapılmaması,

-Stratejik planlar, bütçeler, kamu hesapları ve mali istatistiklerin kamuoyuna açık olması,

-Kamu idarelerinin kesin hesap ve faaliyet raporları düzenlemek suretiyle yetkili mercileri ve kamuoyunu bilgilendirmeleri amaçlanmıştır.

Saydamlığın, Devletin hesap verme sorumluluğuna etkisi söz konusudur. Saydam bir mali sistem, kamu kaynaklarının kullanıldığı alanlarla bu alanlarda meydana gelen sonuçlar hakkında kamuoyunu bilgilendirir ve idari hiyerarşide kimin hangi sonuçlardan sorumlu olduğunu ortaya koyar. Saydamlık, kamu kaynaklarının kullanımında siyasetçilerde olduğu gibi bürokraside de davranışları etkiler. Böylece kaynak dağılımının etkinliğini ve verimliliğini artırır ve kamu yönetimini etkin kılar. Saydamlığın bir diğer önemli sonucu da yönetime duyulan güvenin artmasına olan katkısıdır. Yönetim sahip olduğu yetkileri keyfi kullanmayacağını kamuoyuna deklare ederek kendisine duyulan güveni artırır.

Saydamlığın sağlanabilmesi için kamuoyuna etkin ve düzenli bilgi akışının sağlanması gerekir. Bunun temelinde de etkin raporlama yer alır. Etkin raporlama genel kabul görmüş ilke, standart ve yöntemler çerçevesinde yapılır.

Uluslararası Para Fonu'nun (IMF) geliştirdiği "Mali Saydamlık İyi Uygulamalar Tüzüğü" ne göre üye ülkelerde desteklenmesi gereken dört temel mali saydamlık ilkesi bulunmaktadır ki bunlar aşağıda sıralanmıştır.

a- Rollerin ve sorumlulukların belirgin olması,

Bu ilke gereği kamu sektörünün açıkça tanımlanması, ekonominin diğer kısımlarından kesin bir şekilde ayrılması ve kamu sektörü içinde de politika ve yönetim rollerinin açıkça belirtilmesi gerekmektedir.

b- Bilgilerin kamuya açık olması,

Hükümet, bütçe içi ve dışı faaliyetleri hakkında mali riskleri de içerecek şekilde kamuoyuna düzenli aralıklarla bilgi vermelidir.

c- Bütçe hazırlama, uygulama ve raporlama süreçlerinin açık olması,

Bütçe metni, mali politika hedeflerini, makroekonomik çerçeveyi ve bütçenin dayandırıldığı politikaları içermelidir. Bütçe verileri politik analiz yapmayı kolaylaştırmalı ve sorumluluğu artıracak şekilde sınıflandırılmalıdır.

d- Denetimin ve istatistikî veri yayımlamanın bağımsız olması,

Mali bilgiler hem kamuoyuna açık olmalı hem de bağımsız bir denetim organı tarafından denetlenmelidir.

II.A. 7.3. Hesap Verebilirlik

Mali yönden hesap verebilirliği ifade eden hesap verme sorumluluğu, her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanların; kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemlerin alınmasından sorumlu ve yetkili kılınmış mercilere hesap vermek zorunda olmasıdır.

Hesap verme sorumluluğu ile hedeflenen sonuçları gerçekleştirmek için nelerin yapılmasının planlandığı, nelerin yapılmış ya da yapılmamış olduğu, nelerin yapılmakta olduğu, yapılması gerekli olan şeylerin zamanında yapılıp yapılmadığı ve nelerin iyi gittiği, nelerin gitmediği sorgulanır. Dolayısıyla, hesap verme sorumluluğu sayesinde hukuka uygunluk, saydamlık, yansızlık ve kanun önünde eşitlik gibi ilkelere uyulup uyulmadığı saptanmakta ve sorumluluğu devredenlere sorumlulukların öngörüldüğü gibi yerine getirilip getirilmediğini değerlendirme imkânı doğmaktadır.

Hesap verme sorumluluğunun üç boyutu vardır;

a- Siyasal Hesap Verme Sorumluluğu:

Yürütmenin Parlamenta karşı olan sorumluluğudur ki Bakanların sorumluluğu buraya girmektedir.

b- İdari ve Mali Hesap Verme Sorumluluğu:

Kamu yöneticilerinin bağlı ya da ilişkili olduğu bakanlarına ve üst amirlerine karşı sorumluluğudur.

c- Vatandaşa Yönelik Hesap Verme Sorumluluğu:

Hem parlamentonun hem de bütünüyle Devletin vatandaşına karşı sorumluluğudur. Kamu idaresinin yıllık faaliyet raporlarının kamuoyuna sunulması ile bu sorumluluk yerine getirilmiş olur.

Özetle, hesap verme sorumluluğu olanları; bakanlar, üst yöneticiler, harcama yetkilileri, gerçekleştirme görevlileri, mali hizmetler birimi yöneticisi, muhasebe yetkilisi ve kamu kaynağının elde edilmesinde görevli olanlar şeklinde sıralayabiliriz.

Bakanlar, üst yöneticiler, harcama yetkilileri, gerçekleştirme görevlileri, mali hizmetler birimi yöneticisi ve muhasebe yetkilisinin hesap verme sorumluluğu “İç Kontrole İlişkin Görev, Yetki Ve Sorumluluklar” başlıklı bölümde açıklanacağı için burada sadece kamu kaynağının elde edilmesinde görevli olanların hesap verme sorumluluğuna değinilmiştir.

II.A. 7.4. Ekonomiklik

Ekonomiklik; bir faaliyetin planlanmış sonuçlarına ya da çıktılarına ulaşmak için kullanılan kaynakların maliyetini en aza indirmedir.

II.A. 7.5. Etkinlik

Etkinlik; kullanılan kaynaklarla bir faaliyetin sonuçlarını ya da çıktılarını maksimize etmektir.

II.A. 7.6. Etkililik

Etkililik; bir faaliyetin planlanan ve gerçekleşen etkisi arasındaki ilişkiyi, hedefe ulaşma derecesi ve yerindeliğini ifade eder.

II.A. 8. İç Kontrolün Unsurları ve Genel Koşulları

İç kontrol standartlarını oluşturan birçok ülke örnek olarak COSO çerçevesini esas almıştır. COSO modelinde yer alan, kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve izleme gibi iç kontrolün birbiriyle bağlantılı beş unsuru iç kontrol standardı olarak düzenlenmiştir.

İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esasların 7' nci maddesi ile ülkemizde yapılan düzenlemeye bakıldığında iç kontrolün unsurları ve genel koşulları noktasında uluslararası kabul görmüş iç kontrol model ve standartlarının esas alındığı görülmektedir.

Bu cümleden olmak üzere ülkemizde uygulamaya konulan iç kontrolün unsurları ve genel koşulları aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

II.A. 8.1. Kontrol Ortamı

Kontrol ortamı, iç kontrole ilişkin havayı ifade eden bir unsurdur. Kontrol ortamı, bir kuruluştaki yönetimin kurum içi kontrolün önem ve mahiyetine ilişkin bakış açısı, tutum ve davranışlarını ifade eder. İç kontrolün amaçlarına ulaşılması için gerekli olan düzen ve çerçeveyi sağlar. Kuruluştaki kontrol bilinci kontrol ortamının özünü meydana getirmektedir. Ayrıca, kontrole ilişkin çevresel faktörler de kontrol ortamı kapsamında mütalaa edilmektedir. Bu bağlamda;

—İdarenin yöneticileri ve çalışanlarının iç kontrole olumlu bir bakış sağlaması önemlidir.

—Etik değerlere ve dürüst bir yönetim anlayışına sahip olması esastır.

—Ayrıca, performans esaslı yönetim anlayışı çerçevesinde görev, yetki ve sorumlulukların uzmanlığa önem verilerek bilgili ve yeterli kişilere verilmesi ve personelin performansının değerlendirilmesinin sağlanması gerekmektedir.

—İdarenin organizasyon yapısı ile personelin görev, yetki ve sorumluluklarının da açık bir şekilde belirlenmesi zorunludur.

Kontrol ortamı iç kontrolün en önemli unsurlarındandır. Etkin bir iç kontrol sürecinin tasarlanması ve uygulanabilmesi için kontrole bakışın pozitif olması, kontrol faaliyetlerinin desteklenmesi ve benimsenmesi gereklidir. Bunun için de kurumların üst yöneticilerine büyük görev düşmektedir. Bu görev ifa edilirken kurumun alt kademe yöneticileri ile diğer çalışanlarının da katkısı gerçekleştirilmelidir.

Kısaca, uluslararası standart ve uygulamalara bakıldığında kontrol ortamını oluşturan veya etkileyen ve aşağıda sıralanan çeşitli faktörler söz konusu olmaktadır;

- Dürüstlük ve etik değerlere bağlılık,
- Uzmanlık ve liyakate önem verilmesi,
- Teşkilat yapısı,
- Yetki devri ve paylaşımı,
- Beşeri sermayenin iyi kullanılması,
- Merkezi uyumlaştırma birimi ile iyi ilişkiler,
- Bütçe sistemi,
- Yönetim raporlama sistemi,
- Muhasebe ve finansal kontrol süreçleri,

Kurum içi kontrolün yürütülmesinde kontrol ortamını etkileyen faktörlerin izlenmesi ve gözlenmesi önem arz etmektedir. Bunun için yönetimin gerekli tedbirleri alması ve uygulaması gerekmektedir.

II.A. 8.2. Risk Değerlendirmesi

Risk değerlendirme, mevcut koşullarda meydana gelen değişiklikler dikkate alınarak gerçekleştirilen ve süreklilik arz eden bir faaliyettir. İdarelerin, stratejik planda ve performans programında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için iç ve dış nedenlerden kaynaklanan riskleri değerlendirmeleri gerekmektedir.

Risk değerlendirme, kuruluşun maruz kalabileceği iç ve dış risklerin iç kontrol tarafından değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmenin yapılabilmesi için kurumda risk yönetim sürecinin oluşturulmuş ve uygulanıyor olması gerekmektedir.

Risk değerlendirme, kurumsal risk yönetiminin bir unsurudur. Risk değerlendirmesinin yapılabilmesi için ayrıca kurumsal amaç ve hedeflerin açık ve net olarak ortaya konulması gereklidir. Kurumsal amaç ve hedefler idarelerin hazırlayacağı stratejik plan ve performans programında yer alacak olan amaç ve hedeflerdir. Risk değerlendirme anılan dokümanlardaki amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyecek olayların değerlendirilmesidir. Böylece söz konusu amaç ve hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek risklere karşı gerekli önlemlerin alınması ve sürecin yönetilmesi sağlanmış olacaktır.

Özetle, risk değerlendirmesi, kurumsal amaç ve hedeflere ilişkin risklerin belirlenmesi, etkilerinin analiz edilmesi ve yönetilmesi şeklinde tezahür eder.

II.A. 8.3. Kontrol Faaliyetleri

Kontrol faaliyetleri, yönetimin emir ve direktiflerine uyulmasını temin eder ve güvence sağlar. Kontrol faaliyetleri, risklerin yönetilmesi ve gerekli önlemlerin alınmasına yardımcı olan faaliyet, politika ve prosedürlerden oluşan mekanizmalardır. İç kontrolün ayrılmaz bir parçası olan kontrol faaliyetleri kontrol süreçleri olarak da adlandırılmaktadır.

Kontrol faaliyetleri, önleyici, tespit edici ve düzeltici olarak belirlenir ve uygulanır. Bu faaliyetler, hatalı ve mevzuata aykırı uygulamaların önlenmesi, ortaya çıkarılması ve düzeltilmesine yönelik tasarlanıp uygulanmalıdır. Ayrıca kontrollerin yetersiz olduğu alanlarda ilave kontrollerin uygulanması da gerekli olabilir.

Kontrol faaliyetlerini çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür;

- Mali kontrol,
- Muhasebe kontrolü,
- Süreç kontrolü,
- İdari kontrol,

Ayrıca, katı ve yumuşak kontrol ayrımı da yapılabilir.

Kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi ve uygulanması idarelerin görev ve sorumluluğundadır. Belirlenen bu faaliyetlerin merkezi uyumlaştırma birimi olan Maliye Bakanlığınca belirlenen standart ve yöntemlerle uyuşması gerekmektedir. En azından aykırı olmamalıdır.

Kuruluşlarda tasarlanan ve uygulamaya konulan kontrol faaliyetlerinin, kuruluşun iç kontrol amaçlarına ulaşmasını sağlayacak şekilde etkin ve verimli olması gerekmektedir. Ayrıca, kontrol faaliyetlerinin yeterli olması ve kurumsal amaçlarla bütünlük içinde olması gereklidir.

Kontrol faaliyetleri bir kurumun her kademesinde ve tüm faaliyet ve fonksiyonlarına yönelik oluşturulur. Uluslararası standart ve uygulamalarda kontrol faaliyetleri; onay, yetkilendirme, doğrulama, mutabakat, faaliyet ve performansın gözden geçirilmesi, varlıkların güvence altına alınması, fiziki kontroller, kayıtların ve bilgilerin muhafaza edilmesi ve görevler ayrılığı gibi çeşitli aktiviteler olarak tanımlanmaktadır. Kurumlarca bu aktivitelere manuel veya dijital ortamda başka aktiviteler eklenebilir.

II.A. 8.4. Bilgi ve İletişim

İç kontrolün diğer bir unsuru bilgi ve iletişimdir. Bilgi ve iletişim; idarenin ihtiyaç duyacağı her türlü bilginin uygun bir şekilde kaydedilmesi, tasnif edilmesi ve ilgililerin iç kontrol ile diğer sorumluluklarını yerine getirebilecekleri bir şekilde ve sürede iletilmesidir. Sözü edilen bilgiler sadece finansal işlemlere yönelik bilgiler olmayıp kurumun tüm faaliyet ve işlemlerini kapsayan bilgilerdir.

Ayrıca, kurum içinde etkin bir iletişim ağının kurulması gereklidir. Bunun için kurum içi sözlü veya yazılı iletişim kanalları açık olmalı, yatay ve dikey bilgi akışları sağlanmalıdır. Aynı şekilde kurum dışı paydaşlarla ve yetkili mercilerle de etkin bir iletişim kurulmalıdır. Bu iç ve dış iletişimlerini sağlayacak bilişim ağları, kayıt sistemleri, bilgi işleme yöntemleri ve gerekli insan kaynaklarından yararlanılmalıdır. Kurum içi ve dışı iletişimde başarı sağlanabilmesi için tüm çalışanların görev ve sorumlulukları açıkça belirtilmeli, organizasyon içi iletişim kanalları açık olmalı, bu konudaki sınırlamalar kaldırılmalı, esnek bir iletişim ortamı sağlanmalıdır. Ayrıca kurumun dış iletişime de açık olduğu belirtilmelidir.

5018 sayılı Kanun ve ikincil mevzuatı düzenlemeleri ile bilgi ve iletişime ilişkin gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Mali istatistikler, muhasebe kayıtları ve faaliyet raporları bu düzenlemelerden bir kaçıdır. Bu noktada kurum yöneticilerine büyük görev düşmektedir. Kurum yöneticilerinin geleneksel yapı ve yaklaşımları terk ederek yeni sistemin öngördüğü yaklaşım ve yöntemleri benimsemeleri ve uygulamaları gerekmektedir.

II.A. 8.5. Gözetim

Bir başka iç kontrol unsuru ise gözetimdir. İzleme olarak da adlandırılan bu unsur; iç kontrol sistem ve faaliyetlerinin sürekli izlenmesi, gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesini ifade etmektedir. Gözetimden maksat; iç kontrol amaçlarının gerçekleştirilebilmesi, sistemin geliştirilmesi ve tekâmül ettirilmesidir. İç kontrolün amaçlarının gerçekleştirilebilmesi ve güvence altına alınabilmesi için etkin ve yeterli bir gözetimin uygulanabilmesi gereklidir.

İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar da ifade edilen iç kontrol sistem ve faaliyetlerinin sürekli izlenmesi, gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi ile iç kontrolün performansı ölçülür ve kalitesi değerlendirilir.

