



Sultanbeyli
Belediyesi

**İÇ KONTROL UYUM EYLEM PLANI
2025 YILI DEĞERLENDİRME
RAPORU**

STRATEJİ GELİŞTİRME MÜDÜRLÜĞÜ



**Sultanbeyli
Belediyesi**

Yayına Hazırlayan

Sultanbeyli Belediye Başkanlığı
Strateji Geliştirme Müdürlüğü

Sultanbeyli Belediye Başkanlığı

Abdurrahmangazi Mahallesi Belediye Caddesi No: 4
Sultanbeyli – İstanbul
444 98 92

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ	1
1. GİRİŞ	2
MİSYON, VİZYON VE İLKELERİMİZ.....	3
STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER.....	4
SUNULAN HİZMETLER	7
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	7
2. DEĞERLENDİRMEİN AMAÇ VE KAPSAMI.....	9
3. DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ	10
4. DEĞERLENDİRME SONUÇLARI.....	10
4.1. İç Kontrol Sisteminin Olgunluk Seviyesine İlişkin Değerlendirme.....	10
4.2. İç Kontrol Soru Formu Değerlendirmesi	11
4.2.1. İç Kontrol Sistemi Soru Formları Yanıtları.....	11
Kontrol Ortamı	12
Risk Değerlendirme	20
Kontrol Faaliyetleri	25
Bilgi ve İletişim	29
İzleme	33
4.2.2. İç Kontrol Sistemi Soru Formu Sonuçlarının Yorumlanması	35
Kontrol Ortamı	36
Risk Değerlendirme	37
Kontrol Faaliyetleri	38
Bilgi ve İletişim	39
İzleme	40
4.2.3. İç Kontrol Sistemi Bileşenleri Değerlendirme Tablosu	41
4.3. Özet Değerlendirme Tablosu.....	42
5. DEĞERLENDİRME EKİBİNİN GÖRÜŞÜ	43



**Sultanbeyli
Belediyesi**

SUNUŞ

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu idarelerinde iç kontrol sistemi; idarelerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarını sağlamak üzere faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesi, varlık ve kaynakların korunması, mali ve mali olmayan bilgilerin doğru, tam ve güvenilir olarak üretilmesi ile mevzuata uyumun sağlanmasını amaçlayan temel bir yönetim aracı olarak düzenlenmiştir. Bu Kanuna dayanılarak yayımlanan **Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği** ile kamu idarelerinde tutarlı, kapsamlı ve etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması, izlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin temel yönetim kuralları belirlenmiştir.

Günümüzde belediyeler başta olmak üzere tüm kamu idarelerinde vatandaş odaklı, hızlı, şeffaf ve kaliteli hizmet sunulabilmesi; ancak güçlü ve etkin bir iç kontrol sisteminin hayata geçirilmesiyle mümkün olmaktadır. Bu anlayışla Belediyemizde; hedeflerimize daha kısa sürede ulaşmak, karşılaşılması muhtemel riskleri önceden tespit ederek gerekli tedbirleri almak, kamu kaynaklarını etkin ve verimli kullanmak ve halkımıza hak ettiği hizmetleri sunmak temel önceliklerimiz arasında yer almaktadır.

Bu hedeflere ulaşılmasında, başta üst yönetim olmak üzere tüm yöneticilerimizin ve personelimizin görev ve sorumluluklarını bilinçle yerine getirmesi büyük önem taşımaktadır. Kurumsal yönetim anlayışının güçlendirilmesi, risk farkındalığının artırılması ve iç kontrol bilincinin tüm birimlerimizde yaygınlaştırılmasıyla Belediyemizin hizmet standartlarının çağın gereklerine uygun şekilde daha da ileriye taşınacağına olan inancım tamdır.

Bu kapsamda hazırlanan **Sultanbeyli Belediyesi İç Kontrol Uyum Eylem Planı 2025 Yılı Değerlendirme Raporu**, iç kontrol sistemimizin mevcut durumunu ortaya koymak, güçlü yönler ile geliştirilmesi gereken alanları belirlemek ve iyileştirmeye yönelik yol haritası sunmak amacıyla hazırlanarak kamuoyunun bilgisine sunulmuştur. Raporun hazırlanmasında emeği geçen tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkür eder, iç kontrol sistemimizin Belediyemizin kurumsal gelişimine ve hizmet kalitesine katkı sağlamasını temenni ederim.

Ali TOMBAŞ
Belediye Başkanı

1. GİRİŞ

İç kontrol sistemi; kamu idarelerinin amaç ve hedeflerine ulaşmalarını sağlamak üzere faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, mali ve mali olmayan bilgilerin doğru, tam ve güvenilir olarak üretilmesini ve mevzuata uyumun sağlanmasını amaçlayan temel bir yönetim aracıdır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile iç kontrol sistemi kamu idareleri için zorunlu ve bütüncül bir yönetim yaklaşımı olarak düzenlenmiştir.

Anılan Kanuna dayanılarak yayımlanan **Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği**, iç kontrol sisteminin oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin esasları belirlemiş; idarelerde tutarlı, kapsamlı ve etkin bir iç kontrol yapısının tesis edilmesini hedeflemiştir. İç kontrol sistemi, aynı zamanda değişen çevre koşulları ve vatandaş beklentileri doğrultusunda idarelerin kurumsal kapasitesini güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

Bu rapor; Sultanbeyli Belediyesi'nde kurulmuş ve uygulanmakta olan iç kontrol sisteminin, Kamu İç Kontrol Standartları ve İç Kontrol İzleme ve Değerlendirme Rehberi çerçevesinde değerlendirilmesi, sistemin güçlü yönleri ile geliştirilmesi gereken alanlarının tespit edilmesi ve iyileştirmeye yönelik önerilerin ortaya konulması amacıyla hazırlanmıştır. Değerlendirme çalışmaları, iç kontrolün kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme bileşenleri esas alınarak gerçekleştirilmiştir.

Değerlendirme sürecinde; birimlerden temin edilen bilgi ve belgeler, öz değerlendirme çalışmaları ve mevcut uygulamalar dikkate alınmış; iç kontrol sisteminin genel işleyişi analiz edilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda, iç kontrol sisteminin genel çerçevesinin oluşturulduğu, ancak bazı alanlarda uygulamaların geliştirilmesine ve kurumsallaştırılmasına ihtiyaç bulunduğu tespit edilmiştir.

MİSYON, VİZYON VE İLKELERİMİZ

Misyon

“Sakinleri İçin En İyiyi İnşa Etmek Adına Entelektüel Düzeyi Yerel Altyapı ve Üstyapı Hizmetleriyle Destekleyerek Yüksek İnsan Değerini İnşa Etmeye Çalışan Belediye”

Vizyon

“Küresel Erişimin Avantajlarını Evrensel Tasarım ile Bütünleştiren Sosyal Vicdanı Güçlü, Geleceğini Akıllı Yönetişim Uygulamalarıyla Hemşehrileri ile Birlikte İnşa Eden, İklim Dostu Yaklaşımları Yeşil ile Sentezleyen Sürdürülebilir Güvenli Şehir.”