Gözetim, içeriden ve dışarıdan yapılabilir. İç gözetim bizzat yöneticiler tarafından yapılan izleme, gözden geçirme ve değerlendirmelerdir. İç denetçiler tarafından yapılan değerlendirmeler de bu kapsamdadır. Dışarıdan yapılan gözetim ise, merkezi uyumlaştırma fonksiyonu bağlamında Maliye Bakanlığınca yapılacak izleme ve değerlendirmeler ile Sayıştay tarafından yapılan değerlendirmelerden meydana gelmektedir.

Tüm bu izleme ve değerlendirmeler iç kontrol sisteminin gelişmesine katkıda bulunacaktır.

II.A. 9. İç Kontrol Mevzuatı

İç kontrol konusunda çok güçlü bir mevzuat alt yapısı bulunmaktadır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun en önemli ve geniş bölümünü oluşturan İç Kontrolün çeşitli ikincil mevzuatta da sıkça ele alındığı görülmektedir. Aşağıda İç Kontrole ilişkin mevzuat detaylı bir şekilde yer almaktadır.

- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (24.12.2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazete)
- İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar (31.12.2005 tarih ve 26040 sayılı 3. Mükerrer Resmi Gazete)

- Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik (18.02.2006 tarih ve 26084 sayılı Resmi Gazete)
- İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik (12.07.2006 tarih 26226 sayılı Resmi Gazete)
- Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği (26.12.2007 tarih ve 26738 sayılı Resmi Gazete)
- Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı Rehberi (04.02.2009 tarih, www.bimko.gov.tr)
- Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Genelgesi (02.12.2013 tarih, www.bimko.gov.tr)

II.B.1 İç Kontrole İlişkin Rol ve Sorumluluklar

İç kontrol kavramı, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 55.maddesi'nde; *“İdarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan malî ve diğer kontroller bütünüdür.”* şeklinde tanımlanmıştır.

Diğer taraftan, kamu idarelerinin malî yönetim ve kontrol sistemi, söz konusu Kanun'un 57.maddesinde, kamu idarelerinin malî yönetim ve kontrol sistemlerinin; harcama birimleri, muhasebe ve malî hizmetler ile ön malî kontrol ve iç denetimden oluştuğu hükme bağlanarak, iç kontrolün kapsamı da ortaya konulmuştur.

Kanun'un 11.maddesi incelendiğinde de malî yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi ve izlenmesi konusunda Belediye Başkanlarının meslislerine karşı sorumlu olduğu anlaşılmaktadır. Aynı maddede, üst yöneticilerin bu sorumluluklarının gereklerini harcama yetkilileri, malî hizmetler birimi ve iç denetçiler aracılığıyla yerine getirecekleri hükme bağlanmıştır. İç kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi konularında çalışmalar yapılması ise sözü edilen Kanun'un 60.maddesi ile mali hizmetler birimine verilmiştir.

Ayrıca, Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre, strateji geliştirme birimleri, iç kontrol fonsiyonunu da yürütecektir. Bu görev, söz konusu Yönetmeliğin 4.maddesi gereği, *“malî hizmetler fonksiyonu kapsamında yürütülen iç kontrol faaliyetinin, diğer faaliyetleri yürüten alt birim ve personelden ayrı bir alt birim ve personel tarafından yürütülmesi zorunludur.”* denilerek, uygulamaya yön verilmiştir.

Yukarıda yer verilen mevzuat hükümleri birlikte değerlendirildiğinde, iç kontrolün, harcama birimleri, muhasebe birimi ve iç denetimden oluştuğu sonucuna varılmaktadır. İç kontrolün kurulması ve geliştirilmesi ise mali hizmetler (strateji geliştirme) birimlerinin sorumluluğunda olmakla birlikte, harcama birimlerinin de bu süreçte oldukça önemli görev ve fonksiyonları bulunmaktadır.

Tablo 2 - İç Kontrole İlişkin Rol ve Sorumluluklar

GÖREVLİLER	YETKİ VE SORUMLULUKLAR
Üst Yönetici	<ul style="list-style-type: none">– İç kontrol sisteminin kurulması ve gözetimi,– Mesleki değerlere ve dürüst yönetim anlayışına sahip olunmasından, mali yetki ve sorumlulukların bilgili ve yeterli yöneticilerle personele verilmesinden, belirlenmiş standartlara uyulmasının sağlanmasından, mevzuata aykırı faaliyetlerin önlenmesinden, kapsamlı bir yönetim anlayışıyla uygun bir çalışma ortamının ve saydamlığın sağlanmasından görev ve yetkileri çerçevesinde sorumlu,– İç kontrol güvence beyanını her yıl düzenler ve idare faaliyet raporuna eklerler,– Sertifikalı adaylar arasından iç denetçileri atar ve aynı usulle görevden alırlar.
İç Denetçiler	<ul style="list-style-type: none">– Kurumdaki iç kontrol sistem ve süreçlerini işlevsel açıdan denetlenmesi,– Kontrol noktalarının etkinliğinin ve yeterliliğinin üst yöneticiye rapor edilmesi,– Belirli konularda danışmanlık hizmeti verilmesi
Harcama Yetkilisi (Birim Müdürleri)	<ul style="list-style-type: none">– Görev ve yetki alanları çerçevesinde, iç kontrolün işleyişinden sorumlu,– Mesleki değerlere ve dürüst yönetim anlayışına sahip olunmasından, mali yetki ve sorumlulukların bilgili ve yeterli yöneticilerle personele verilmesinden, belirlenmiş standartlara uyulmasının sağlanmasından, mevzuata aykırı faaliyetlerin önlenmesinden, kapsamlı bir yönetim anlayışıyla uygun bir çalışma ortamının ve saydamlığın sağlanmasından görev ve yetkileri çerçevesinde sorumlu,– iç kontrol güvence beyanını her yıl düzenler ve birim faaliyet raporlarına eklenmesi,
Mali Hizmetler Müdürlüğü (Strateji Geliştirme Şefliği)	<ul style="list-style-type: none">– İç kontrol alanında üst yönetici ve harcama yetkililerine danışmanlık yapma ve bilgilendirme faaliyetinin yürütülmesi,– İç kontrolün harcama birimlerinde etkili bir şekilde yapılmasını sağlayacak düzenlemeleri hazırlar ve üst yöneticinin onayına sunulması,
Muhasebe Yetkilisi	<ul style="list-style-type: none">– Muhasebe hizmetlerinin yapılmasından ve muhasebe kayıtlarının usulüne ve standartlara uygun, saydam ve erişilebilir şekilde tutulmasından sorumlu,

Kaynak: Maliye Bakanlığı, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, "Üst Yönetici Rehberi"

Ayrıca, iç kontrole ilişkin, 5018 sayılı Kanun'un 55.maddesinde, malî yönetim ve iç kontrol süreçlerine ilişkin standartlar ve yöntemler Maliye Bakanlığınca, iç denetime ilişkin standartlar ve yöntemler ise İç Denetim Koordinasyon Kurulu (Mali Hizmetler Müdürü, Teftiş

Kurulu Müdürü, İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürü, Bilgi İşlem Müdürü, Destek Hizmetleri Müdürü, Yazı İşleri Müdürü, Sosyal destek Hizmetleri Müdürü) tarafından belirleneceği, geliştirileceği ve uyumlaştırılacağı hüküm altına alınmıştır. Sözü edilen yerlere, sistemlerin koordinasyonunu sağlama ve kamu idarelerine rehberlik hizmeti verme görevi de yine aynı maddeyle verilmiştir.

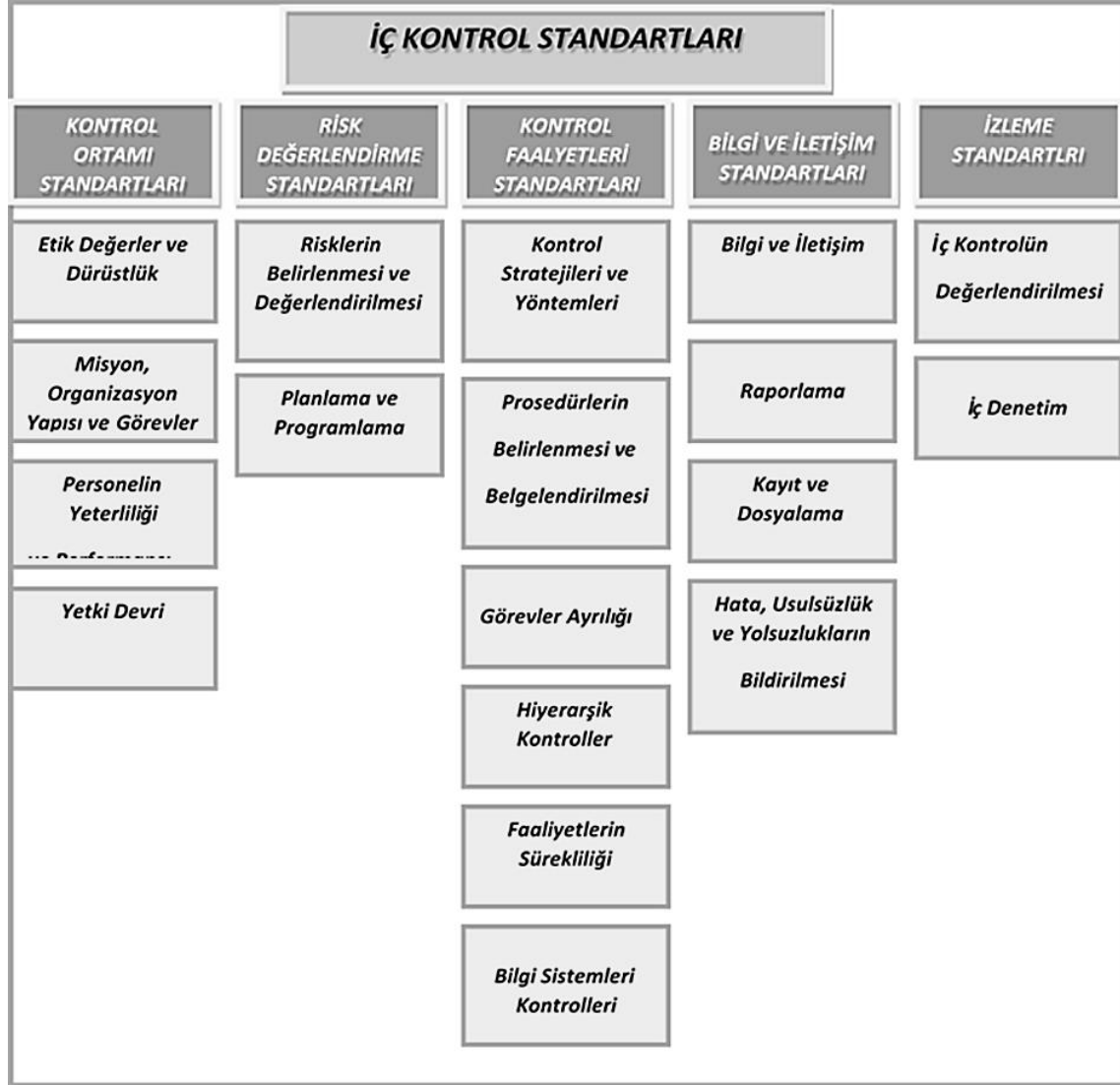
Bu yetki kapsamında, Maliye Bakanlığı tarafından, 26/12/2007 tarih ve 26738 sayılı Resmi Gazetede Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği yayımlanmıştır. Söz konusu Tebliğde aşağıdaki hususlara yer verilmiştir.

“Bu çerçevede, 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. İdarelerce gerek görülmesi halinde hazırlanabilecek İdare Ayrıntılı İç Kontrol Standartları, idarelerin yasal ve idari yapıları ile personel ve mali durumları gibi her bir idarenin kendine özgü koşulları dikkate alınarak katılımcı yöntemlerle belirlenecek ve üst yönetici onayını izleyen 10 işgünü içinde Maliye Bakanlığına gönderilecektir.

Kamu idarelerinin, iç kontrol sistemlerinin Kamu İç Kontrol Standartlarına uyumunu sağlamak üzere; yapılması gereken çalışmaların belirlenmesi, bu çalışmalar için eylem planı oluşturulması, gerekli prosedürler ve ilgili düzenlemelerin hazırlanması çalışmalarını yürütmeleri ve bu çalışmaları en geç 31.12.2014 tarihine kadar tamamlamaları gerekmektedir. Söz konusu çalışmaların etkili bir şekilde ve zamanında yürütülmesini sağlamak üzere, idarelerin üst yöneticileri tarafından gerekli önlemler alınacaktır.

Diğer taraftan, 26.5.2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelikle belirlenen geçiş takvimi uyarınca, 2008 ve sonraki yıllarda stratejik plan ve performans programı hazırlayacak idareler, hazırlık çalışmalarında bunlara ilişkin standartları da dikkate alacaklardır. Stratejik plan ve performans programı hazırlamayacak kamu idareleri ise bu plan ve programların hazırlanması dışında kalan hususlara uyum sağlayacaklardır.”

Tebliğ’de iç kontrolün kamu idarelerinde kurulması ve geliştirilmesine yönelik yöntem, süreç ve sistem konusunda da belirlemeler yapılmıştır.



Şekil 3 - İç Kontrol Standartları Şeması

III.A. Avcılar Belediyesi İç Kontrol Uyum Eylem Planı Yönetim Süreci

İç kontrol, kamu idarelerine tahsis edilen kaynakların stratejik plan ve performans programlarıyla belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda, mevzuata uygun, etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılması, varlık ve kaynakların korunması, yolsuzluk ve usulsüzlüklerin önlenmesi, zamanında, doğru ve güvenilir bilgi üretilmesi konularında yeterli güvence sağlayan bir yönetim aracı olarak yukarıda tanımlanmıştı. Bu açıdan bakıldığında, iç kontrol sisteminin oluşturulması çalışmaları, mevzuatın beklentilerinin karşılanmasından çok daha fazla anlam ifade etmekte, idarenin faaliyetlerine değer katan yönetim araçlarının geliştirilmesi fırsatı olarak değerlendirilmektedir.

İç kontrole yönelik bu çalışmalarla ilgili olarak öncelikle bir iş programı ve çalışma takvimi belirlenmiş, çalışmalar bu program dâhilinde yürütülmüştür. Bu kapsam içinde sürecin yönetimi ve çalışmaların teknik altyapısını güçlendirmek amacıyla Strateji Geliştirme Şefliği teknik destek sağlamıştır.

İç Kontrol Uyum Eylem Planı hazırlıkları kapsamında ilk olarak bir Çalışma Grubu oluşturulmuştur. Çalışma Grubu, yetkinlik ve ilgilerine göre iç kontrol bileşenleri bazında küçük gruplara ayrılmıştır. Bu şekilde oluşturulan çalışma grupları, önceki Uyum Eylem Planı sonuçlarından da yararlanarak, temsil ettikleri bileşene ait genel şartlara ilişkin mevcut durumu analiz etmişlerdir. Daha sonra her bileşen grubu, tespit ettikleri mevcut durumun İç Kontrol Standartlarına uygun hale getirilmesi için Genel Şart bazında gerçekleştirilmesi gereken eylemleri belirlemiş ve bunları “Eylem Matrisleri” haline getirmişlerdir. Devamında eylem Matrislerinde yer alan faaliyetler analiz edilerek sınıflandırılmış ve gelecek döneme ilişkin İç Kontrol Uyum Eylem Planı oluşturulmuştur.



Şekil 4 - İç Kontrol Çalışmaları Akış Şeması

Avcılar Belediyesi İç Kontrol Uyum Eylem Planı çalışmalarına ilişkin iş akışlarını yukarıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

III.B. Avcılar Belediyesi İç Kontrol Eylem Matrisleri

Avcılar Belediyesi İç Kontrol Uyum Eylem Planını oluşturan eylemler izleyen sayfada bileşen, standart ve genel şart bazında bir tablo aracılığıyla özetlenmiştir. Özet Tabloda yer alan eylemlerin bileşenler bazında detayları, ilerleyen sayfalarda “Eylem Matrisleri” olarak düzenlenmiştir. Son olarak ise tamamlanma tarihleri ve sorumlu birimlerine göre eylemler ile Eylem Planı kapsamında gerçekleştirilecek eğitimler ayrı tablolar halinde yer almaktadır.

Tablo 3 - İç Kontrol Standartları Uyum Eylem Planı Sayısal Verileri

İÇ KONTROL BİLEŞENLERİ	STANDART KODU	STANDART ADI	GENEL ŞART SAYISI	2021-2022 İÇKUEP EYLEM SAYILARI
KONTROL ORTAMI	1	Etik değerler ve dürüstlük	6	21
	2	Misyon, organizasyon yapısı ve görevler	7	17
	3	Personelin yeterliliği ve performansı	8	10
	4	Yetki devri	5	4
RİSK DEĞERLENDİRME	5	Planlama ve programlama	6	9
	6	Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi	3	12
KONTROL FAALİYETLERİ	7	Kontrol stratejileri ve yöntemleri	4	17
	8	Prosedürlerin belirlenmesi ve belgelendirilmesi	3	5
	9	Görevler ayrılığı	2	2
	10	Hiyerarşik kontroller	2	1
	11	Faaliyetlerin sürekliliği	3	4
	12	Bilgi sistemleri kontrolleri	3	3
BİLGİ VE İLETİŞİM	13	Bilgi ve iletişim	7	18
	14	Raporlama	4	3
	15	Kayıt ve dosyalama sistemi	6	11
	16	Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesi	3	2
İZLEME	17	İç kontrolün değerlendirilmesi	5	9
	18	İç Denetim	2	2
TOPLAM			79	150

Tablo 4 - Kontrol Ortamı Standartları Sayısal Verileri

I-KONTROL ORTAMI STANDARTLARI								
Standart Kod No	Standart ve Genel Şart	Mevcut Durum	Eylem Kod No	Öngörülen Eylem veya Eylemler	Sorumlu Birim	İşbirliği Yapılacak Birim	Çıktı Sonuç	Tamamlanma Tarihi
KOS 1	Etik Değerler ve Dürüstlük: Personel davranışlarını belirleyen kuralların personel tarafından bilinmesi sağlanmalıdır.							
KOS 1.1	İç kontrol sistemi ve işleyişi yönetici ve personel tarafından sahiplenilmeli ve desteklenmelidir.	İç kontrol sisteminin sahiplenilmesi ve iç kontrole yönelik farkındalığın artırılması için çalışmalar yapılmalıdır.	KOS 1.1.1	İç kontrol sisteminin daha fazla benimsenmesi için tanıtıcı toplantılar ve eğitimler düzenlenecektir.	Mali Hizmetler Müdürlüğü	İnsan Kaynakları Müdürlüğü	Kurumsal seviyede anlaşılmış iç kontrol kavramı	Mar.21
			KOS 1.1.2	İç Kontrol Yönetmeliği hazırlanacaktır. Bu Yönetmelik ile sorumlu birimler İç Kontrol Uyum Eylem Planında yer alan eylemlerin hayata geçirmeleri konusunda talimatlandırılacaktır.	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Tüm Birimler	İç Kontrol Yönetmelik Tasarısı	May.21
			KOS 1.1.3	Yöneticilere yönelik iç kontrol bilgilendirme toplantıları düzenlenecektir.	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Tüm Birimler	Yılda 3 Defa	Eğitim Takvimine Uygun Olarak
			KOS 1.1.4	Portal projesinin hayata geçirilmesi ile birlikte portal üzerinde iç kontrole yönelik forum oluşturulacaktır.	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Bilişim Sistemi	Ağu.21
			KOS 1.1.5	Aday memur eğitimine iç kontrol konusu eklenecektir.	İnsan Kaynakları Müdürlüğü	Tüm Birimler	Eğitim Programı	Eğitim Takvimine Uygun Olarak
			KOS 1.1.6	İç kontrol biriminin kurulması ile birlikte iç kontrol sisteminin izlenmesi için sistem oluşturulacaktır.	İç Kontrol Birimi	Mali Hizmetler	İzleme Sistemi	Eyl.21
KOS 1.2	İdarenin yöneticileri iç kontrol sisteminin	İç kontrol sisteminin işleyişini arttırmak	KOS 1.2.1	İç kontrole yönelik birim yöneticileri iş planlarını hazırlayacaklardır.	Özel Kalem Müdürlüğü	Tüm Birimler	İç Kontrol İş Planları	Nis.21

	uygulanmasında personele örnek olmalıdır.	adına eylemler geliştirilecektir.	KOS 1.2.2	Birim yöneticileri iş planları çerçevesinde çalışanların görev dağılımlarını yapacak ve tebliğ edecektir.	Tüm Birimler	Tüm Birimler	Görev Dağılım Tabloları	Eyl.21
			KOS 1.2.3	Birim yöneticileri çalışanlarla görev dağılımında yer alan faaliyetlere ilişkin düzenli gerçekleşme toplantıları yapacaklardır.	Tüm Birimler	Tüm Birimler	Toplantı Tutanakları	3 ayda bir
			KOS 1.2.4	Üst yönetim birim yöneticileri ile iş planlarında yer alan eylemlerle ilgili düzenli ilerleme toplantıları yapacaktır.	Üst Yönetim	Tüm Birimler	Toplantı Tutanakları	3 ayda bir
KOS 1.3	Etik kurallar bilinmeli ve tüm faaliyetlerde bu kurallara uyulmalıdır.	Etik kurallar, yaptırımlar, Kurulun çalışma usul ve esasları gibi konuların düzenleneceği bir iç düzenlemeye ihtiyaç duyulmaktadır.	KOS 1.3.1	Kurumsal Etik Yönergesi yayımlanacaktır.	Üst Yönetim	Yazı İşleri Müdürlüğü	Yönerge	May.21
			KOS 1.3.2	Etik kurallarının güncellenmesi ve bu çerçevede Etik Sözleşmelerinin belli dönemlerde yenilenmesi uygulaması Etik Yönergesi ile düzenlenecektir.	Yazı İşleri Müdürlüğü	İnsan Kaynakları Müdürlüğü	Yönerge	May.21
			KOS 1.3.3	Etik kurallar uygun kanallarla çalışanlar, hizmet sağlayıcılar ve hizmet alanlara duyurulacaktır.	İnsan Kaynakları Müdürlüğü	Bilgi İşlem Müdürlüğü.	İnternet, Şartnameler, Panolar	Sürekli
			KOS 1.3.4	Hizmet alım sözleşmelerinde hizmet alım yoluyla çalışan personellerinde etik kurallara uymakla yükümlü olduklarına dair madde eklenecektir.	Hizmet Alımı Yapan Müdürlükler	Tüm Birimler	Hizmet Alım Sözleşmesi	Ara.21 Ara.22
KOS 1.4	Faaliyetlerde dürüstlük, saydamlık ve hesap verebilirlik sağlanmalıdır.	Belediyenin vizyon ve misyonu ile birimlerin amaç ve hedefleri personel tarafından tam olarak bilinmemektedir. Raporlamalar geleneksel ortamda yapılmaktadır ancak tüm faaliyetleri kapsayan bir rapor seti yoktur. Üretilen	KOS 1.4.1	Kamuda Mali Saydamlık ve Hesap Verilebilirlik bilgilendirme toplantısı düzenlenecektir.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Tüm Birimler	Toplantı Tutanağı	Eğitim Takvimine Uygun Olarak
			KOS 1.4.2	Mevzuat hükümleri gereği kamu ile paylaşılması gereken tüm dokümanlar internet sitesi aracılığıyla yayınlanacaktır.	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Tüm Birimler	Kamu İle Paylaşılması Gereken Bilgilerin Duyurulması	Yayınlanan Mevzuata Uygun Olarak

		raporların kullanılabilirlik ve anlaşılabilirliği konularında geliştirmelere ihtiyaç vardır.						
KOS 1.5	İdare personeline ve hizmet verilenlere adil ve eşit davranılmalıdır.	Belediyemiz Birimlerinde Hizmet Envanteri Standartları çalışmaları ve norm kadro çalışmaları yapılmıştır. Ancak süreç yönetimi çalışmalarıyla bütünleşik bir yapıya taşınması gerekmektedir	KOS 1.5.1	Hizmet standartları envanteri güncellenerek internet sitesinde yayınlanacaktır.	Yazı İşleri Müdürlüğü	Tüm Birimler	Hizmet Standartları Envanteri	Haz.21
			KOS 1.5.2	Portal projesinin hayata geçirilmesi ile birlikte portal üzerinde çalışan memnuniyet anketleri düzenlenerek üst yönetime raporlanması sağlanacaktır.	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Tüm Birimler	Çalışan Memnuniyet Anketi	Ağu.22
			KOS 1.5.3	İnternet sitesi üzerinde tanımlamalar yapılarak ve anket masaları oluşturularak sunulan hizmetler ile ilgili geri dönüşler alınıp üst yönetime raporlanacaktır.	Bilgi İşlem Müdürlüğü Emlak ve İstimlak Müdürlüğü	Tüm Birimler	Vatandaş Anketi	Ara.22
			KOS 1.5.4	İş tanımları çerçevesinde yapılacak görevlendirmeler neticesinde personel envanteri güncellenecek ve personel izleme sistemi hayata geçirilecektir.	İnsan Kaynakları Müdürlüğü	Tüm Birimler	Personel Envanteri	Eki.21

KOS 1.6	İdarenin faaliyetlerine ilişkin tüm bilgi ve belgeler doğru, tam ve güvenilir olmalıdır.	Kurumun tüm faaliyetlerinde bilgi kaynakları ve ihtiyacı üzerin bir çalışma yürütülmesi gerekmektedir. Bilginin oluşturulması süreçleri, standardizasyonu ve bütünleşik bir yapıda yönetilmesi konularında gelişime açık alanlar mevcuttur.	KOS 1.6.1	Yasal mevzuat çerçevesinde idarenin faaliyetlerine ilişkin adli ve idari görevlerin ifası için Belediye tüzel kişiliğini temsil eden birimlere, ilgili birimlerce, tüm bilgi ve belgeler doğru, tam ve güvenilir olarak hazırlanacaktır. Temsile yetkili personel tarafından ilgili birimle ortak çalışılacaktır.	Hukuk İşleri Müdürlüğü Teftiş Kurulu Müdürlüğü	Tüm Birimler	Kurum uygulamasına esas oluşturan mevzuatlar hakkında hazırlanan evrak ve belgeler	Dava takvimine bağlı olarak ihtiyaç halinde
KOS 2	Misyon Organizasyon Yapısı ve Görevler: İdarelerin misyonu ile birimlerin ve personelin görev tanımları yazılı olarak belirlenmeli, personele duyurulmalı ve idarede uygun bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır.							
KOS 2.1	İdarenin misyonu yazılı olarak belirlenmeli, duyurulmalı ve personel tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır.	Belediyemizin misyonu katılımcı yöntemlerle belirlenmektedir. Ancak misyonun belirlenmesinde yeni yöntemlerin izlenmesine ve misyonun duyurulmasıyla benimsenmesinde etkili yöntemler geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.	KOS 2.1.1	İşe yeni başlayan personellere verilen oryantasyon programlarında misyonun aktarılması da dahil edilecektir.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Tüm Birimler	Oryantasyon Programı	Her Oryantasyon Döneminde
KOS 2.2	Misyonun gerçekleştirilmesini sağlamak üzere idare	Tüm Belediye birimlerinin görev ve çalışma	KOS 2.2.1	Var olan görev tanımları gözden geçirilerek, eksik olanlar hazırlanacak ve mevcut olanlar güncellenecektir.	Mali Hizmetler Müdürlüğü	İnsan Kaynakları Müdürlüğü	Görev Tanımları	Ara.22

	birimleri ve alt birimlerince yürütülecek görevler yazılı olarak tanımlanmalı ve duyurulmalıdır.	yönetmeliklerinde eksiklikler mevcuttur. Ayrıca, birimlerin görevleri ile Belediyenin misyonu arasındaki bağın ortaya konulması gerekmektedir.			Strateji Geliştirme Şefliği			
			KOS 2.2.2	Birim çalışma yönetmeliklerinin internet sitesinde yayınlanmakta olup, güncelliği sağlanacaktır.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Birim Çalışma Yönetmeliklerinin Duyurulması	Yılda 1 kez
KOS 2.3	İdare birimlerinde personelin görevlerini ve bu görevlere ilişkin yetki ve sorumluluklarını kapsayan görev dağılım çizelgesi oluşturulmalı ve personele bildirilmelidir.	Belediyemizin tüm birimlerinde personelin görev dağılımları yazılı olarak yapılmakta ve uygun kanallarla duyurularak personele tebliğ edilmektedir. Birimlerin hâlihazırdaki görev ve sorumlulukları ile personelin görev dağılımları arasında makul bir ilişki vardır. Ancak söz konusu görev dağılımları Belediyemizin “değer zinciri” kapsamında gözden geçirilmelidir.	KOS 2.3.1	Görev tanımları çalışanlara yazılı olarak tebliğ edilerek özlük dosyalarında saklanması sağlanacaktır.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Tüm Birimler	Görev Tanımları Tebliği	Ara.21
			KOS 2.3.2	Tüm birimlerin görev, çalışma yönetmelik ve yönergelerinin tamamlanması sağlanacaktır.	Tüm Birimler	Tüm Birimler	Birimlerin görev ve çalışma yönergeleri	May.22
			KOS 2.3.3	Birimler bazında personel yetki ve sorumluluklarını içeren görev dağılım çizelgesi hazırlanacaktır.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Tüm Birimler	Görev Dağılım Çizelgesi	Ara.22

KOS 2.4	İdarenin ve birimlerinin teşkilat şeması olmalı ve buna bağlı olarak fonksiyonel görev dağılımı belirlenmelidir.	Belediyenin yasal belirlemeler çerçevesinde oluşmuş bir teşkilat şeması vardır. Ancak fonksiyonel olarak değil hiyerarşik olarak tasarlanmıştır. Birimlerin teşkilat şemaları da mevcut değildir. Dolayısıyla görev dağılımlarının fonksiyonel olarak gerçekleştirilmesi mümkün olamamaktadır.	KOS 2.4.1	Yeni kurulan müdürlükler için birim organizasyon şemaları hazırlanacaktır.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Tüm Birimler	Birim Organizasyon Şemaları	Yılda 1 kez
			KOS 2.4.2	Görev dağılımlarına uygun olarak isimlerin bulunduğu fonksiyonel teşkilat şeması hazırlanacaktır.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Tüm Birimler	Fonksiyonel Teşkilat Şeması	Her Oryantasyon Döneminde
KOS 2.5	İdarenin ve birimlerinin organizasyon yapısı, temel yetki ve sorumluluk dağılımı, hesap verebilirlik ve uygun raporlama ilişkisini gösterecek şekilde olmalıdır.	Belediyenin yasal belirlemeler çerçevesinde oluşmuş bir organizasyon yapısı vardır. Ancak mevcut organizasyonun hesap verebilirlik ve uygun raporlama ilişkisi yönünden gözden geçirilmesi gerekmektedir.	KOS 2.5.1	Belediye birimlerince ihtiyaç duyulacak her türlü bilgi ve belge uygun şekilde tasnif edilerek, erişilebilir, güncel ve yeterli raporlama sistemleri çerçevesinde etkin ve etkili kılınacaktır. Bu amaçla yönetim bilgi sisteminin kurulmasına yönelik çalışmalar başlatılacaktır.	Mali Hizmetler Müdürlüğü Strateji Geliştirme Şefliği	Bilgi İşlem Müdürlüğü	YBS Geliştirilmesi	Ara.21