İlkelerimiz

- ✚ Ahlakı Esas Alan
- ✚ Adaleti Şiar Edinen
- ✚ Erdemler İle Hareket Eden
- ✚ Hakikate Sadık
- ✚ Şefkatli
- ✚ Sosyal Vicdanı Güçlü
- ✚ Katılımcılığı Merkezine Alan
- ✚ Müzakereci
- ✚ Oydaşmacı
- ✚ Şeffaf ve Hesap Veren
- ✚ Aklın ve Bilimin Işığında Hareket Eden

STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER

Tablo 1: Stratejik Amaç ve Hedefler Tablosu

AMAÇ 1	Bütünleşik afet yönetimi, dayanıklı kent, erişilebilir ulaşım ve sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda, Sultanbeyli'nin sosyal, ekonomik ve çevresel dayanıklılığını artırarak, vatandaşlar için, yaşanabilir, sürdürülebilir akıllı ve güvenli şehir oluşturmak.
NO	STRATEJİK HEDEFLER
A1.H1	Afet konusunda toplumsal bilincin artırılarak, tüm afet çeşitleri ile ilgili afet öncesi, afet anı ve afet sonrası çalışmaları yürütmek.
A1.H2	Sosyal, kültürel ve sportif ihtiyaçlara yönelik olan üstyapıları projelendirmek ve uygulamalarını yapmak.
A1.H3	Yaya ve trafik ulaşımını sağlayan kaldırım ve asfaltların yapım ve bakım işlemlerini daha etkin hale getirerek kullanım kalitesini en üst düzeyde tutmak ve can güvenliğini sağlamak.
A1.H4	Kurumlararası koordinasyon ile kamu kaynaklarının verimliliğini sağlayarak kentin altyapı hizmetlerini geliştirmek.
A1.H5	Kaliteli ve güvenli bir ulaşım için toplu taşıma olanaklarını güçlendirmek; yaya ve bisiklet yolları gibi alternatif ulaşım türlerine yönelik çalışmaları artırmak.

AMAÇ 2	Yönetişimci yaklaşım ile sürdürülebilir, çevreye duyarlı, şehirleşmede yatay mimariyi esas alan, nitelikli yaşam alanları ve çağdaş uygulamalarıyla kentin yaşam kalitesini arttırmak.
NO	STRATEJİK HEDEFLER
A2.H1	Plansız alanların imar planlarının yapılması, ada bazlı ve yatay mimariye uygun yapılaşmayı teşvik edici yeni plan notları oluşturarak etkin ve verimli biçimde kentsel dönüşümü uygulamak.
A2.H2	Yapı ruhsatı başvuru süreçlerini etkin ve verimli bir şekilde sonuçlandırmak.
A2.H3	Kent Bilgi Sistemini güncellemek ve Mekansal Adres Kayıt Sistemi (MAKS) ile uyumluluğunu sağlamak.
A2.H4	İmar faaliyetleri çevresinde belirlenmiş olan kentsel alanları haritalandırarak belediyeye ait gayrimenkullerin belediye ve ilçe sakinlerinin yararı gözetilerek değerlendirmek ve mevcut alanların en etkili ve verimli şekilde kullanımını sağlamak.
A2.H5	Kentsel dönüşümü katılımcı, müzakereci ve oydışmacı yöntemlerle gerçekleştirmek (6306 sayılı kanun, 3194 sayılı kanun ve 4708 sayılı kanunun uygulanmasını sağlamak).

AMAÇ 3	Sürdürülebilir, yenilenebilir ve bilimsel yöntemlerle ekolojik dengeyi koruyup, yeşil alanları güçlendirerek; iklim değişikliğinin etkilerini azaltmak ve çevre bilincini arttırmak.
NO	STRATEJİK HEDEFLER
A3.H1	Yeşil alanların kalitesini artırarak, kişi başına düşen yeşil alan miktarını kentsel standartlar düzeyine çıkarmak ve kent estetiğini sağlamak.
A3.H2	Ekolojik denge ve çevreyi koruyarak, yeşil ve açık alan mekânlarını yaygınlaştırmak.
A3.H3	Sürdürülebilir atık yönetimiyle temizlik hizmetleri standartlarının yükseltilerek yaşanabilir çevre oluşturmak.
A3.H4	Sokak hayvanlarının tedavi hizmetlerinin sağlanması ve toplum sağlığını korumak.
A3.H5	Çevre bilinci oluşturarak sıfır atık amacına ulaşmak ve iklim değişikliğiyle mücadele etmek.

AMAÇ 4	Sürdürülebilir sosyal belediyecilik yaklaşımıyla, toplumsal refah seviyesini artırmak için erişilebilir ve evrensel tasarım prensiplerine dayalı, hak temelli, insan odaklı ve kaliteli hizmetler sunarak toplumun yaşam kalitesini artırmak.
NO	STRATEJİK HEDEFLER
A4.H1	Hak temelli ve kaliteli sosyal destek hizmetleri sunarak, ailenin sosyoekonomik seviyesinin iyileştirilmesi, kalkınması ve birlikteliğinin güçlendirilmesi amacıyla toplumun memnuniyetini ve yaşam kalitesini artırmak.
A4.H2	İnsan odaklı, adil ve kaliteli hizmetler sunarak toplumun sosyal refah seviyesini artırmak.
A4.H3	Hasta, yaşlı ve dezavantajlı gruplara atölyeler, eğitimler vb etkinlikler düzenleyerek sosyal hayata katılımlarını artırmak, sağlık ihtiyaçlarına yönelik medikal malzeme, sağlık hizmetlerine ulaşım desteği ile kişisel bakım hizmetleri sunmak ve hane ziyaretleri gerçekleştirilerek yaşam kalitelerini yükseltmek.
A4.H4	Dezavantajlı gruplar öncelikli olmak üzere işgücü piyasasında emek arzının niteliğini ve değerini artırmaya yönelik her türlü eğitim, seminer, danışmanlık, rehberlik ve erişim hizmetlerini sunarak yaşam kalitesi ile toplumsal refahı yükseltmek.
A4.H5	Göç olgusunu göz önünde bulundurarak sosyal uyumu ve ortak yaşama kültürünü Sultanbeylililik bilinciyle pekiştirmek.