KOS 2.6	İdarenin yöneticileri, faaliyetlerin yürütülmesinde hassas görevlere ilişkin prosedürleri belirlemeli ve personele duyurmalıdır.	Belediyede hassas görevlere ilişkin geleneksel düzenlemeler dışında bir çalışma yürütülmemiştir.	KOS 2.6.1	Kurumda hassas görevlerin belirlenmesine yönelik bir çalışma yapılacaktır.	Mali Hizmetler Müdürlüğü Strateji Geliştirme Şefliği	Tüm Birimler	Hassas Görevlerin Belirlenmesi	Ara.22
			KOS 2.6.2	Hassas Görevler yönergesi hazırlanarak tüm birimlere duyurulacaktır.	Mali Hizmetler Müdürlüğü Strateji Geliştirme Şefliği	Tüm Birimler	Hassas Görevler Yönergesi	Ara.22
			KOS 2.6.3	İdare hassas görev broşürü hazırlanacaktır. Söz konusu broşür Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığının hazırladığı broşür doğrultusunda hazırlanacaktır.	Mali Hizmetler Müdürlüğü Strateji Geliştirme Şefliği	Tüm Birimler	Hassas Görevler	Ara.22
			KOS 2.6.4	Mevcut kadro yapısı da göz önüne alınarak birden fazla hassas görevin aynı kişide birleşmemesi için önlemler geliştirilecektir.	Mali Hizmetler Müdürlüğü Strateji Geliştirme Şefliği	Tüm Birimler	Hassas Görevler	Ara.22
KOS 2.7	Her düzeydeki yöneticiler verilen görevlerin sonucunu izlemeye yönelik mekanizmalar oluşturmalıdır.	Belediyemizde faaliyet ve görevlere ilişkin olarak toplantılar yapılmaktadır. Bu toplantılar dışında	KOS 2.7.1	Toplantı prosedürü gözden geçirilerek yeni kurulan birimlerle paylaşılması sağlanacaktır.	Mali Hizmetler Müdürlüğü Strateji Geliştirme Şefliği	Tüm Birimler	Toplantı Prosedürü	Haz.21

		verilen görevlerin sonuçlarının izlenmesine yönelik mekanizmalar oluşturulmalıdır.	KOS 2.7.2	Başkan Yardımcıları ve bağlı birim müdürleri düzenli ve gündemli düzenli izleme değerlendirme toplantıları yapılacaktır.	Başkan Yardımcıları	Tüm Birimler	İzleme Değerlendirme Toplantıları	Ayda 1
			KOS 2.7.3	Başkan, Başkan Yardımcıları ve birim müdürlerinin katılacağı düzenli ve gündemli izleme değerlendirme toplantıları yapılacaktır.	Üst Yönetici	Tüm Birimler	İzleme Değerlendirme Toplantıları	3 Ayda 1
			KOS 2.7.4	Görevlerin sonuçlarını izlemeye yönelik etkin bir raporlama ve izleme sistemi oluşturulacaktır.	Mali Hizmetler Müdürlüğü Strateji Geliştirme Şefliği	Tüm Birimler	Toplantı Formları	Mar.21
KOS 3	Personelin Yeterliliği ve Performansı: İdareler, personelin yeterliliği ve görevleri arasındaki uyumu sağlamalı, performansın değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik önlemler almalıdır.							
KOS 3.1	İnsan kaynakları yönetimi, idarenin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamaya yönelik olmalıdır.	Belediyede norm kadro çalışması yapılmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin Belediyenin amaç ve hedefleri ile yürüttüğü faaliyetlerle uyumu sağlanmalıdır.	KOS 3.1.1	657 sayılı Devlet Memurları Kanunu Hakkında değişen mevzuat hakkında eğitim düzenlenecektir.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Tüm Birimler	Kurum uygulamasına esas oluşturan mevzuatlar hakkında personelin bilgilerinin güncel kalması	Eğitim Takvimine Uygun Olarak
			KOS 3.1.2	Oryantasyon prosedürü hazırlanarak oryantasyon eğitimlerinin belirlenen sistematik dahilinde düzenlenmesi sağlanacaktır.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Tüm Birimler	Oryantasyon Programı	Eyl.21

KOS 3.2	İdarenin yönetici ve personeli görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır.	Görevlere ilişkin asgari nitelikler bilinmektedir. Ancak süreç analizi sonuçlarına göre güncellenmeleri gereklidir. Yönetici ve diğer çalışanlar için oryantasyon ve yönetim becerileri eğitimi programlarının hazırlanıp uygulanması gerekmektedir. Düzenli eğitim ihtiyaç analizleri yapılmasına gerek vardır.	KOS 3.2.1	Görev tanımları gözden geçirme ve yenileme çalışmaları kapsamında görev tanımlarında yetkinlik, nitelik ve alınması gereken eğitimlere yer verilecektir.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Tüm Birimler	Görev Tanımları	Ara.21
			KOS 3.2.2	Kurumsal eğitim yönergesi hazırlanacaktır	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Tüm Birimler	Yönerge	Şub.21
KOS 3.3	Mesleki yeterliliğe önem verilmeli ve her görev için en uygun personel seçilmelidir.	Belediyenin insan kaynakları yönetimi ve uygulamasının çalışanlar için kariyer planlamasına doğru geliştirilmesi gerekmektedir.	KOS 3.3.1	KOS 3.5. kapsamında hazırlanacak olan yıllık eğitim planlarına mesleki yeterliliği arttıracak eğitimlerde dahil edilecektir.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Tüm Birimler	Mesleki Yeterliliğin Geliştirilmesi	Oca.21
			KOS 3.3.2	Belediye hak ve menfaatlerinin korunması için, Belediye tüzel kişiliğini vekaleten temsil eden birimlere, dava ve icra takiplerinde, gerekli savunmaları yaparken, görevinde yetkin personeller seçilecektir. Temsile yetkili personel tarafından ilgili birimle ortak çalışılacaktır.	Hukuk İşleri Müdürlüğü	Tüm Birimler	Görev Tanımları Tebliği	Davalarda ihtiyaç halinde

KOS 3.4	Personelin işe alınması ile görevinde ilerleme ve yükselmesinde liyakat ilkesine uyulmalı ve bireysel performansı göz önünde bulundurulmalıdır.	Belediyenin insan kaynakları yönetimi işe alınacak ya da görevde yükselecek personele ilişkin mevzuata uygun yürütülmektedir. Ancak bu alanın daha da geliştirilmesi gerekmektedir.	'Personelin işe alınmasında mevzuata uygun olarak hareket edilmektedir.					
KOS 3.5	Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir.	Belediyede hizmet içi eğitim faaliyetleri birimlerden gelen talepler çerçevesinde yürütülmektedir.	KOS 3.5.1	Birimlerin eğitim ihtiyaç analizleri birim ve personel bazında yapılarak bir önceki yıl içinde belirlenecektir.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Tüm Birimler	Eğitim İhtiyaç Analizi	Oca.21
			KOS 3.5.2	Eğitim ihtiyaç analizi sonucunda personel bazında alınması gereken eğitimler konu ve saat olarak belirlenecek ve personele tebliğ edilerek bir yıl içinde bu eğitimlerin alınmasını sağlayacak bir sistem oluşturulacaktır.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Tüm Birimler	Eğitim Sistemi	Mar.21
			KOS 3.5.3	Yıllık Eğitim Planı tüm birimlere hem yazılı olarak hem de hazırlanacak kurum intraneti üzerinden duyurulacaktır.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Tüm Birimler	Eğitim Sistemi	Şub.21
			KOS 3.5.4	Eğitim dokümanlarının tüm çalışanlarla paylaşılabilmesi için intranet projesinin hayata geçirilmesi ile birlikte eğitim başlığı altında yayınlanacaktır.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Eğitim Sistemi	Ağu.21
KOS 3.6	Personelin yeterliliği ve performansı bağlı olduğu yöneticisi tarafından en az yılda bir kez değerlendirilmeli ve değerlendirme	Belediyede çalışanların yetkinliği ve performansı gerekli zamanlarda yöneticileri tarafından değerlendirilmektedir.	Performans sistemiyle ilgili gerekli yasal düzenlemelerin yapılmasına müteakip performans değerlendirme ve geliştirme sistemi tesis edilecektir.					

	sonuçları personel ile görüşülmelidir.		
KOS 3.7	Performans değerlendirmesine göre performansı yetersiz bulunan personelin performansını geliştirmeye yönelik önlemler alınmalı, yüksek performans gösteren personel için ödüllendirme mekanizmaları geliştirilmelidir.	Bu işlemler geleneksel metotlarla yürütülmektedir.	Performans sistemiyle ilgili gerekli yasal düzenlemelerin yapılmasına müteakip performans değerlendirme ve geliştirme sistemi tesis edilecektir.
KOS 3.8	Personel istihdamı, yer değiştirme, üst görevlere atanma, eğitim, performans değerlendirmesi, özlük hakları gibi insan kaynakları yönetimine ilişkin önemli hususlar yazılı olarak belirlenmiş olmalı ve personele duyurulmalıdır.	Personel istihdamı, yer değiştirme, üst görevlere atanma, eğitim, performans değerlendirmesi, gibi insan kaynakları yönetimine ilişkin hususlar mevcut düzenlemelerle belirlenmiştir. Ancak tüm personelin erişiminin sağlanması konusunda iyileştirmelere ihtiyaç vardır.	Mevzuata uygun olarak tüm işlemler yürütülmektedir. Mevcut durum makul güvence sağladığı için herhangi bir eylem öngörülmemiştir.

KOS 4	Yetki Devri: İdarelerde yetkiler ve yetki devrinin sınırları açıkça belirlenmeli ve yazılı olarak bildirilmelidir. Devredilen yetkinin önemi ve riski dikkate alınarak yetki devri yapılmalıdır.		
KOS 4.1	İş akış süreçlerindeki imza ve onay mercileri belirlenmeli ve personele duyurulmalıdır..	İmza Yetkilerine ilişkin bir düzenleme bulunmamaktadır. Belediyenin süreçleri ve iş akışlarının oluşturulması gerekmektedir. İş akışlarının oluşturulmasını müteakip prosedürlerin güncellenip duyurulmasına ihtiyaç olacaktır.	Mevzuata uygun olarak tüm işlemler yürütülmektedir. Mevcut durum makul güvence sağladığı için herhangi bir eylem öngörülmemiştir.
KOS 4.2	Yetki devirleri, üst yönetici tarafından belirlenen esaslar çerçevesinde devredilen yetkinin sınırlarını gösterecek şekilde yazılı olarak belirlenmeli ve ilgililere bildirilmelidir.	Belediyede kurumsal yetki devri düzenlemeleri mevcut değildir. Düzenlemelerin yapılması ve gerektiğinde güncellenmesine ilişkin prosedürlerin oluşturulması gereklidir.	'Mevzuata uygun olarak tüm işlemler yürütülmektedir. Mevcut durum makul güvence sağladığı için herhangi bir eylem öngörülmemiştir.

KOS 4.3	Yetki devri, devredilen yetkinin önemi ile uyumlu olmalıdır.	Faaliyetlere ilişkin devredilecek yetkiler, görev ve çalışma yönetmeliklerinin tamamlanmasını müteakip organizasyon şeması ile ilişkili bir yapıda belirlenecektir.	KOS 4.3.1	Belediyede yapılacak yetki devirlerinde; sorumluluklar ve yetki sınırları açıkça tanımlanacak, devredilen yetkinin; yetki verilecek göreve uyumlu olması sağlanacak ve yazılı olarak ilgili personele tebliğ edilecektir. Ayrıca yetkilendirmeler, alınacak kararların ve risklerin önemine göre yapılacaktır.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Tüm Birimler	Yetki Devri İlkeleri	Nisan 2021 ve sonraki dönemler
KOS 4.4	Yetki devredilen personel görevin gerektirdiği bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır.	Yetki devredilen personel görevin gerektirdiği bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olduğu konusunda makul güvence sağlayacak yazılı prosedürlere ihtiyaç vardır.	KOS 4.4.1	Yetki devri yapılacak kişilerin sahip olması gereken nitelikler, ilgili mevzuat hükümleri dikkate alınarak belirlenecek, bir iç genelge ile personelin bilgisine sunulacaktır.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Tüm Birimler	Yetki Devri İlkeleri	Nisan 2021 ve sonraki dönemler
			KOS 4.4.2	Yetki devri yapılacak olası personel yılın başında belirlenerek, görevlerin gerektirdiği konularda ve 5018 sayılı Kanun ile ilgili 1 günlük hizmetiçi eğitime tabi tutulacaktır.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Tüm Birimler	Hizmetiçi Eğitim	Nisan 2021 ve sonraki dönemler
KOS 4.5	Yetki devredilen personel, yetkinin kullanımına ilişkin olarak belli dönemlerde yetki devredene bilgi vermeli, yetki devreden ise bu bilgiyi aramalıdır.	Yetki devirleri ve kullanılan yetkinin uygulama sonuçları geleneksel yöntemlerle kontrol edilmektedir.	KOS 4.5.1	Yetki devirlerinde devir alan ile devir eden arasında bilgi akışı sağlanacak, yetki devri onayında yetki devrinin süresine, sınırlarına ve hangi periyotlarla yetki devralanın geri dönüş sağlayacağı hususlarına yer verilecektir.	Yazı İşleri Müdürlüğü	Tüm Birimler	Yetki Devri İlkeleri	Nisan 2021 ve sonraki dönemler

Tablo 5 - Risk Değerlendirme Standartları Sayısal Verileri

II-RİSK DEĞERLENDİRME STANDARTLARI								
Standart Kod No	Standart ve Genel Şart	Mevcut Durum	Eylem Kod No	Öngörülen Eylem veya Eylemler	Sorumlu Birim	İşbirliği Yapılacak Birim	Çıktı Sonuç	Tamamlanma Tarihi
RDS 5	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.							
RDS 5.1	İdareler, misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamalıdır.	Belediyemizde mevzuatında öngörüldüğü üzere stratejik plan hazırlanmakta olup stratejik amaç ve hedefler ile belediye süreçleri arasındaki bağın kurulmasına ihtiyaç duyulmaktadır.		Kurumda stratejik plan hazırlama ekibi oluşturulmaktadır. Stratejik Plan hazırlama konusunda gerekli eğitimler alınmaktadır. Üst Yönetici tarafından stratejik plan hazırlık dönemi çağrısı yayınlanmaktadır. Çağrıda stratejik plan hazırlama ekibi ve önceki plan dönemi sonuçları ile stratejik plan hazırlıklarına ilişkin ilke ve esaslara yer verilmektedir.				
RDS 5.2	İdareler, yürütecekleri program, faaliyet ve projeleri ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren performans programı hazırlamalıdır.	Belediyemizde her yıl performans programı hazırlanmakta olup performans hedef ve göstergelerinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.	RDS 5.2.1	Performans Programı Genelgesi yayınlanacaktır. Genelgede kavramsal çerçeve ve Belediyenin o yıla ilişkin temel politika ve öncelikleri yer alacaktır.	Üst Yönetim	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Performans Programı Genelgesi	Her Yıl Mayıs 2021-2022
			RDS 5.2.2	Performans programı fonksiyonel şekilde hazırlanmakta olup, mali yıl bütçelerinin 5018 sayılı KMYK deki bütçe ilkelerine uygun olarak genel yönetim giderlerinin faaliyetlere	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Tüm Birimler	Fonksiyonel performans programı	May.22

				dağıtılmasına yönelik çalışmalar yapılacaktır.				
RDS 5.3	İdareler, bütçelerini stratejik planlarına ve performans programlarına uygun olarak hazırlamalıdır.	Belediyemizde performans maliyetleri esas alınarak bütçe hazırlığı yapılmaktadır. Ancak birimlerin Performans hedefleri ile bütçe imkânları arasında uyumsuzluklar yaşanmaktadır.	RDS 5.3.1	Her yıl Performans Programı Genelgesi ekinde o yıla ilişkin bütçe tavanları belirlenecektir.	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Tüm Birimler	Genelge	Her Yıl Bütçe Dönemi
			RDS 5.3.2	Yöneticilerin stratejik plan ve performans programına göre planlandığı faaliyetlerin mevzuata uygunluğu kontrol edilecektir.	Üst Yönetim	Tüm Birimler	Bütçe Tavanları Cetveli	
RDS 5.4	Yöneticiler, faaliyetlerin ilgili mevzuat, stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflere uygunluğunu sağlamalıdır.	Faaliyetlerin ilgili mevzuat ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflere uygunluğu bütçeler aracılığıyla sağlanmaya çalışılmaktadır. Ancak bu konuda iyileştirmelere ihtiyaç duyulmaktadır.	RDS 5.4.1	Stratejik plan döneminin sonunda tamamlanan döneme ilişkin bir değerlendirme çalışması yapılacaktır.	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Tüm Birimler	Stratejik Plan Değerlendirme Raporu	Dönemsel
			RDS 5.4.2	Performans ve bütçe gerçekleştirmelerinin izlenebilmesi için performans takip yazılımı alınacak ve tüm birimlerin kullanımına sunulacaktır.	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Tüm Birimler	Performans Takip Programı	Ağu.21
			RDS 5.4.3	Performans programı döneminin ilk 6 ayı ve sonunda tamamlanan döneme ilişkin bir gözden	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Tüm Birimler	Toplantı tutanağı	Tem.21 Oca.22

				geçirme toplantısı yapılacaktır.				
RDS 5.5	Yöneticiler, görev alanları çerçevesinde idarenin hedeflerine uygun özel hedefler belirlemeli ve personeline duyurmalıdır.	Yöneticiler, görev alanları çerçevesinde bir takım hedefler belirlemektedir. Bu hedeflerin idarenin hedefleriyle uyumu ve yazılı biçimsel prosedürlerle yürütülmesi ve sonuçlarının izlenmesi konularında gelişime açık alanlar vardır.	RDS 5.5.1	Yöneticiler, İş Planlarının Stratejik Plan ve Performans Programındaki Hedeflerle uyumu konusunda Mali Hizmetler Müdürlüğü'nün görüşünü de alarak Özel Hedefler Tablosu oluşturacaklardır.	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Tüm Birimler	Özel Hedefler Tablosu	Şub.22
RDS 5.6	İdarenin ve birimlerinin hedefleri, spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve süreli olmalıdır.	Birimlerin görev alanları çerçevesinde hedefler belirlemektedir. Ancak Hedeflerin ilgili ve süreli olması ve ölçülebilirlik konularında iyileştirmelere ihtiyaç vardır.	RDS 5.6.1	İdarenin ve birimlerinin hedefleri analiz edilerek daha ölçülebilir ve sürdürülebilir olması sağlanacaktır.	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Tüm Birimler	Hesap verilebilirliği ve sürdürülebilirliği yüksek stratejik ve performans hedefleri	Mar.22
RDS 6	Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi: İdareler, sistemli bir şekilde analizler yaparak amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskleri tanımlayarak değerlendirmeli ve alınacak önlemleri belirlemelidir.							
RDS 6.1	İdareler, her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflerine yönelik riskleri belirlemelidir.	İç kontrol sistemi ve risk değerlendirme faaliyetleri kapsamında tüm birimlerde her yıl sistemli	RDS 6.1.1	Belediyede risk farkındalığını arttırmaya yönelik risk eğitimi düzenlenecektir.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Tüm Birimler	Risk Eğitimi	Eğitim Takvimine Uygun Olarak

	bir şekilde amaç ve hedeflere yönelik risk belirleme çalışmaları yapılacaktır.	RDS 6.1.2	Her birimde risk sorumluları tespit edilecek, risk koordinatörlüğü ve risk değerlendirme kurulu oluşturulacaktır.	Üst Yönetici	Tüm Birimler	Risk Sorumluları ve Risk Kurulunun Belirlenmesi	Haz.22
		RDS 6.1.3	İdare risk koordinatörü ve her birimde risk sorumluları belirlenecektir.	Üst Yönetici	Tüm Birimler	Risk görevlendirmeleri	Haz.22
		RDS 6.1.4	Risk çalışma grupları oluşturulacaktır.	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Tüm Birimler	Çalışma grubu	Haz.22
		RDS 6.1.5	Risk çalışma grupları tarafından her birimin faaliyetlerine yönelik riskler tespit edilerek risk listesi oluşturulacaktır.	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Tüm Birimler	Risk Listesi	Eyl.22
		RDS 6.1.6	Belirlenen riskler idarenin risk değerlendirme kurulunca analiz edilecek ve idare risk haritası oluşturulacaktır.	Risk Değerlendirme Kurulu	Tüm Birimler	İdare Risk Haritası	Ara.22
		RDS 6.1.7	Risk Çalışma Grubu, İdare Risk Koordinatörünün başkanlığında toplanacak ve Birim Risk Sorumlularından gelen Önleyici Faaliyetler Formlarını da dikkate alarak Kurumun Risklere karşı alacağı önlemlere ilişkin Risk Eylem Planını hazırlayarak Risk	Risk Çalışma Grubu	Risk Değerlendirme Kurulu	Risk Eylem Planı	Ara.22

				Değerlendirme Kuruluna Sunacaklardır.				
			RDS 6.1.8	Risk Yönetimi Yönergesi hazırlanarak tüm çalışanlar ile paylaşılacaktır.	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Tüm Birimler	Yönerge	Ara.22
RDS 6.2	Risklerin gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez analiz edilmelidir.	Yapısal ve uygulamaya yönelik sistemli bir risk analizi ve değerlendirmesi çalışması yapılmamaktadır.	RDS 6.2.1	Birim risk sorumluları her yıl düzenli olarak yılda bir kez risklerin değerlendirilmesine yönelik toplantı yapacak ve etki olasılık analizlerini güncelleyecektir.	Birim Risk Sorumluları	Tüm Birimler	Toplantı tutanağı	Yılda 1 kez
RDS 6.3	Risklere karşı alınacak önlemler belirlenerek eylem planları oluşturulmalıdır.	Belediyemizde faaliyetlere yönelik risklere ilişkin bir eylem planı bulunmamaktadır. İç kontrol çalışmaları kapsamında sistemli bir şekilde amaç ve hedeflere yönelik risk belirleme çalışmaları yapılacaktır.	RDS 6.3.1	Risk sorumluları tarafından idarenin tespit edilen risklerine yönelik önleyici eylem planı hazırlanacaktır.	Birim Risk Sorumluları	Tüm Birimler	Risk Eylem Planı	Ara.22
			RDS 6.3.2	Hazırlanan eylem planı risk değerlendirme kuruluna sunulacaktır.	Risk Değerlendirme Kurulu	Özel Kalem Müdürlüğü	Risk Eylem Planı	Ara.22
			RDS 6.3.3	Risk Değerlendirme Kurulu tarafından karara bağlanan risk eylem planı üst yönetime sunulacaktır.	Özel Kalem Müdürlüğü	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Risk Eylem Planı	Ara.22

Tablo 6 - Kontrol Faaliyetleri Standartları Sayısal Verileri

III-KONTROL FAALİYETLERİ STANDARTLARI								
Standart	Standart ve Genel Şart	Mevcut Durum	Eylem Kod No	Öngörülen Eylem veya Eylemler	Sorumlu Birimler	İşbirliği	Çıktı Sonuç	Tamamlanma Tarihi
Kod No						Koordinasyon		
KFS 7	Kontrol stratejileri ve yöntemleri: İdareler, hedeflerine ulaşmayı amaçlayan ve riskleri karşılamaya uygun kontrol strateji ve yöntemlerini belirlemeli ve uygulamalıdır.							
KFS 7.1	Her bir faaliyet ve riskleri için uygun kontrol strateji ve yöntemleri (düzenli gözden geçirme, örnekleme yoluyla kontrol, karşılaştırma, onaylama, raporlama, koordinasyon, doğrulama, analiz etme, yetkilendirme, gözetim, inceleme, izleme vb.) belirlenmeli ve uygulanmalıdır.	Belediyemizde geleneksel kontroller uygulanmaktadır. Ancak bu kontrollerin süreçler üzerinden tanımlanması ve faaliyetlere uygulanması gerekmektedir.	KFS 7.1.1	Haritalandırılan ve güncellenen süreçler üzerinden riskli alanlar için kontrol stratejileri geliştirilecektir.	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Tüm Birimler	Süreç Haritaları	Ara.22
			KFS 7.1.2	Süreç güncellemeleri sonrası hizmet standartları envanteri güncellenecektir.	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Tüm Birimler	Hizmet Standartları Envanteri	Ara.22
			KFS 7.1.3	Hizmet standartları envanterinin hazırlanmasından sonra örneklem üzerinden düzenli çıktı kontrolleri yapılacaktır.	İç Denetim Koordinasyon Kurulu	Tüm Birimler	Hizmet Standartları Envanteri	6 ayda Bir
			KFS 7.1.4	Riskler için kontrol noktaları tanımlanacak ve kontrol noktaları gözden geçirilerek güncellenmeleri sağlanacaktır.	Risk Çalışma Grubu	Tüm Birimler	Risk İzleme Raporu	6 ayda Bir
			KFS 7.1.5	Faaliyetlerin iç denetim kapsamına alınarak kontrol edilmesi sağlanacaktır.	İç Denetim Koordinasyon Kurulu	Tüm Birimler	İç Denetim Raporu	Her Yıl

KFS 7.2	Kontroller, gerekli hallerde, işlem öncesi kontrol, süreç kontrolü ve işlem sonrası kontrolleri de kapsamalıdır.	Belediyemizde kapsamlı mali kontroller uygulanmaktadır. Ancak bu gerçekleştirme sonrası kontrollerden oluşmaktadır. Gerçekleşme öncesi ve süreç kontrolleri konularında sistem oluşturulması gerekmektedir.	KFS 7.2.1	Faaliyetlerin iç ve dış paydaşlar nezdinde etkilerini ölçmek için etki analiz raporları hazırlanacak ve faaliyetlerin etkileri kontrol edilecektir.	Mali Hizmetler Müdürlüğü Strateji Geliştirme Şefliği	Tüm Birimler	Etki Analiz Raporu	6 ayda Bir
			KFS 7.2.2	İş analizi sonuçlarına göre süreçlerde karşılaşılan riskler yeniden haritalandırılacaktır.	Tüm Birimler	Mali Hizmetler Müdürlüğü	İdare Risk Haritası Revizyonu	Haz.22
			KFS 7.2.3	Yürütülen tüm faaliyetlere ilişkin risk haritaları üzerinden kontrol listeleri oluşturulacak ve bu kontroller süreçlerin bir parçası olarak uygulanacaktır.	Tüm Birimler	Mali Hizmetler - Müdürlüğü	Kontrol Listeleri	Haz.22
			KFS 7.2.4	İş akışlarına ait prosedürler gözden geçirilecek mevzuata uygun hale gelmesi sağlanacaktır.	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Tüm Birimler	İşlem Öncesi Kontrol Faaliyetleri	Mar.22
			KFS 7.2.5	Belediyemizde Prosedür Yönetim Sistemi çalışmaları çerçevesinde faaliyetlere ilişkin mevcut süreçler iş analizleri ve optimizasyon çalışmaları ile iyileştirilecektir.	Tüm Birimler	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Süreç Analizi Raporu	Ara.22
			KFS 7.2.6	Ön mali kontrolün bilgi yönetim sistemi üzerinden gerçekleştirilmesi sağlanacaktır.	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Tüm Birimler	Bilgi Yönetim Sistemi	Ağu.21
			KFS 7.3	Kontrol faaliyetleri, varlıkların dönemsel kontrolünü ve güvenliğinin sağlanmasını kapsamalıdır.	İlgili mevzuat çerçevesinde varlık ve yükümlülükler üzerinde kontrol faaliyetleri sürdürülmekte olup sistemin geliştirilmesine ihtiyaç vardır.	KFS 7.3.1	Taşınırların düzenli sayımlarının yapılması için genelge yayınlanacak ve fiili taşınmaz envanteri çıkarılacaktır.	Mali Hizmetler Müdürlüğü
KFS 7.3.2	Taşınırların envanter kayıtlarının ve sayımlarının gerçekleştirilebileceği barkodlu bir sistem kurulacaktır.	Bilgi İşlem Müdürlüğü				Tüm Birimler	Taşınır Takip Sistemi	Ara.21

			KFS 7.3.3	Yıllık denetim programı kapsamına taşınırın fiili envanteri de dahil edilecek ve Kurum taşınır kayıtlarının fiili envanter yöntemiyle yerinde kontrolü prosedürlere dahil edilecektir.	İç Denetim Koordinasyon Kurulu	Tüm Birimler	İç Denetim Raporu	Eyl.21 Eyl.22
			KFS 7.3.4	Varlıkların dönemsel kontrolü ve güvenliğinin sağlanması için barkod sistemine geçilecektir ve düzenli sayım yapılacaktır.	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Stok Kontrol Sistemi	Ara.22
			KFS 7.3.5	Taşınmazların mevcut durumu (idari, hukuki, fiziki vs) her yıl düzenli olarak üst yönetime raporlanacaktır.	Emlak ve İstimlak Müdürlüğü	Üst Yönetim	Taşınmaz Mevcut Durum Raporu	Ara.21 Ara.22
KFS 7.4	Belirlenen kontrol yönteminin maliyeti beklenen faydayı aşmamalıdır.	Belediyemizde geleneksel kontrol yöntemleri uygulanmaktadır. Kontrol yöntemlerinin maliyetleri izlenemediğinden fayda maliyet analizleri yapılamamaktadır.	KFS 7.4.1	Kontrollerde riskli alanlar seçilecek, her bir süreç için kontrol yapılmayacaktır. Belirlenen kontrol yönteminin fayda maliyet analizleri yapılarak etkin, verimli ve ekonomik olacak şekilde uygulanması sağlanacaktır.	İç Denetim Koordinasyon Kurulu	Tüm Birimler	Fayda Maliyet Analizi	Ara.22
KFS 8	Prosedürlerin belirlenmesi ve belgelendirilmesi: İdareler, faaliyetleri ile mali karar ve işlemleri için gerekli yazılı prosedürleri ve bu alanlara ilişkin düzenlemeleri hazırlamalı, güncellemeli ve ilgili personelin erişimine sunmalıdır.							
KFS 8.1	İdareler, faaliyetleri ile mali karar ve işlemleri hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir.	Belediyemizde süreç yönetimi çalışmaları başlatılacaktır. Hâlihazırda yürütülen faaliyetlere ilişkin yazılı	KFS 8.1.1	Kurumda prosedürlere ilişkin bir boşluk analizi çalışması yapılacaktır.	Mali Hizmetler Müdürlüğü Strateji Geliştirme Şefliği	Tüm Birimler	Prosedür Çalışması	Haz.22

		prosedürler mevcut değildir.	KFS 8.1.2	Boşluk analizlerine göre eksik prosedürlerin hazırlanması sağlanacaktır.	Mali Hizmetler Müdürlüğü Strateji Geliştirme Şefliği	Tüm Birimler	Prosedür Çalışması	Haz.22
KFS 8.2	Prosedürler ve ilgili dokümanlar, faaliyet veya mali karar ve işlemin başlaması, uygulanması ve sonuçlandırılması aşamalarını kapsamalıdır.	Belediyemizdeki prosedürlerin detay ve süreç aşamalarına yönelik olarak gözden geçirilmesine ihtiyaç vardır.	KFS 8.2.1	Prosedürler başlama, uygulama ve sonuçlandırma aşamalarını kapsayacak biçimde, mevzuat ve ilgili dokümanları da içerecek şekilde belirlenecektir.	Mali Hizmetler Müdürlüğü Strateji Geliştirme Şefliği	Tüm Birimler	Prosedür Çalışması	Yılda 1 Kez
KFS 8.3	Prosedürler ve ilgili dokümanlar, güncel, kapsamlı, mevzuata uygun ve ilgili personel tarafından anlaşılabilir ve ulaşılabilir olmalıdır.	Prosedürlerin tanımlanması, güncellenmesi ile personel tarafından anlaşılabilir ve ulaşılabilir olması yönelik yöntemlerin geliştirilmesine ihtiyaç vardır.	KFS 8.3.1	Değişen mevzuat ile uygunluğunu sağlamak üzere prosedürlerin gözden geçirilmesini sağlamak için sistem geliştirilecektir.	Mali Hizmetler Müdürlüğü Strateji Geliştirme Şefliği	Tüm Birimler	Prosedür Çalışması	Ara.21
			KFS 8.3.2	Hazırlanan veya değiştirilen prosedürlerin personeller tarafından anlaşılabilirliğini sağlamak üzere birimlerin sorumlu olduğu alanlar için birimler tarafından eğitimler düzenlenecektir.	Mali Hizmetler Müdürlüğü Strateji Geliştirme Şefliği	Tüm Birimler	Prosedür Eğitimleri	Eğitim Takvimine Uygun Olarak
KFS 9	Görevler ayrılığı: Hata, eksiklik, yanlışlık, usulsüzlük ve yolsuzluk risklerini azaltmak için faaliyetler ile mali karar ve işlemlerin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrol edilmesi görevleri personel arasında paylaştırılmalıdır.							
KFS 9.1	Her faaliyet veya mali karar ve işlemin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrolü	Her faaliyet veya mali karar ve işlemin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrolü görevleri farklı kişilere	KFS 9.1.1	Süreçlere dayalı olarak iş yükü analizleri, iş yükü analizlerine dayalı olarak görevler ayrılığı listeleri oluşturulacaktır.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Mali Hizmetler Müdürlüğü Strateji Geliştirme Şefliği	Görevler Ayrılığı İlkeleri	Ara.22