AMAÇ 5	İnsan odaklı ve nitelikli hizmet sunarak; çağın gereksinmelerine uygun entelektüel düzeyi yükselten ve kentlilik bilincini geliştiren inovatif kültür-sanat, eğitim ve spor etkinlikleri gerçekleştirmek.
NO	STRATEJİK HEDEFLER
A5.H1	Kültür-sanat faaliyetlerini yaygınlaştırarak toplumun kültürel gelişimine katkıda bulunmak ve bireylerin kültürel farkındalığını artırmak.
A5.H2	Toplumun bilgiye erişimini artırmak, okuma ve araştırma alışkanlıklarını teşvik etmek, akademik çalışmalarını desteklemek ve bu sayede bireylerin ve toplumun entelektüel gelişimine katkıda bulunmak.
A5.H3	Toplumsal düzenin en önemli yapı taşı olan aile kurumunun güçlendirilmesine yönelik her türlü kültürel, sanatsal ve eğitsel faaliyetleri düzenlemek.
A5.H4	Erişilebilir spor faaliyetleri ve eğitim programları aracılığıyla bireylerin fiziksel, zihinsel ve psikolojik gelişimini desteklemek.
A5.H5	Hayat boyu öğrenme yaklaşımını benimseyip; hizmet merkezlerimizi modern teknolojilerle yenileyerek, toplumun her kesimine hitap eden eğitsel ve kültürel faaliyetler düzenlemek.

AMAÇ 6	Tüm paydaşların dahil olduğu katılımcı, müzakereci, oydaşmacı yönetim anlayışıyla şeffaf ve etkin iletişim modelleri geliştirerek kentin marka değerini yükseltmek; modern ve postmodern iletişim araçları kullanarak kentin farkındalığı ve bilinirliğini ön plana çıkarmak.
NO	STRATEJİK HEDEFLER
A6.H1	Yenilikçi teknolojiler ve iletişim araçları ile kentin bilinirliğini ve marka değerini artırmak.
A6.H2	Hemşehrilerle ilişkileri güçlendirecek yönetim modelleri geliştirerek yerel kamusal mal ve hizmet sunumunda etkinlik, verimlilik ve sürekliliği sağlamak.
A6.H3	Vatandaş, STK ve muhtarlarla belediye arasındaki ilişkileri güçlendirerek çözüm odaklı yönetim modeli geliştirmek.

AMAÇ 7	Sürdürebilir, etkin ve yönetimsel yöntemler ile toplumsal düzeni tesis ederek ticari hayatın geliştirilmesine katkı sağlamak.
NO	STRATEJİK HEDEFLER
A7.H1	Toplum düzenine yönelik ruhsatlandırma ve denetim faaliyetlerinin şeffaf ve hesap verebilir doğrultuda adalet, eşitlik ve tarafsızlık ilkesine uygun yürütümünü sağlamak.
A7.H2	Kamu sağlığını tehdit eden her türlü doğal ve beşeri tehdit ile etkin mücadele araçları geliştirmek.
A7.H3	Belediye hizmet binaları ve tesislerinin güvenlik ve verimlilik bakımından sürdürülebilirliğini sağlamak

AMAÇ 8	Ulusal ve uluslararası işbirliklerini teknoloji ve Ar-Ge süreçleri ile güçlendirmek, sistem güvenliğini ve dijital dönüşüm süreçlerini bilişim ve iletişim teknolojilerindeki yeni gelişmeler ile destekleyerek sürdürülebilir kılmak.
NO	STRATEJİK HEDEFLER
A8.H1	Dijital altyapıyı modernize ederek veri yönetimini geliştirecek, sistemi güvenliğini artıracak ve akıllı şehir teknolojileri ile entegre ederek daha etkili, etkin, güvenli ve kaliteli hizmet sunmak.
A8.H2	Bilgi teknolojileri altyapısını modernize etmek, güvenliğini artırmak ve sürdürülebilir bir şekilde yönetmek amacıyla donanım temini, kurulum ve güvenlik sistemlerini entegre bir biçimde optimize etmek.
A8.H3	En nitelikli bilişim ve iletişim teknolojilerini kullanarak ulusal ve uluslararası gündemi takip ederek güncel kent politikaları ile sürdürülebilir kalkınma ve iyi yönetim vizyonunun yerelleşmesine hizmet etmek.
A8.H4	Veri yönetimi yaklaşımıyla kentsel yaşam kalitesini düzenli olarak ölçerek politika oluşturma süreçlerini kanıta dayalı şekilde yürütmek.
A8.H5	Ulusal, uluslararası kurum ve kuruluşlarla ilişkileri yürütmek, yeni iş birlikleri kurmak, ulusal ve uluslararası fon kaynaklarına projeler geliştirmek.

AMAÇ 9	Kurumsal kaynakların yönetiminde; verimlilik, etkililik ve şeffaflığı artırmak, kapsayıcı ve veriye dayalı yönetim anlayışıyla kurumsal performansı güçlendirmek ve sürdürülebilir kılmak.
NO	STRATEJİK HEDEFLER
A9.H1	Gelir-gider işlemlerinde verimlilik ve hizmet kalitesinin artırarak, etkin yönetimi sağlamak.
A9.H2	Belediyemizin dahil olduğu hukuki süreçlerin etkin takibini yaparak iş ve işlemlerin yürürlükteki mevzuata uygunluğunu sağlamak.
A9.H3	Kurum içi denetim hizmetlerini etkin ve etkili bir şekilde yaparak sürdürülebilirliğini sağlamak.
A9.H4	Kaliteli hizmet ilkesiyle belediyeye ait sosyal tesislerin sürdürülebilir ve etkin bir şekilde işletilmesini sağlamak.
A9.H5	Kurumun orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflerini yenilikçi yöntemlerle planlamak, izlemek, değerlendirmek ve iç kontrol standartları çerçevesinde kurumsallaşmayı sağlamak.

AMAÇ 10	Yenilikçi ve nitelikli hizmetlerle sürdürülebilir belediye yönetimi ve etkin kaynak kullanımı sağlamak; katılımcı yönetim ve etkili iletişim mekanizmalarıyla kurumsal kapasiteyi geliştirmek.
NO	STRATEJİK HEDEFLER
A10.H1	Paydaşlar ile olan iletişimi ve koordinasyonu organize ederek katılımcı yönetim anlayışını geliştirmek.
A10.H2	Kurumsal karar alma süreçlerini etkin yönetmek ve bilgi kaynaklarına hızlı erişim sağlamak.
A10.H3	Belediye hizmetlerinin etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesi için fiziki ihtiyaçları gidermek ve sürdürülebilir tedarik hizmeti sağlamak
A10.H4	Yenilikçi eğitim ve gelişim programlarıyla insan kaynağımızı geliştirmek, kurumsal aidiyeti artırmak, iş sağlığı ve güvenliği kültürünü ön planda tutarak verimliliği ve etkinliği artırıcı faaliyetler yürütmek.
A10.H5	Yenilikçi ve nitelikli hizmetlerle kurumsal itibarı destekleyen stratejileri geliştirmek.