	görevleri farklı kişilere verilmelidir.	verilmeye çalışılmaktadır. İç kontrol kapsamında bu görevlere ilişkin nitelikler ve prosedürler yeniden gözden geçirilmelidir.	KFS 9.1.2	Tüm birimlerin personel ihtiyacı belirlenirken hassas görevler, iş yükü analizleri ve görevler ayrılığı dikkate alınacaktır.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Tüm Birimler	Görevler Ayrılığı İlkeleri	Ara.22
KFS 9.2	Personel sayısının yetersizliği nedeniyle görevler ayrılığı ilkesinin tam olarak uygulanmadığı idarelerin yöneticileri risklerin farkında olmalı ve gerekli önlemleri almalıdır.	Makul güvence verilememektedir.	Her yılbaşında gerçekleştirme görevlileri ve yedekleri yazılı olarak belirlenmektedir. Her yılbaşında taşınır kayıt kontrol yetkilileri ve yedekleri yazılı olarak belirlenmektedir. Her yılbaşında kredi ve avans mutemetleri ve yedekleri yazılı olarak belirlenmektedir. Her yılbaşında uzmanlık gerektirmeyen mal ve hizmet alımlarında muayene kabul işlemlerini yapacak muayene kabul komisyonu üyeleri ve yedekleri yazılı olarak bazı birimlerde belirlenmektedir. Mevcut durum makul güvence sağladığı için eylem geliştirilmemiştir					
KFS 10	Hiyerarşik kontroller: Yöneticiler, iş ve işlemlerin prosedürlere uygunluğunu sistemli bir şekilde kontrol etmelidir.							
KFS 10.1	Yöneticiler, prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontrolleri yapmalıdır.	Yöneticiler tarafından mevcut iş yapma biçimleri üzerinden bazı kontroller yapılmakla birlikte henüz kontrol mekanizmaları ve bunlara ilişkin prosedürler tanımlanmamıştır.	KFS 10.1.1	Yöneticiler için kontrol listeleri geliştirilerek örneklem yöntemiyle uygulamaların kontrol edilebilirliği sağlanacaktır.	Toplam Kalite Yönetim Ekibi	Tüm Birimler	Kontrol Listeleri	Ara.22
KFS 10.2	Yöneticiler, personelin iş ve işlemlerini izlemeli ve onaylamalı, hata ve usulsüzlüklerin giderilmesi için gerekli talimatları vermelidir.	Yöneticiler personelin iş ve işlemlerini izlemekte ve onaylamaktadır. İç kontrol çalışmalarının izlenmesi ve hata ve usulsüzlüklerin önlenmesi konusunda iyileştirmeye açık alanlar mevcuttur.	Yöneticiler personelin iş ve işlemlerini izlemekte ve onaylamaktadır. Mevcut durum standardı karşılamaktadır.					
KFS 11	Faaliyetlerin sürekliliği: İdareler, faaliyetlerin sürekliliğini sağlamaya yönelik gerekli önlemleri almalıdır.							

KFS 11.1	Personel yetersizliği, geçici veya sürekli olarak görevden ayrılma, yeni bilgi sistemlerine geçiş, yöntem veya mevzuat değişiklikleri ile olağanüstü durumlar gibi faaliyetlerin sürekliliğini etkileyen nedenlere karşı gerekli önlemler alınmalıdır.	Bu genel şart kapsamında kurumumuzda faaliyetlerin sürekliliğini engelleyecek bir durum yaşanmamıştır. Ancak belli içerik ve şekil standartlarının belirlenmesi gerekmektedir.	KFS 11.1.1	Her birimde Mevzuat Takip Sorumluları görevlendirilecek ve mevzuat değişikliklerinin mevzuat takip sorumluları tarafından takip edilip duyurulmasına ilişkin prosedürler oluşturulacaktır.	Yazı İşleri Müdürlüğü	Hukuk İşleri Müdürlüğü	Mevzuat Takip Sistemi	Mevzuat değişikliklerine müteakiben
			KFS 11.1.2	Yeni modüller devreye alındığında ilgili sistemin çalışmasına ilişkin olarak eğitim düzenlenmesi sağlanacaktır.	Bilgi İşlem Müdürlüğü	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Bilgi Sistemleri Eğitimi	Yeni Modüller Devreye Alındığında (İhtiyaç Halinde)
KFS 11.2	Gerekli hallerde usulüne uygun olarak vekil personel görevlendirilmeli	Uygulama bu yönde devam etmekte olup yazılı prosedürler oluşturulması gerekmektedir.	KFS 11.2.1	Süreç çalışmaları sonunda görevlere ilişkin nitelik ve yetkinlikler belirlenecektir.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Tüm Birimler	Görev Yetkinlikleri	Ara.22
			KFS 11.2.2	Yetki Devri Yönergesinde vekâlet şartları ve hangi durumlarda vekil görevlendirileceğine ilişkin doküman ,güncel tutulacaktır.	Yazı İşleri Müdürlüğü	Tüm Birimler	Yetki Devri Yönergesi	6 ayda Bir
KFS 11.3	Görevinden ayrılan personelin, iş veya işlemlerinin durumunu ve gerekli belgeleri de içeren bir rapor hazırlaması ve bu raporu görevlendirilen personele vermesi yönetici tarafından sağlanmalıdır.	Makul güvence verilmektedir.	Görevden ayrılan personelin yapacağı devirlere ilişkin prosedürler belirlenmiştir. Görevden geçici olarak ayrılan ya da iş değişikliği olan personel üzerindeki işleri görevi yürütecek personele devretmektedir. Yöneticiler görev değişikliklerinde işlere ilişkin bilgi ve belgelerin devrini sağlamaktadır. Mevcut durum standardı karşılamaktadır.					
KFS 12	Bilgi sistemleri kontrolleri: İdareler, bilgi sistemlerinin sürekliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için gerekli kontrol mekanizmaları geliştirmelidir.							

KFS 12.1	Bilgi sistemlerinin sürekliliğini ve güvenilirliğini sağlayacak kontroller yazılı olarak belirlenip uygulanmalıdır.	Makul güvence verilememektedir.	KFS 12.1.1	Bilgi sistemleri ve güvenliği yönergesi hazırlanarak bilgi sistemlerinin güvenliği ve sürekliliğini sağlamaya yönelik kurallar belirnecek ve tüm çalışanlara duyurulacaktır.	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Tüm Birimler	Bilgi Sistemleri Yönergesi	Haz.22
			KFS 12.1.2	Gerçekleştirilecek bilgi sistemi analizleri sonucu modül ya da yazılım üretilmeli veya satın alınmalıdır.	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Tüm Birimler	Bilgi Sistemi Geliştirilmesi	Oca.22
			KFS 12.1.3	Bilgi ve belgelerin oluşturulması süreçlerinin sürekliliği ve güvenilirliğine ilişkin kontrol faaliyetleri gerçekleştirilecektir.	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Tüm Birimler	Bilgi ve Belge Güvenliği	Sürekli
KFS 12.2	Bilgi sistemine veri ve bilgi girişi ile bunlara erişim konusunda yetkilendirmeler yapılmalı, hata ve usulsüzlüklerin önlenmesi, tespit edilmesi ve düzeltilmesini sağlayacak mekanizmalar oluşturulmalıdır.	Belediyede kullanılan bilgi yönetim sisteminde modüller bazında veri girişi, sorgulama ve raporlama kullanıcı tanımlı olarak işletilmektedir. Tüm kullanıcılar için erişim yetkileri tanımlanmakta ve yetkisiz erişimler engellenmektedir.	Mevcut durum yapılan çalışmalarla birlikte 2014-2016 yılı içerisinde uygulanan iç kontrol eylem planında yer alan eylemlerin tamamlanması neticesinde olumlu olarak sonuçlandırılmıştır. Makul güvence sağlandığı için yeni bir eylem öngörülmemiştir.					
KFS 12.3	İdareler bilişim yönetişimini sağlayacak mekanizmalar geliştirmelidir.	Belediye faaliyetlerinin bilgi teknolojileri kullanılarak gerçekleştirilmesi için kapsamlı ve bütünleşik bir proje çalışmasının fayda ve maliyet analizi yapılmalıdır.	Kurumda bilgi sistemleri ve bilişim yönetişimi konularında faaliyet gösteren bir birim vardır. Kurumda otomasyon kapsamında yürütülmesi gereken faaliyetlere ilişkin bir tespit çalışması yapılmaktadır. Mevcut bilişim sistemlerinin aksaklıklarının bildirilmesine yönelik bir iletişim kanalı mevcuttur. Bildirilen aksaklıklar giderildikten sonra, iyileştirme ve gelişim konusunda değerlendirmeler yapılmaktadır. Kurumda yeni hizmet alanları geliştirilmesi (iş geliştirme) için bilgi teknolojilerinin kullanımı konusunda bir çalışma yürütülmektedir. Mevcut durum standardı karşılamaktadır.					

Tablo 7 - Bilgi ve İletişim Standartları Sayısal Verileri

IV- BİLGİ VE İLETİŞİM STANDARTLARI								
Standart Kod No	Standart ve Genel Şart	Mevcut Durum	Eylem Kod No	Öngörülen Eylem veya Eylemler	Sorumlu Birim	İşbirliği Yapılacak Birim	Çıktı Sonuç	Tamamlanma Tarihi
BİS 13	Bilgi ve iletişim: İdareler, birimlerinin ve çalışanlarının performansının izlenebilmesi, karar alma süreçlerinin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi ve hizmet sunumunda etkinlik ve memnuniyetin sağlanması amacıyla uygun bir bilgi ve iletişim sistemine sahip olmalıdır.							
BİS 13.1	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 ulaşabilmeleri için bilişim sistemlerinin geliştirilmesine ihtiyaç vardır.	BİS 13.1.1	Yatay ve dikey iletişimi arttırmak için intranet portalı projesi hayata geçirilecektir.	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Tüm Birimler	Bilişim Sistemi	Haz.22
			BİS 13.1.2	İnternet sitesi üzerinde hizmet sunumlarının kalitesini ölçmek ve kalite artışı sağlamak için hizmet memnuniyet anket menüsü oluşturulacak ve anket sonuçlarının birim yöneticileri ve üst yönetime otomatik raporlanması sağlanacaktır.	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Tüm Birimler	Bilişim Sistemi	Haz.22
			BİS 13.1.3	Anketlerin sürekli güncel olması sağlanacaktır.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Anket	Haziran 2022 sonrası sürekli
			BİS 13.1.4	Oluşturulacak Teşkilat Şemaları üzerinde Personel iletişim bilgilerinin yer alması ve Belediyenin tüm iletişim kanallarında yayınlanması ve güncellenmesi sağlanacaktır	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Tüm Birimler	İletişim Dökümanı	Mar.21
			BİS 13.1.5	İletişim, toplantı düzeni, zaman yönetimi gibi konularda eğitim programları düzenlenecektir.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Tüm Birimler	Eğitim Programı	Eğitim Takvimine Uygun Olarak

BİS 13.2	Yöneticiler ve personel, görevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli ve yeterli bilgiye zamanında ulaşabilmelidir.	Yöneticiler ve personel, görevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli bilgiye geleneksel yöntemlerle ulaşabilmektedir. Bilgi yönetimi konusunda yeni stratejiler belirlenmesine ve uygulanmasına ihtiyaç vardır.	BİS 13.2.1	Mevzuat değişikliklerinin tüm birimlere ve çalışanlara düzenli ve hızlı biçimde duyurulması için çalışmalarına devam edilecektir.	Yazı İşleri Müdürlüğü	Tüm Birimler	Mevzuat Takip Sistemi	Sürekli
			BİS 13.2.2	Belediye Otomasyon Sistemi üzerinden üretilen bilgiler ve birimlerin ihtiyaçları yapılacak boşluk analizleri ile değerlendirilecektir.	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Tüm Birimler	Boşluk Analizleri	Haz.22
			BİS 13.2.3	Boşluk analizi ile mevcut yazılımlar üzerinde üretilecek çözümlerle giderileceği tespit edilen ihtiyaçlar giderilecektir.	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Tüm Birimler		Haz.22
			BİS 13.2.4	Bilgi güvenliği ve yönetimi stratejisi dokümanı oluşturulacak ve duyurulacaktır.	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Tüm Birimler		Haz.22
			BİS 13.2.5	Tüm Belediye faaliyetlerinin üzerinde yürütülebileceği bütünlük bir otomasyon sisteminin temin edilebilmesi için, ihtiyaç analizi sonuçları, süreç yönetimi çalışmasının sonuçları, iş akışları ve prosedür yönetimi çalışması sonuçlarından oluşan sistem çözümlemesi çalışması yapılacaktır.	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Sistem çözümlemesi raporu	Ağu.22
			BİS 13.2.6	Belediyenin amaç ve hedefleri, o yılın program öncelikleri, yıllık hedefler, bütçe yapma kuralları ve kısıtları, ödenek imkânları tüm birimlere zamanında ve düzenli bir şekilde bildirilecektir.	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Tüm Birimler	İç Genelgeler	Yılda 1 Kez

			BİS 13.2.7	Belediye Otomasyon Sistemi üzerinden üretilen/üretilebilecek bilgilerin tespiti amacıyla bir çalışma yapılacaktır. Üretilecek bilgilerin arttırılması ve raporların geliştirilmesi sağlanacaktır.	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Tüm Birimler	Belediye bilgi sistemi analizi	Haz.21
BİS 13.3	Bilgiler doğru, güvenilir, tam, kullanışlı ve anlaşılabilir olmalıdır.	Bilgilerin sistematik ve uygun bir biçimde güncellenememesi ve sorumlularının belirlenmemiş olması nedeniyle bilgilerin tam ve güvenilir olması konusunda iyileştirmelere ihtiyaç duyulmaktadır.	BİS 13.3.1	Bilgi işlem üzerindeki kontroller (Bilgisayar girişi yapılan verilerin kullanıma hazır olup olmadıklarının test edilmesi, işlemlerin rakamsal olarak muhasebeleştirilmesi vb.) sürekli yapılacaktır.	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Tüm Birimler	Bilgi İşlem	1 Ocak 2021'den İtibaren Sürekli
BİS 13.4	Yöneticiler ve ilgili personel, performans programı ve bütçenin uygulanması ile kaynak kullanımına ilişkin diğer bilgilere zamanında erişebilmelidir.	Müdürlükler mevcut sistem üzerinden bütçelerine ve bütçe uygulama sonuçlarına ulaşabilmektedirler. Ancak performans programı ve bütçe ilişkisini izleyen ve raporlayan bütünlük sistemlerin oluşturulmasına ve bilgilerin tüm personel ile paylaşılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.	BİS 13.4.1	Bütçe çağrısı ekinde müdürlüklerin geçmiş yıllar bütçeleri ve bütçe uygulama sonuçlarının yer alması sağlanacaktır.	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Tüm Birimler	Bütçe Çağrı Genelgesi	Haz.21
								Haz.22
BİS 13.5	Yönetim bilgi sistemi, yönetimin ihtiyaç duyduğu gerekli bilgileri ve raporları üretebilecek ve analiz yapma imkânı sunacak şekilde tasarlanmalıdır.	Yönetim bilgi sistemi, yönetimin ihtiyaç duyduğu gerekli bilgileri ve raporları üretebilecek ve analiz yapma imkanı sunacak şekilde tasarlanacaktır.	BİS 13.5.1	Kurumun yönetim bilgi sistemi, yönetimin ihtiyaç duyduğu gerekli bilgileri ve raporları üretebilecek ve analiz yapma imkanı sunacak şekilde tasarlanarak uygulanacaktır.	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Tüm Birimler	Yönetim Bilgi Sistemi Tasarımı	Ağu.21

BİS 13.6	Yöneticiler, idarenin misyon, vizyon ve amaçları çerçevesinde beklentilerini görev ve sorumlulukları kapsamında personele bildirmelidir.	İdarenin misyon, vizyon ve amaçlarına çeşitli kanallar ile ulaşabilmektedir. Ancak Yöneticilerin bu hedeflere yönelik kendi beklentilerini ve bu beklentilerin yerine getirilmesinde personele düşen görevleri bildirdikleri bir sistemin oluşturulması gerekmektedir.	BİS 13.6.1	KOS 2.7.1 gereği hazırlanan toplantı prosedürüne göre birim yöneticilerinin düzenli olarak personellere beklentilerini aktarmaları sağlanacaktır.	Mali Hizmetler Müdürlüğü Strateji Geliştirme Şefliği	Tüm Birimler	Toplantı Formları	Aylık Olarak Düzenli
	İdarenin yatay ve dikey iletişim sistemi personelin değerlendirme, öneri ve sorunlarını iletebilmelerini sağlamalıdır.	Belediyemizde düzenli yönetici ve personel toplantıları düzenlenmektedir. Yatay ve dikey iletişim sisteminin personelin değerlendirme, öneri ve sorunlarını iletebilmelerini sağlayacak şekilde geliştirilmesine ihtiyaç vardır.	BİS 13.7.1	Kurum çalışanlarının görüş, öneri ve sorunlarını iletebilecekleri bir sistem geliştirilecektir. Geliştirilen bu sistem portal ile entegre hale getirilecektir.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Bilişim Sistemi	Tem.22
			BİS 13.7.2	Portal üzerinde çalışanların iş geliştirmeye yönelik fikirlerini paylaşabilecekleri bir sistem kurulacaktır.	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Tüm Müdürlükler	Bilişim Sistemi	Ağu.22
BİS 14	Raporlama: İdarenin amaç, hedef, gösterge ve faaliyetleri ile sonuçları, saydamlık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda raporlanmalıdır.							
BİS 14.1	İdareler, her yıl, amaçları, hedefleri, stratejileri, varlıkları, yükümlülükleri ve performans programlarını kamuoyuna açıklamalıdır.	Mevzuat hükümleri doğrultusunda performans programı hazırlanmakta ve kamuoyuna sunulmakta olup bu şarta makul güvence verilmektedir.	Mevzuat hükümleri doğrultusunda performans programı hazırlanmakta ve kamuoyuna sunulmakta olup bu şarta makul güvence verilmektedir. Bu sebeple herhangi bir eylem öngörülmemiştir.					
BİS 14.2	İdareler, bütçelerinin ilk altı aylık uygulama sonuçları, ikinci altı aya ilişkin beklentiler ve hedefler ile faaliyetlerini	Belediyemiz, bütçesinin ilk altı aylık uygulama sonuçları, ikinci altı aya ilişkin beklentiler ve hedefler ile faaliyetlerini kamuoyuna açıklamaktadır.	BİS 14.2.1	Mali beklentiler raporunda ilk altı aya ilişkin gerçekleştirilen faaliyetlerin ve ikinci altı aya ilişkin gerçekleştirilecek faaliyetlerin yer alması sağlanacaktır.	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Tüm Müdürlükler	Mali Beklentiler Raporu	Tem.21
							Tem.22	
								Tem.21

	kamuoyuna açıklamalıdır.		BİS 14.2.2	Mali Durum ve Beklentiler Raporunda ikinci altı aya ilişkin bütçe gelir ve gider tahminleri aylık olarak yer alması sağlanacaktır.	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Tüm Müdürlükler	Mali Beklentiler Raporu	Tem.22
BİS 14.3	Faaliyet sonuçları ve değerlendirmeler idare faaliyet raporunda gösterilmeli ve duyurulmalıdır.	Mevzuat hükümleri doğrultusunda faaliyet raporu hazırlanmakta ve kamuoyuna sunulmaktadır.	Mevzuat ve iç düzenlemelere uygun olarak faaliyet raporları hazırlanarak meclise sunulmakta ve kurumun internet sitesinden yayınlanmaktadır. Mevcut durum standardı karşılamaktadır.					
BİS 14.4	Faaliyetlerin gözetimi amacıyla idare içinde yatay ve dikey raporlama ağı belirlenmeli, birim ve personel, görevleri ve faaliyetleriyle ilgili hazırlanması gereken raporlar hakkında bilgilendirilmelidir.	Belediyemizde mevzuat gereği düzenlenmesi gereken raporlar ile geleneksel raporlar hazırlanmaktadır. Ancak süreçlere dayalı bir raporlama stratejisi oluşturulmalıdır. Birimler tarafından kullanılacak standart rapor prosedürleri ve esnek bir raporlama seti oluşturulmasına ihtiyaç vardır.	BİS 14.4.1	Süreç çalışmaları ile birlikte birimlerin faaliyetlerine ilişkin bilgi ve sonuçları nasıl raporlayacaklarının belirlenmesi için raporlamaya ilişkin temel ve detay prosedürler oluşturulacak ve duyurulacaktır.	Mali Hizmetler Müdürlüğü Strateji Geliştirme Şefliği	Tüm Müdürlükler	Raporlama Sistemi	Ara.22
BİS 15	Kayıt ve dosyalama sistemi: İdareler, gelen ve giden her türlü evrak dâhil iş ve işlemlerin kaydedildiği, sınıflandırıldığı ve dosyalandığı kapsamlı ve güncel bir sisteme sahip olmalıdır.							
BİS 15.1	Kayıt ve dosyalama sistemi, elektronik ortamdakiler dâhil, gelen ve giden evrak ile idare içi haberleşmeyi kapsamalıdır.	Belediyede Elektronik Arşiv Sistemi ve Elektronik Belge Yönetimi Sisteminin tüm süreçleri kapsayacak biçimde entegre çalışacağı bir otomasyon projesi için fayda ve maliyet analizine ihtiyaç vardır.	BİS. 15.1.1	Elektronik Arşiv Sistemi ve Belge Yönetim Sisteminin tüm faaliyet ve süreçlerin yürütüldüğü sistemler ile entegrasyonu sağlanacaktır.	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Elektronik Arşiv ve Elektronik Belge Yönetim Sistemi	Ara.21
			BİS. 15.1.2	Mevcut Birim ve Kurum arşivleri Elektronik Arşiv Sistemine aktarılacaktır.	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Tüm Birimler	Arşiv Entegrasyonu	Ara.22

BİS 15.2	Kayıt ve dosyalama sistemi kapsamlı ve güncel olmalı, yönetici ve personel tarafından ulaşılabilir ve izlenebilir olmalıdır.	Kayıt ve dosyalama sistemi kapsamlı ve güncel, yönetici ve personel tarafından ulaşılabilir ve izlenebilirliğinin geliştirilmesine ihtiyaç vardır.	BİS 15.2.1	Her birim için indeks listeleri oluşturulacak, dokümanlar indekslemeleri yapılarak arşivlenecek ve bu indekslerle elektronik ortama aktarılacaktır.	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Tüm Birimler	İndeks Listeleri	Ara.22
			BİS 15.2.2	Kayıt ve dosyalama düzenindeki eksiklerin giderilmesi için analiz yapılacak ve mevzuata uygun kaydedilip raporlanması ve arşivlenmesi sağlanacaktır.	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Tüm Birimler	Kayıt ve dosyalama sistem	Şub.22
			BİS 15.2.3	Kayıt ve dosyalama yöntemlerinin (canlı dosya süreleri, dosya türleri, saklanma yöntemleri vs.) belirlendiği Birim ve Kurum Arşiv Yönetmelikleri gözden geçirilecektir.	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Tüm Birimler	Arşiv Yönetmelikleri	Yılda 1 Kez
BİS 15.3	Kayıt ve dosyalama sistemi, kişisel verilerin güvenliğini ve korunmasını sağlamalıdır.	Kayıt ve dosyalamaya sisteminin süreçler üzerinden analiz edilmesi ve güvenlik açıklarının değerlendirilmesi gerekmektedir.	B.İ.S 15.3.1	Elektronik arşiv sisteminde birim, personel ve yönetici düzeyinde kullanıcı tanımları ve yetkilendirilmeleri yapılacaktır.	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Tüm Birimler	Kullanıcı Yetkileri	Ağu.22
			B.İ.S 15.3.2	Elektronik arşiv sisteminin erişim ve kullanım yetkileri sürekli güncellenecektir.	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Tüm Birimler	Kullanıcı Yetkileri	Sürekli
BİS 15.4	Kayıt ve dosyalama sistemi belirlenmiş standartlara uygun olmalıdır.	Kayıt ve dosyalama sistemi Standart Dosya Planı'na, 24.03.2005. tarihli 2005/7 nolu ve 16.07.2008 tarihli 2008/16 nolu Başbakanlık Genelgelerine uygun olarak yürütülmektedir.	BİS 15.4.1	Standart dosya plan ve uygulaması konusunda tüm kullanıcılara yönelik düzenli eğitimler düzenlenecektir.	Yazı İşleri Müdürlüğü	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Eğitim Programı	Eğitim Takvimine Uygun Olarak
BİS 15.5	Gelen ve giden evrak zamanında kaydedilmeli, standartlara uygun bir	Kayıt ve dosyalamaya ilişkin sistemin süreç yönetimiyle bütünleşik olarak geliştirilmesi gerekmektedir.	BİS 15.5.1	Gelen ve Giden Evrakın kaydı, sınıflandırılması, muhafazası ve bunlara dair sürelerle ilişkin prosedürler belirlenecektir.	Yazı İşleri Müdürlüğü	Tüm Birimler	Gelen ve Giden Evrak Prosedürleri	Ara.21

	şekilde sınıflandırılmalı ve arşiv sistemine uygun olarak muhafaza edilmelidir.		BİS 15.5.2	Belge yönetim sistemi üzerinde bekleyen performans, iş stoku, risk alanları ve tamamlanma süreleri bilgisini sağlayan bir raporlama modülü geliştirilecek ve güncel tutulacaktır.	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Tüm Birimler	EBYS	Ağu.21
BİS 15.6	İdarenin iş ve işlemlerinin kaydı, sınıflandırılması, korunması ve erişimini de kapsayan, belirlenmiş standartlara uygun arşiv ve dokümantasyon sistemi oluşturulmalıdır.	Kayıt ve dosyalamaya ilişkin sistem mevcuttur. Süreç yönetimiyle bütünleşik geliştirilmesi gerekmektedir.	BİS 15.6.1	Kurumda arşiv işlemlerine yönelik bir düzenleme hazırlanacaktır. Düzenleme ile birlikte imha ve düzenleme prosedürleri de tespit edilecektir.	Bilgi İşlem Müdürlüğü	Tüm Birimler	Prosedür	Ara.21
BİS 16	Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesi: İdareler, hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların belirlenen bir düzen içinde bildirilmesini sağlayacak yöntemler oluşturulmalıdır.							
BİS 16.1	Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirim yöntemleri belirlenmeli ve duyurulmalıdır.	Uygulamada bu konulardaki eylemler mevzuata uygun bir şekilde yürütülmekle birlikte, kurumsal mevzuatın ve izleme değerlendirme süreçlerinin oluşturulmasına ihtiyaç vardır.	Kurumda hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesine ilişkin bir düzenleme vardır. Kurumda hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesine ilişkin uygulanan bir prosedür vardır. Yıllık faaliyet raporları, iç ve dış denetim raporları gibi dokümanları izlemek, değerlendirmek ve koordine etmekle sorumlu bir birim vardır. Yıllık faaliyet raporları, iç ve dış denetim raporları gibi dokümanlarda yer alan hata, usulsüzlük ve yolsuzluklar ilgili oldukları birimler bazında konsolide edilerek üst yönetime ve ilgili birime raporlanmaktadır.					
BİS 16.2	Yöneticiler, bildirilen hata, usulsüzlük ve yolsuzluklar hakkında yeterli incelemeyi yapmalıdır.	Mevzuata uygun olarak gerekli incelemeler yapılmakta, sonucu ilgili birimlere iletilmekte ve takibi yapılmaktadır.	BİS 16.2.1	Birim ve kuruluşların teftişinin etkin bir biçimde yürütülmesi hususunda genel prensipler tespit edilecek ve personelin verimli çalışmasını teşvik edici teftiş sistemi geliştirilecektir.	Teftiş Kurulu Müdürlüğü	Tüm Birimler	Mevzuatlar hakkında hazırlanan evrak ve belgeler	Ara.21

BİS 16.3	Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukları bildiren personele haksız ve ayırıcı bir muamele yapılmamalıdır.	Değerlendirmeler mevzuat çerçevesinde herkes için adil, eşit mesafede ve idari esaslara göre yürütülmektedir.	BİS 16.3.1	Mevzuatla birlikte bilgi, beceri, yetenek unsurlarını dikkate alarak liyakate dayalı bir yönetim sergilenmesi için görev tanımları değerlendirilerek görüş ve öneri verilecektir.	Teftiş Kurulu Müdürlüğü	Tüm Birimler	Görev Tanımları	Teftiş ve Ön inceleme Sonuçlarına Müteakip
----------	--	---	------------	---	-------------------------	--------------	-----------------	--

Tablo 8 - İzleme Standartları Sayısal Verileri

V-İZLEME STANDARTLARI								
Standart Kod No	Standart ve Genel Şart	Mevcut Durum	Eylem Kod No	Öngörülen Eylem veya Eylemler	Sorumlu Birim	İşbirliği Yapılacak Birim	Çıktı Sonuç	Tamamlanma Tarihi
İS 17	İç kontrolün değerlendirilmesi: İdareler iç kontrol sistemini yılda en az bir kez değerlendirmelidir.							
İS 17.1	İç kontrol sistemi, sürekli izleme veya özel bir değerlendirme yapma veya bu iki yöntem birlikte kullanılarak değerlendirilmelidir.	Belediyemizde iç kontrol süreci yasal gerekliliklere uygun olarak süresi içerisinde başlatılmıştır. İç kontrol uyum eylem planının uygulamaya konulması ile birlikte bu konudaki çalışmalar daha etkin olarak devam ettirilecektir.	İS.17.1.1	İç kontrol birimi altında izleme değerlendirme fonksiyonu tanımlanacaktır.	İç Kontrol Birimi	Tüm Müdürlükler	İzleme Değerlendirme Sistemi	Ara.21
			İS.17.1.2	İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Formu aracılığıyla sistemin kontrolü sağlanacaktır.	İç Kontrol Birimi	Tüm Müdürlükler		İç Kontrol Değerlendirme Formu
			İS.17.1.3	İç kontrol sisteminin işleyişi 6 aylık periyotlarla değerlendirilecek ve raporlanarak üst yöneticiye sunulacaktır.	İç Kontrol Birimi	Üst Yönetici	İç Kontrol Takip Raporu	6 Ayda Bir

İS 17.2	İç kontrolün eksik yönleri ile uygun olmayan kontrol yöntemlerinin belirlenmesi, bildirilmesi ve gerekli önlemlerin alınması konusunda süreç ve yöntem belirlenmelidir.	Uyum Eylem Planı ile oluşturulan iç kontrol sisteminin işleyiş ve etkinliğine ilişkin izleme ve kontrol prosedürlerinin oluşturulması gerekmektedir.	İS.17.2.1	Kurum tarafından İç Kontrolün değişen hedeflere, ortama, kaynaklara ve risklere ayak uydurmasını sağlamak bakımından iç kontrol sisteminin izleme ve değerlendirilmesi; İç Kontrol Öz Değerlendirme Raporu, Yıllık Değerlendirme Raporu, çerçevesinde gerçekleştirilecektir.	İç Kontrol Birimi	Tüm Müdürlükler	İç Kontrol Öz Değerlendirme Raporu, Yıllık Değerlendirme Raporu	Ara.21
								Ara.22
İS 17.3	İç kontrolün değerlendirilmesine idarenin birimlerinin katılımı sağlanmalıdır.	17.1 ve 17.2 genel şartlarındaki eylemlerle güvence sağlanmaktadır.	İS 17.3.1	İç kontrol sistemini değerlendirmek üzere her yıl sonunda değerlendirme anketi düzenlenecektir.	İç Kontrol Birimi	Tüm Müdürlükler	Anket Analiz Raporu	Ara.21
								Ara.22
İS 17.4	İç kontrolün değerlendirilmesinde, yöneticilerin görüşleri, kişi ve/veya idarelerin talep ve şikâyetleri ile iç ve dış denetim sonucunda düzenlenen raporlar dikkate alınmalıdır.	Yapılan işlerin ilerleyişi ile ilgili birim içinde ve üst yönetimle toplantılar gerçekleştirilmektedir. Ancak bu toplantılar iç kontrol sisteminin değerlendirilmesine yönelik değildir.	İS.17.4.1	Üst Yöneticinin koordinasyonunda tüm birimlerin katılımı ile yapılacak toplantılarla birim yöneticilerinin görüşleri ve değerlendirmesinin alınması sağlanacaktır.	Özel Kalem Müdürlüğü	Tüm Müdürlükler	Değerlendirme Raporu	Ara.21
			İS.17.4.2	Talep ve şikâyetlerin değerlendirilmesi yapılacaktır.	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	Tüm Müdürlükler	Değerlendirme Raporu	3 Ayda Bir
İS 17.5	İç kontrolün değerlendirilmesi sonucunda alınması gereken önlemler belirlenmeli ve bir eylem planı çerçevesinde uygulanmalıdır.	Hâlihazırda iç kontrol eylem planı tam anlamıyla uygulanmadığından değerlendirmeler yapılmamaktadır.	İS.17.5.1	İç kontrol sistemi için yapılacak değerlendirmeler, iç kontrol alanında ortaya çıkabilecek mevzuat değişiklikleri veya kurumdaki yapısal değişiklikler nedeniyle eylem planı izleme yönlendirme kurulunun bilgisi de alınarak güncellenecek ve tüm birimlerde uygulanması sağlanacaktır.	Tüm Müdürlükler	İç Kontrol Birimi	Eylem Planı Güncellemeleri	Değişikliklerin Yaşanmasına Müteakip