SUNULAN HİZMETLER

Sultanbeyli Belediyesi, Sultanbeyli halkının ihtiyaçlarını karşılayabilmek, kentsel altyapı ve planlama hizmetlerini yerine getirerek sürdürülebilir, yaşanabilir bir çevre oluşturarak sağlıklı bir kent kurmak üzere faaliyetlerini yürütmektedir. Bu çerçevede;

- Çevre konulu toplumsal bilinçlendirme eğitim hizmeti, çevre koruma hizmeti, işyeri ruhsat ve izin hizmeti,
- İmar durumu hizmeti, imar planı hizmeti, yapı ruhsatı hizmeti,
- Emlak ve istiklak hizmeti, harita hizmeti, kent bilgi sistemi ve numarataj hizmeti,
- Kentsel mobilya bakım onarım hizmeti, kentsel peyzaj bakım hizmeti, kentsel peyzaj planlama hizmeti,
- İmar hizmeti, yapı kontrol hizmeti,
- Hobi kurs faaliyet hizmeti, kültürel etkinlik hizmeti, kültürel tesis yönetim hizmeti, kütüphane hizmeti, nikah hizmetleri, sportif faaliyet hizmetleri,
- İstihdam hizmeti, nakil hizmeti, sosyal araştırma ve yardım hizmeti, sosyal tesis yönetim hizmeti, sosyal yardım proje hizmeti, taziye hizmeti,
- Çevre sağlığı hizmeti, evsel atık toplama hizmeti, kamu ve ibadethane temizliği, temizlik hizmeti, veteriner hizmeti,
- Asker aile yardım hizmeti, halkla ilişkiler hizmeti, imar denetim hizmeti, zabıta denetim hizmeti,
- Alt yapı hizmeti, alt yapı ve kazı ruhsatı hizmeti, üst yapı hizmeti, ulaşım planlama hizmeti, sivil savunma ve afet acil durum hizmeti gibi kentsel ihtiyaçları karşılamaya yönelik tüm yerel hizmetler verilmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Genel Çerçeve

Kamu idarelerinde uygulanacak olan iç kontrol sistemi 5018 sayılı Kanunun 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 Kanunun 55, 56, 57 ve 58'inci maddelerine dayanılarak Hazine ve Maliye Bakanlığı'nca hazırlanan ve yayımlanan "Kamu İç Kontrol Yönetmeliği ve Ön Mali Kontrol Yönetmeliği" hükümlerine göre; 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.

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, mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan mali ve diğer kontroller bütünüdür.

Görev ve yetkileri çerçevesinde, mali yönetim kontrol süreçlerine ilişkin standartlar ve yöntemler Hazine ve Maliye Bakanlığı'nca belirlenir, geliştirilir ve uyumlaştırılır.

Hazine ve Maliye Bakanlığı ayrıca, sistemin koordinasyonunu sağlar ve kamu idarelerine rehberlik hizmeti verir.

- 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 suistimallerin 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 Kanun'da yapılan iç kontrol tanımı hem iç kontrolün amacını hem de muhtevasını belirlemektedir.

İç Kontrolün Amacı

Kamu idarelerinde tesis edilen ve uygulanan iç kontrolün amaçları 5018 sayılı Kanunun 56'ncı maddesi ile İç Kontrol ve Ön Mali 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 mali yönetim ve kontrol sistemleri; üst yönetim, harcama birimleri, muhasebe hizmetleri, mali hizmetler, ön mali kontrol ve iç denetim birimleri üzerine bina edilmiştir.

2. DEĞERLENDİRMENİN AMAÇ VE KAPSAMI

Bu değerlendirmenin amacı; idaremizde kurulan ve uygulanmakta olan iç kontrol sisteminin, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Kamu İç Kontrol Standartları çerçevesinde etkinliğini ve yeterliliğini izlemek, değerlendirmek ve sistemin geliştirilmesine yönelik tespitlerde bulunmaktır.

Değerlendirme kapsamında; idarenin amaç ve hedeflerine ulaşma, faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli yürütülmesi, varlık ve kaynakların korunması, mali ve mali olmayan bilgilerin doğru ve güvenilir olarak üretilmesi ile mevzuata uyumun sağlanması hususlarında iç kontrol sisteminin işleyişi ele alınmıştır.

Bu çerçevede değerlendirme; kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme bileşenleri itibarıyla gerçekleştirilmiş olup, iç kontrol uygulamalarının mevcut durumu, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri belirlenmiştir

3. DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ

İç kontrol değerlendirmesi; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Kamu İç Kontrol Standartları ile İç Kontrol İzleme ve Değerlendirme Rehberi esas alınarak gerçekleştirilmiştir.

Değerlendirme sürecinde, iç kontrol sisteminin kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme bileşenleri kapsamında mevcut durumun tespiti amaçlanmıştır.

Bu çerçevede değerlendirme;

- Harcama birimleri ve ilgili birimlerden temin edilen bilgi ve belgeler,
- İç kontrol eylem planı çalışmaları,
- Birim yöneticileri ve ilgili personel tarafından doldurulan değerlendirme formları,
- Yapılan gözlemler ve mevcut uygulamalar esas alınarak yürütülmüştür.

Toplanan bilgi ve veriler, Kamu İç Kontrol Standartları'nda yer alan genel şartlar dikkate alınarak analiz edilmiş; iç kontrol sisteminin güçlü yönleri ile geliştirilmesi gereken alanlar belirlenmiştir.

4. DEĞERLENDİRME SONUÇLARI

4.1. İç Kontrol Sisteminin Olgunluk Seviyesine İlişkin Değerlendirme

Kurumumuzda, iç kontrol sistemi 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Kamu İç Kontrol Standartları çerçevesinde oluşturulmuş ve fiilen uygulanmaktadır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda, iç kontrol sisteminin yalnızca dokümantasyon düzeyinde kalmadığı, uygulamaya yansıtıldığı ve Seviye 2 (Uygulama ve Yerleşme Aşaması) olgunluk düzeyinde olduğu değerlendirilmektedir.

Kontrol ortamı kapsamında görev tanımları yazılı ve güncel olup, organizasyon yapısı fiili durumu yansıtacak şekilde belirlenmiştir. Etik kurallar personele duyurulmuş, görev ve yetkiler tanımlanmış ve iç kontrol sistemi üst yönetim tarafından genel çerçevesiyle sahiplenilmiştir.

Risk değerlendirme boyutunda idareimizde kurumsal riskler belirlenmiş ve risk envanteri oluşturulmuştur. Riskler, iç denetim faaliyetlerine hazırlık süreci kapsamında gözden geçirilmekte olup, risklere yönelik kontrol faaliyetleri tanımlanmıştır. Ancak risklerin ölçülmesi ve kontrol etkinliğinin analiz edilmesi hususlarında geliştirmeye ihtiyaç bulunmaktadır.

Kontrol faaliyetleri açısından görevler ayrılığı ilkesi büyük ölçüde uygulanmakta, yetki devirleri yazılı olarak yapılmakta ve süreçlere ilişkin kontrol ve onay mekanizmaları işletilmektedir. Bu durum, iç kontrol sisteminin günlük işleyişe entegre edildiğini göstermektedir.