			İS.17.5.2	Gerçekleşme raporları doğrultusunda gerekli önlemler alınacaktır.	Üst yönetim	Tüm Birimler	Tedbir Dokümanı	Gerçekleşme Raporlarına Müteakip
İS 18	İç Denetim: İdareler fonksiyonel olarak bağımsız bir iç denetim faaliyetini sağlamalıdır.							
İS 18.1	İç denetim faaliyeti İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından belirlenen standartlara uygun bir şekilde yürütülmelidir.	Kurumda iç denetim birimi ve iç denetçi bulunmamaktadır. İç denetçi atamaları yapıldıktan sonra iç denetim faaliyetleri programlanacaktır.	İS.18.1.1	İç Denetçi tarafından hazırlanacak, İç Denetim Plan ve Programı Çerçevesinde risk esaslı olarak iç denetimler yapılacaktır. İç denetim faaliyetleri standartlara uygun bir şekilde periyodik olarak yürütülecektir.	İç Denetim Birimi	Tüm Müdürlükler	İç Denetim Programı	Yıllık Takvime Uygun Olarak
İS 18.2	İç denetim sonucunda idare tarafından alınması gerekli görülen önlemleri içeren eylem planı hazırlanmalı, uygulanmalı ve izlenmelidir.	İç denetim birimi ve iç denetçi görevlendirmeleri sonucunda gerekli planlama yapılacaktır.	İS.18.2.1	Hazırlanan denetim raporları paralelinde idare tarafından alınması gereken önlemler ve yapılması gerekenlere yönelik eylem planı hazırlanacak ve eylem planının izlenmesine yönelik sistem kurulacaktır.	İç Denetim Birimi	Üst Yönetici	İç Denetim Sonu Eylem Planı	Denetim Sonuçlarına Müteakip

IV.C. 2019-2020 İç Kontrol Uyum Eylem Planının Değerlendirilmesi

Eylem Planında yer alan eylemlerden sorumlu olan birimlerin eylemlerin doğası ve icrası ile uyumlu olması gerekir. Pek çok faaliyet doğası gereği belli bir birimin sorumluluğunda olmak zorundadır. Yine benzer şekilde bazı eylemlerin icrası da belli bir birimin sorumluluğunu gerektirmektedir. Bazı eylemler ise koordinasyonun sağlanması nedeniyle belli birimlerin sorumluluğunu gerektirmektedir (yazı işleri, eğitim gibi). Eylemlerin sorumlu birimlerin görev ve çalışma yönetmeliklerinde yer alan faaliyetler olması ise zorunlu değil ancak beklenen bir durumdur.

Bilindiği üzere İç Kontrol Standartları 18 standart ve 79 genel şarttan oluşmaktadır. Aşağıdaki Tabloda İç Kontrol Standartları Tebliğinde yer alan bileşen, standart ve genel şartların sayı ve dağılımları yer almaktadır. Görüldüğü üzere genel şartların dağılımına göre bir analiz yapılacak olursa, ilk sırada kontrol ortamı bileşeni yer almakta onu bilgi ve iletişim bileşeni ve kontrol faaliyetleri bileşeni izlemektedir. Risk değerlendirme bileşeni dördüncü sırada izleme bileşeni ise son sırada yer almaktadır.

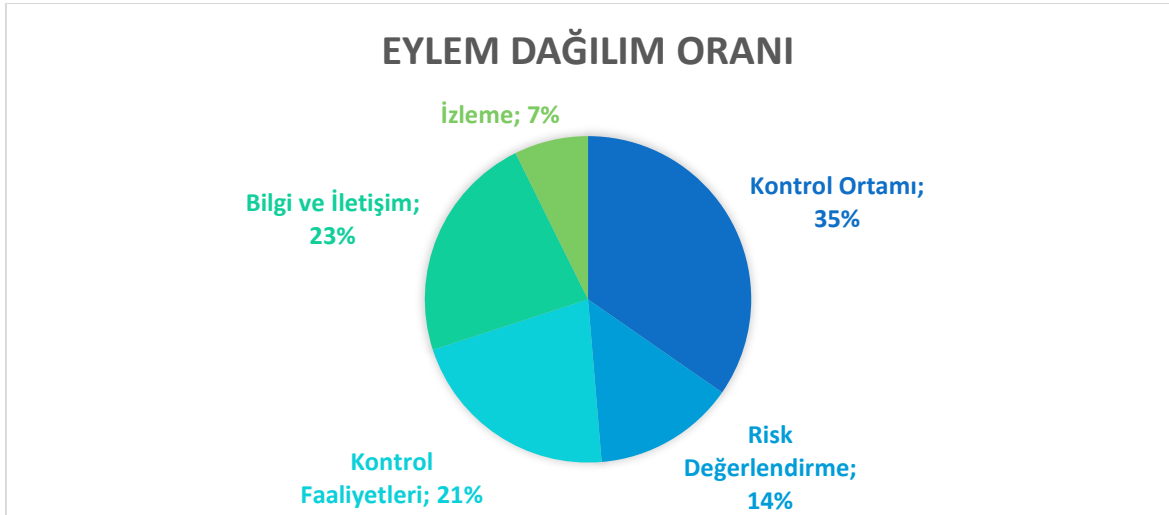
Tablo 9 - İç Kontrol Standartları Genel Şartlarının Bileşenlere Dağılımı

BİLEŞENLER	STANDARTLAR	GENEL ŞARTLAR	GENEL ŞART DAĞILIM (%)
KONTROL ORTAMI	4	26	32,91
RİSK DEĞERLENDİRME	4	20	25,32
KONTROL FAALİYETLERİ	6	17	21,52
BİLGİ VE İLETİŞİM	2	9	11,39
İZLEME	2	7	8,86
TOPLAM:	18	79	100

Avcılar Belediyesi 2019 - 2020 İç Kontrol Standartları Uyum Eylem Planı'nda ise makul güvencenin sağlanmasına yönelik olarak toplam 150 adet eylem belirlenmiştir. Bu eylemlerin iç kontrol bileşenlerine dağılımı, genel şartların bileşenlere dağılımı ile karşılaştırmalı olarak, aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo - 10 Genel Şart ve Uyum Eylem Planı Eylemlerinin Bileşenlere Dağılımı

BİLEŞENLER	STANDARTLAR	GENEL ŞARTLAR	EYLEM SAYILARI	EYLEM DAĞILIM (%)
KONTROL ORTAMI	4	26	52	34,67
RİSK DEĞERLENDİRME	4	20	21	14,00
KONTROL FAALİYETLERİ	6	17	32	21,33
BİLGİ VE İLETİŞİM	2	9	34	22,67
İZLEME	2	7	11	7,33
TOPLAM:	18	79	150	100



Şekil 5 - Eylemlerin İç Kontrol Bileşenlerine Göre Yüzde Dağılımı

Kurumumuz İç Kontrol Eylem Planı kapsamında yer alan 150 eylemin bileşenlere dağılımı, yukarıda tablo ve grafikte görüldüğü gibidir;

- 150 eylemden 52 tanesi kontrol ortamı bileşenine ait olmakla birlikte, bu bileşene ait toplam eylemler içerisindeki pay % 34,67'dir.
- 21 eylem sayısı bulunan risk değerlendirme bileşeninin toplam eylemler içerisindeki payı % 14'tür.
- Kontrol faaliyetlerine ait 32 eylemin toplam eylem bileşenleri içerisindeki payı %21,33'tür.
- 34 eyleme sahip olan bilgi ve iletişim bileşeninin toplam eylem bileşenleri içerisindeki payı %22,67'dir.
- İzleme bileşeni ise toplam 11 eylem barındırmakta ve % 7,33 oranında pay almaktadır.

• Tablo - 11 Genel Şart ve Uyum Eylem Planı Eylemlerinin Gerçekleşme Dağılımı

İÇ KONTROL BİLEŞENLERİ	STANDART KODU	STANDART ADI	GENEL ŞART SAYISI	2019-2020 İÇKUEP EYLEM SAYILARI	TAMAMLANAN	ÇALIŞMALAR DEVAM EDEN	TAMAMLANMAYAN
KONTROL ORTAMI	1	Etik değerler ve dürüstlük	6	21	7	4	10
	2	Misyon, organizasyon yapısı ve görevler	7	17	5	11	1
	3	Personelin yeterliliği ve performansı	8	10	5	3	2
	4	Yetki devri	5	4	2	2	0
RİSK DEĞERLENDİRME	5	Planlama ve programlama	6	9	4	4	1
	6	Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi	3	12	0	10	2
KONTROL FAALİYETLERİ	7	Kontrol stratejileri ve yöntemleri	4	17	1	11	5
	8	Prosedürlerin belirlenmesi ve belgelendirilmesi	3	5	0	1	4
	9	Görevler ayrılığı	2	2	0	2	0
	10	Hiyerarşik kontroller	2	1	0	1	0
	11	Faaliyetlerin sürekliliği	3	4	0	2	2
	12	Bilgi sistemleri kontrolleri	3	3	0	2	1
BİLGİ VE İLETİŞİM	13	Bilgi ve iletişim	7	18	6	10	2
	14	Raporlama	4	3	0	1	2

	15	Kayıt ve dosyalama sistemi	6	11	4	5	2
	16	Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesi	3	2	0	2	0
İZLEME	17	İç kontrolün değerlendirilmesi	5	9	0	3	6
	18	İç Denetim	2	2	0	0	2
TOPLAM			79	150	34	74	42

V. İÇ KONTROL YOL HARİTASI: Bundan Sonra

İç kontrol, kamu hizmetlerinin yerelde vatandaşlara sunumu açısından kaynakların etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılması, varlık korunması, mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesi konularında makul güvence sağlayan bir yönetim aracı olarak kabul görmektedir.

Belediyemizin vatandaşlara yerel hizmet sunumunda hayata geçirmeye çalıştığı plan, program ve bütçe süreçlerinin birbiriyle ilişkili ve uyumlu bir şekilde çalışması ve uygulamada beklenen sonuçları sağlayacak şekilde faaliyetlerin ve projelerin hayata geçirilmesi iç kontrol sisteminin etkinliğine de bağlıdır. Açıkçası bu husus iç kontrol sistemini yönetimin etkinliğini artırmada kullanacağı en önemli araçlardan bir tanesi haline getirmektedir.

İç kontrol uyum eylem planı ancak üst yönetimin sahiplenmesiyle birlikte tüm çalışanların gayreti ile kurumsal düzeyde hayata geçecektir. İç kontrol, kamu hizmetlerinin sunumu açısından kaynakların etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılması, varlık korunması, mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesi konularında makul güvence sağlayan bir yönetim aracı olarak kabul görmektedir.

Belediyemizin hizmet sunumunda hayata geçirmeye çalıştığı plan, program ve bütçe süreçlerinin birbiriyle ilişkili ve uyumlu bir şekilde çalışması ve uygulamada beklenen sonuçları sağlayacak şekilde faaliyetlerin ve projelerin hayata geçirilmesi, iç kontrol sisteminin etkinliğine de bağlıdır. Açıkçası bu husus iç kontrol sistemini, yönetimin etkinliğini artırmada kullanacak en önemli araçlardan bir tanesi haline getirmektedir.

Avcılar Belediyemizin 2021 - 2022 İç Kontrol Uyum Eylem Planı'nda 150 eylem yer almaktadır. Belediyemizin bünyesinde hizmet vermekte olan tüm birimlerin, sorumlu ya da işbirliği hususlarında görevli oldukları bu eylemlerin hayata geçirilebilmesi, eylem planı ve dolayısıyla da oluşturulacak iç kontrol sistemi için hayati önem taşımaktadır.

2021 - 2022 İç Kontrol Uyum Eylem Planının uygulanması, yürürlüğe girdiği tarihten itibaren eylem matrislerinde yer alan tamamlanma süreleri esas alınarak başlatılacaktır.

İç kontrol sisteminin hayata geçirilmesinde birimlerimizde görev yapan yöneticiler uygulama sürecinde öngörülen faaliyetlerin kendi sorumluluk alanlarında yerine getirilmesinde sorumlu kişiler olacaktır.

Kamu idarelerine tahsis edilen kaynakların stratejik plan ve performans programlarıyla belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda, mevzuata uygun, etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılması, varlıkların korunması, yolsuzluk ve usulsüzlüklerin önlenmesi, zamanında, doğru ve güvenilir bilgi üretilmesi konularında yeterli güvence sağlayan bir yönetim aracı olarak tanımladığımız iç kontrol çalışmalarını, mevzuatın beklentilerinin karşılanmasından çok daha fazla anlam ifade etmekte, yürüttüğümüz ve yürüteceğimiz faaliyetlere değer katan bir yönetim aracı olarak değerlendirmekteyiz.

Bu çerçevede iç kontrol uyum eylem planının aşamalı bir şekilde hayata geçirilmesi sürecinde aşağıda sıralanan temel adımlar hızla atılacaktır: .

- Eylem Planı Matrislerinde tamamlanma tarihi sürekli olarak gösterilen eylemlere ilişkin, ilk hangi tarihte somut olarak ne yapılacağına ilişkin sorumlu birimlerce bir faaliyet ve zaman tablosu oluşturularak, bu eylem planının yayınlanmasını takip eden bir ay içinde üst yönetime sunulacaktır.
- İç kontrol uyum eylem planında öngörülen faaliyetler kurumsal yapı ve öncelikler dikkate alınarak hazırlanacak ve aşama aşama uygulamaya konulacaktır.
- Etkin bir izleme değerlendirme alt yapısı oluşturulacak ve periyodik dilimlerle “İç Kontrol İzleme ve Değerlendirme Raporu” kaleme alınacak ve Üst Yönetime sunulacaktır.
- İç kontrol uyum eylem planında öngörülen kontrol ortamı ve bilgi ve iletişime ilişkin faaliyetlere özellikle planın ilk uygulama diliminde öncelik verilecektir.
- İç kontrol sisteminin çıktıları için iyi bir arşiv sistemi oluşturulacaktır.

Avcılar Belediyesi olarak ciddi bir çalışma sonucunda hazırladığımız İç kontrol uyum eylem planı, değişen koşullara ve gelişmelere göre sürekli gözden geçirilerek iyileştirilecek ve uygulama sonuçları düzenli olarak izlenecektir. Bu açıdan bakıldığında Planın başarısı sistematik izleme ve değerlendirme sürecine bağlıdır. Bu süreç içerisinde uygulama sonuçları ile izleme ve değerlendirme raporları tüm kesimlerle paylaşılacaktır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 55,56,57,58 ve 67 inci maddelerine göre hazırlanmıştır.

28.12.2020

Avcılar Belediye Başkanlığı

Mali Hizmetler Müdürlüğü

Strateji Geliştirme Şefliği

strateji@avcilar.bel.tr

444 69 89 - 3320