Bilgi ve iletişim kapsamında temel süreçler yazılı hale getirilmiş, iç kontrol uygulamalarına ilişkin bilgilendirmeler personele yapılmıştır. İzleme boyutunda iç kontrol eylem planı bulunmakta olup, izleme faaliyetleri iç denetim hazırlıkları çerçevesinde yürütülmektedir.

Mevcut durum itibarıyla iç kontrol sisteminin analiz, izleme ve sürekli iyileştirme boyutunun güçlendirilmesi hedeflenmekte olup, bu kapsamda hedef olgunluk seviyesi Seviye 3 (Analiz, İzleme ve Sürekli İyileştirme Aşaması) olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda risk analizlerinin güncellenmesi, iç kontrol uygulamalarının izlenmesi ve iç denetim bulgularının sisteme entegre edilmesi suretiyle iç kontrol sisteminin yönetimi destekleyen etkin bir yapıya kavuşturulması amaçlanmaktadır.

4.2. İç Kontrol Soru Formu Değerlendirmesi

İç kontrol sisteminin değerlendirilmesi amacıyla hazırlanan soru formu, aynı zamanda sistemin değişen koşullar, kaynaklar ve riskler çerçevesinde idarenin hedeflerine ulaşmasını ne ölçüde kolaylaştırdığını belirlemeye de imkân sağlamaktadır. Formun yanıtlanmasında, gerçekçi ve nesnel değerlendirmeler büyük önem taşımakta olup elde edilecek bilgiler iç kontrol sisteminin İdare içindeki gelişmişlik düzeyinin tespitinde kullanılacaktır. Bu kapsamda, birim yöneticileri kendi sorumluluk alanlarında iç kontrol sisteminin işleyişini ayrıntılı şekilde değerlendirerek söz konusu formun doldurulmasından sorumludur. Formun doldurulma süreci, Strateji Geliştirme Müdürlüğü rehberliğinde yürütülmüş olup, bu formlar esas alınarak hazırlanan değerlendirme raporu, üst yönetici onayı sonrasında Hazine ve Maliye Bakanlığına gönderilecek ve İdarenin resmî sitesinde yayınlanacaktır.

4.2.1. İç Kontrol Sistemi Soru Formları Yanıtları

Bu soru formunda, iç kontrolün bileşenleri esas alınmış olup beş bölüm mevcuttur:

- Kontrol Ortamı (24 soru)
- Risk Değerlendirme (16 soru)
- Kontrol Faaliyetleri (12 soru)
- Bilgi ve İletişim (11 soru)
- İzleme (7 soru)

Her bölümde, yukarıda sözü edilen bileşenler çerçevesinde iç kontrol sisteminin işleyişine ilişkin toplam 70 soru bulunmaktadır. Soru formundaki cevap bölümü EVET, HAYIR ve GELİŞTİRİLMEKTE olmak üzere üç seçenekten oluşmaktadır.

- **EVET**, ilgili soruda sözü edilen konuların birimde gereken şekilde anlaşıldığı ve uygulandığı anlamına gelmektedir.
- **HAYIR**, bu konuların birimin genelinde anlaşılmadığı ve hayata geçirilmediği anlamına gelmektedir.
- **GELİŞTİRİLMEKTE**, ilgili soruda sözü edilen konuların birimin bazı bölümlerinde kısmen anlaşıldığı ve uygulandığı anlamına gelmektedir.

Soru formunun değerlendirilmesinde her soru için verilen cevabın puan türünden karşılığı kullanılacaktır.

- EVET cevabı için 2 puan,

- GELİŞTİRİLMEKTE cevabı için 1 puan,
- HAYIR cevabı için ise 0 puan üzerinden değerlendirilme yapılacaktır.

Soru formunun her bölümü için ayrı toplam puan hesaplanacağı gibi formun tamamı için de genel toplam puan hesaplanacaktır.

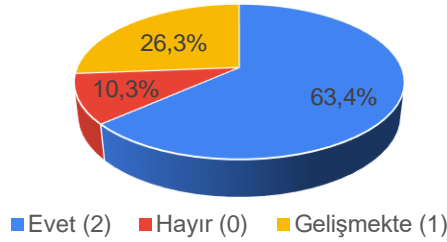
İç kontrol sisteminin mevcut durumunun değerlendirilmesi amacıyla hazırlanan soru formuna, 25 birimden toplamda 320 kişi tarafından verilen yanıtlar doğrultusunda elde edilen verilerin dağılımı, form üzerinde yer alan her bir soruya ilişkin olarak aşağıda sunulmuştur. Söz konusu dağılım, İdaremizin iç kontrol sistemine ilişkin mevcut uygulama düzeyi ile gelişim alanlarını ortaya koymaktadır.

Birimlerden alınan cevaplar sistem bileşenlerinin etkinlik ve işlerliğinin analiz edilmesine imkân sağlamaktadır. Bu çerçevede, birimlerin vermiş olduğu cevaplar topluca değerlendirilerek, sistemin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi amacıyla her bir soruya karşılık gelecek bir sonuç verilmiştir.

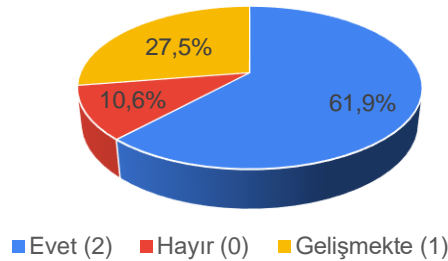
Kontrol Ortamı

Kontrol ortamı, iç kontrol sisteminin diğer unsurlarına temel oluşturan genel bir çerçeve sağlamaktadır. Misyonun belirlenmesini, kurum personeline duyurulmasını ve bunlarla uyumlu bir organizasyon yapısının ve kurumsal kültürün oluşturulmasını tanımlamak amacıyla kullanılan bir kavramdır. Kontrol ortamı üzerinde etkili temel unsurlar kişisel ve mesleki dürüstlük, yönetim ve personelin etik değerleri, iç kontrole yönelik destekleyici tutum, insan kaynakları yönetimi için yazılı kurallar ve uygulamalar, kurumsal yapı, yönetim felsefesi ve iş yapma biçimi olarak sayılabilir.

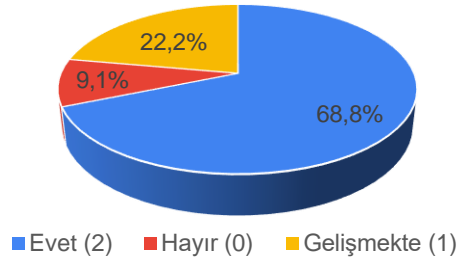
1- Biriminizde Kamu İç Kontrol Standartları bilinmekte mi?



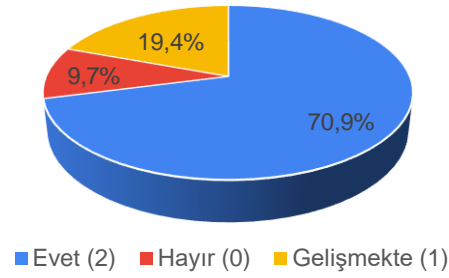
2- Biriminizde iç kontrol sistemi ve işleyişine ilişkin olarak yönetici ve personelin farkındalık ve sahiplenilmesini arttırmaya yönelik çalışmalar yürütülüyor mu?



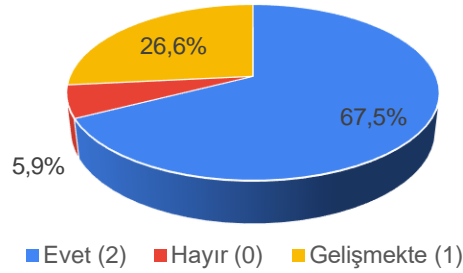
3- Biriminizin her düzeydeki yönetici ve personeli, etik davranış ilkeleri ve bu ilkelere ilişkin sorumlulukları hakkında bilgilendiriliyor mu?



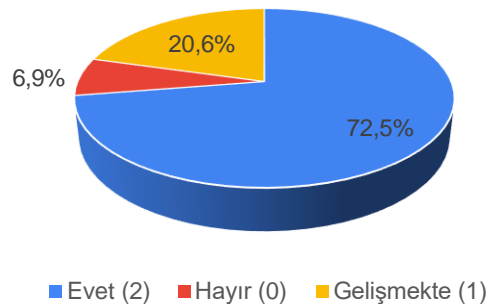
4- Biriminizin her düzeydeki yönetici ve personeli, etik dışı davranış durumunda uygulanacak yaptırımlar hakkında bilgilendirilmekte midir?



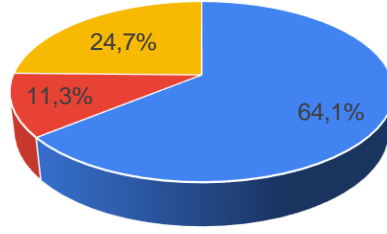
5- Biriminizde vatandaşa doğrudan sunulan hizmetlerle ilgili süre ve yöntem konusunda bir standart geliştirildi mi?



6- Biriminizin tüm iş ve işlemleriyle ilgili çıktılara personelin ve yetkili mercilerin erişimleri sağlanıyor mu?

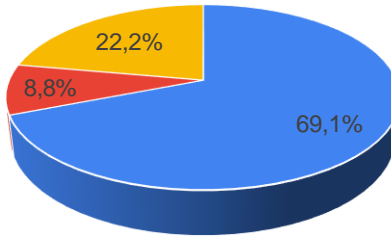


7- Biriminizde personelin ve birimden hizmet alanların değerlendirme, öneri ve sorunlarını bildirebilecekleri uygun mekanizmalar (anket, yüz yüze görüşme, toplantı, elektronik başvuru vb.) mevcut mu? Etkin olarak kullanılıyor mu?



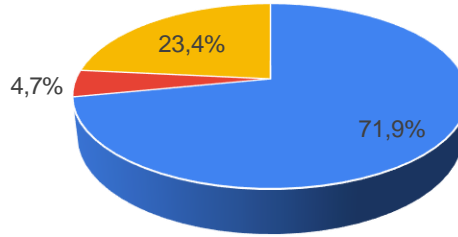
■ Evet (2) ■ Hayır (0) ■ Gelişmekte (1)

8- Biriminizin misyonu yazılı olarak belirlenip, duyuruldu mu?



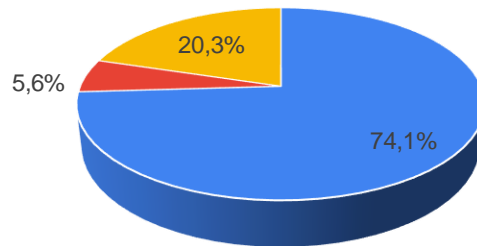
■ Evet (2) ■ Hayır (0) ■ Gelişmekte (1)

9- Biriminizin ve alt birimlerin görev tanımlarına yönelik bir düzenleme (yönerge, genelge, onay vb.) var mı?



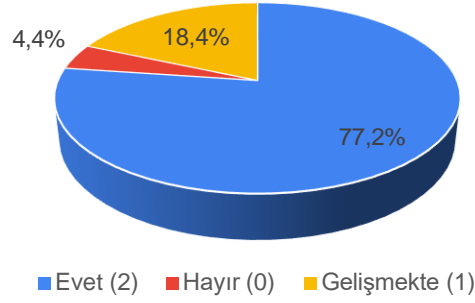
■ Evet (2) ■ Hayır (0) ■ Gelişmekte (1)

10- Biriminizin her düzeydeki yönetici ve personeli için görev tanımları yazılı olarak belirlendi mi? İlgili yönetici ve personele bildirildi mi?

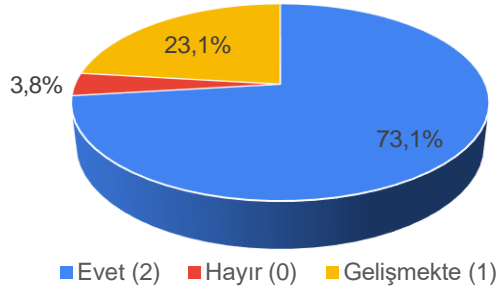


■ Evet (2) ■ Hayır (0) ■ Gelişmekte (1)

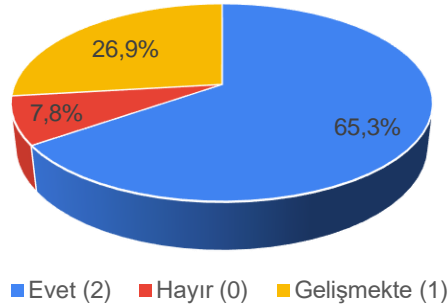
11- Biriminizin organizasyon şeması görev dağılımını, hesap vermeye uygun raporlama kanallarını gösteriyor mu?



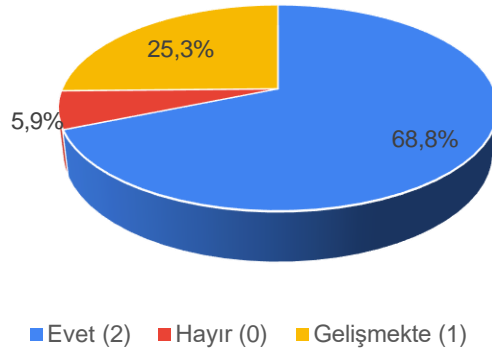
12- Biriminizin ve alt birimlerin görevleri, idarenizin ve biriminizin misyonu ile uyumlu mu?



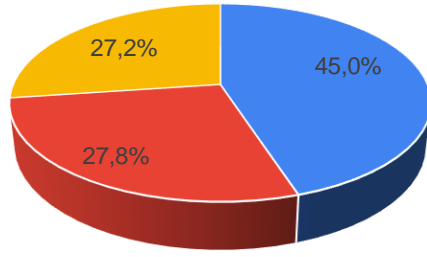
13- Biriminizde hassas görevler ve bu görevlere ilişkin prosedürler belirlendi mi?



14- Biriminizde her düzeydeki yöneticinin, verilen görevlerin sonucunu izlemesini sağlayacak mekanizmalar oluşturuldu mu?

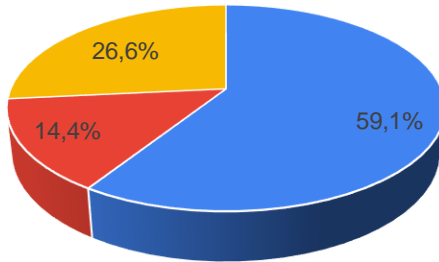


15- Yazılı olarak belirlenmiş görevde yükselme usulleri var mıdır?



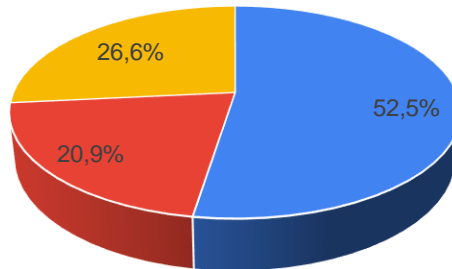
■ Evet (2) ■ Hayır (0) ■ Gelişmekte (1)

16- Biriminizde her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenerek, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmekte mi?



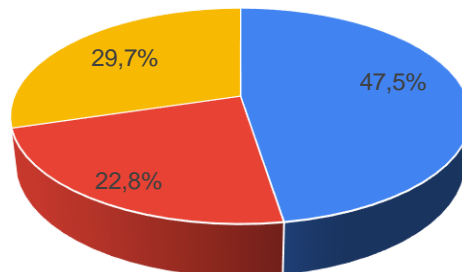
■ Evet (2) ■ Hayır (0) ■ Gelişmekte (1)

17- Biriminizin yöneticileri personelin yeterliliği ve performansı ile ilgili olarak yaptıkları değerlendirmeleri ilgili personelle paylaşıyor mu?



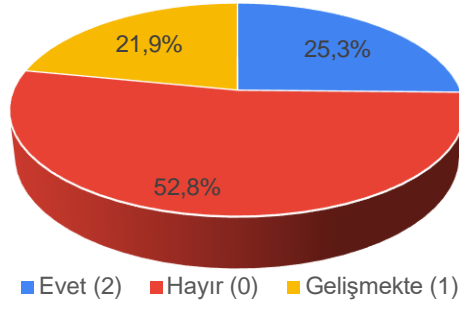
■ Evet (2) ■ Hayır (0) ■ Gelişmekte (1)

18- Biriminizde performans değerlendirmesine göre performansı yetersiz bulunan personelin performansını geliştirmeye yönelik önlemler alınıyor mu?

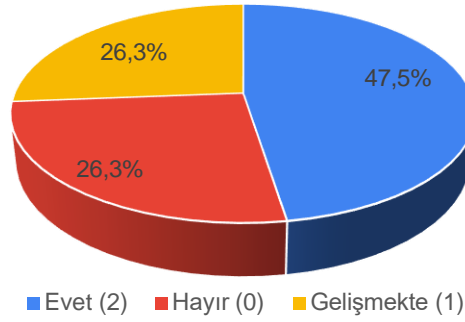


■ Evet (2) ■ Hayır (0) ■ Gelişmekte (1)

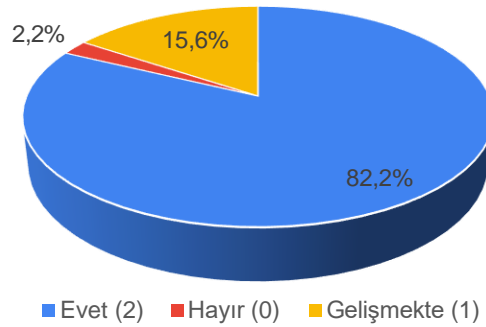
19- Biriminizde yüksek performans gösteren personel için geliştirilmiş ve uygulanan ödüllendirme mekanizmaları var mı?



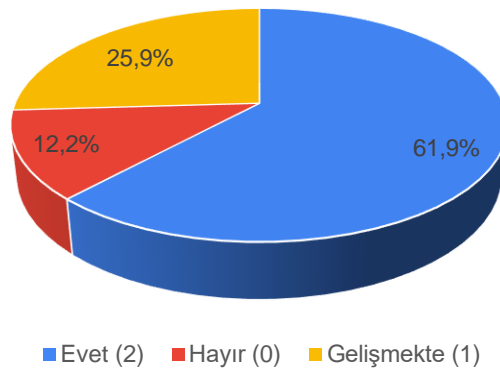
20- Biriminiz personeline yönelik insan kaynakları ile ilgili prosedürler (personel alımı, yer değiştirme, üst görevlere atanma, performans değerlendirmesi vb.) var mı?



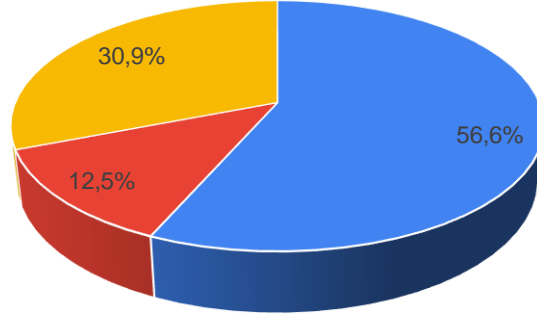
21- Biriminizde iş akış süreçlerindeki imza ve onay mercileri belirlendi mi?



22- Biriminizde yapılacak yetki devirlerinin esasları yazılı olarak belirlendi mi?

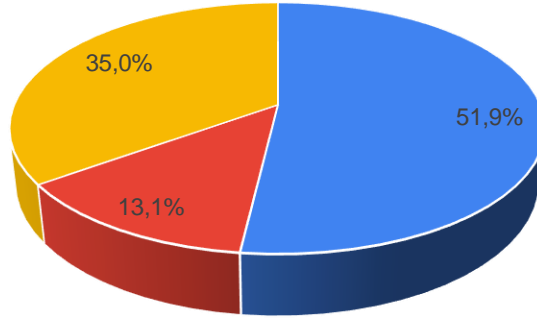


23- Biriminizde yetki devredilecek personel için asgari gereklilikler (bilgi, beceri ve deneyim) belirlendi mi?



■ Evet (2) ■ Hayır (0) ■ Gelişmekte (1)

24- Biriminizde yetki devredilen personelin, yetkinin kullanımına ilişkin olarak belli dönemlerde yetki devredene rapor vermesine ilişkin düzenleme var mıdır?



■ Evet (2) ■ Hayır (0) ■ Gelişmekte (1)

Tablo 2: Kontrol Ortamı Standartları Soru Formu Sonuçlarının Dağılımı

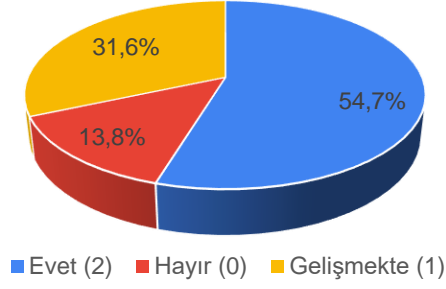
NO	KONTROL ORTAMI - SORU	EVET (2)	HAYIR (0)	GELİŞMEKTE (1)
1	Biriminizde Kamu İç Kontrol Standartları bilinmekte mi?	63,44%	10,31%	26,25%
2	Biriminizde iç kontrol sistemi ve işleyişine ilişkin olarak yönetici ve personelin farkındalık ve sahiplenilmesini arttırmaya yönelik çalışmalar yürütülüyor mu?	61,88%	10,63%	27,50%
3	Biriminizin her düzeydeki yönetici ve personeli, etik davranış ilkeleri ve bu ilkelere ilişkin sorumlulukları hakkında bilgilendiriliyor mu?	68,75%	9,06%	22,19%
4	Biriminizin her düzeydeki yönetici ve personeli, etik dışı davranış durumunda uygulanacak yaptırımlar hakkında bilgilendirilmekte midir?	70,94%	9,69%	19,38%
5	Biriminizde vatandaşla doğrudan sunulan hizmetlerle ilgili süre ve yöntem konusunda bir standart geliştirildi mi?	67,50%	5,94%	26,56%
6	Biriminizin tüm iş ve işlemleriyle ilgili çıktılara personelin ve yetkili mercilerin erişimleri sağlanıyor mu?	72,50%	6,88%	20,63%
7	Biriminizde personelin ve birimden hizmet alanların değerlendirme, öneri ve sorunlarını bildirebilecekleri uygun mekanizmalar (anket, yüz yüze görüşme, toplantı, elektronik başvuru vb.) mevcut mu? Etkin olarak kullanılıyor mu?	64,06%	11,25%	24,69%
8	Biriminizin misyonu yazılı olarak belirlenip, duyuruldu mu?	69,06%	8,75%	22,19%
9	Biriminizin ve alt birimlerin görev tanımlarına yönelik bir düzenleme (yönerge, genelge, onay vb.) var mı?	71,88%	4,69%	23,44%
10	Biriminizin her düzeydeki yönetici ve personeli için görev tanımları yazılı olarak belirlendi mi? İlgili yönetici ve personele bildirildi mi?	74,06%	5,63%	20,31%
11	Biriminizin organizasyon şeması görev dağılımını, hesap vermeye uygun raporlama kanallarını gösteriyor mu?	77,19%	4,38%	18,44%
12	Biriminizin ve alt birimlerin görevleri, idarenizin ve biriminizin misyonu ile uyumlu mu?	73,13%	3,75%	23,13%
13	Biriminizde hassas görevler ve bu görevlere ilişkin prosedürler belirlendi mi?	65,31%	7,81%	26,88%
14	Biriminizde her düzeydeki yöneticinin, verilen görevlerin sonucunu izlemesini sağlayacak mekanizmalar oluşturuldu mu?	68,75%	5,94%	25,31%
15	Yazılı olarak belirlenmiş görevde yükselme usulleri var mıdır?	45,00%	27,81%	27,19%
16	Biriminizde her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenerek, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmekte mi?	59,06%	14,38%	26,56%
17	Biriminizin yöneticileri personelin yeterliliği ve performansı ile ilgili olarak yaptıkları değerlendirmeleri ilgili personelle paylaşıyor mu?	52,50%	20,94%	26,56%
18	Biriminizde performans değerlendirmesine göre performansı yetersiz bulunan personelin performansını geliştirmeye yönelik önlemler alınıyor mu?	47,50%	22,81%	29,69%
19	Biriminizde yüksek performans gösteren personel için geliştirilmiş ve uygulanan ödüllendirme mekanizmaları var mı?	25,31%	52,81%	21,88%
20	Biriminiz personeline yönelik insan kaynakları ile ilgili prosedürler (personel alımı, yer değiştirme, üst görevlere atanma, performans değerlendirmesi vb.) var mı?	47,50%	26,25%	26,25%
21	Biriminizde iş akış süreçlerindeki imza ve onay mercileri belirlendi mi?	82,19%	2,19%	15,63%
22	Biriminizde yapılacak yetki devirlerinin esasları yazılı olarak belirlendi mi?	61,88%	12,19%	25,94%
23	Biriminizde yetki devredilecek personel için asgari gereklilikler (bilgi, beceri ve deneyim) belirlendi mi?	56,56%	12,50%	30,94%
24	Biriminizde yetki devredilen personelin, yetkinin kullanımına ilişkin olarak belli dönemlerde yetki devredene rapor vermesine ilişkin düzenleme var mıdır?	51,88%	13,13%	35,00%

Kaynak: Strateji Geliştirme Müdürlüğü, 2025

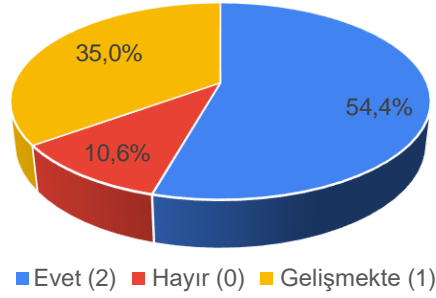
Risk Değerlendirme

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

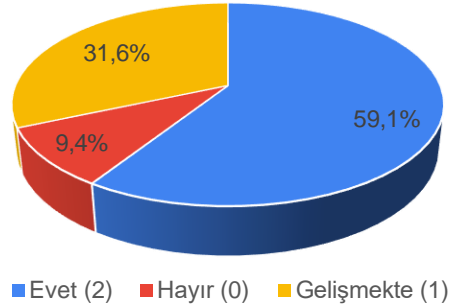
- 1- Performans programında yer alan hedeflere ulaşma düzeyinin izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik raporlama prosedürü belirlendi mi?



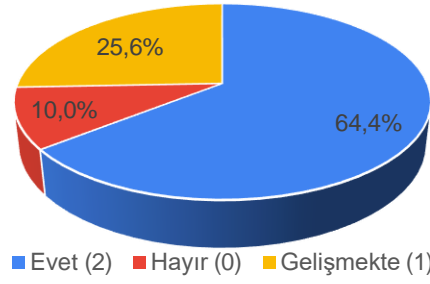
- 2- Bütçe hazırlık sürecinde stratejik plan ve performans programlarına uyumu sağlamaya yönelik prosedür var mıdır?



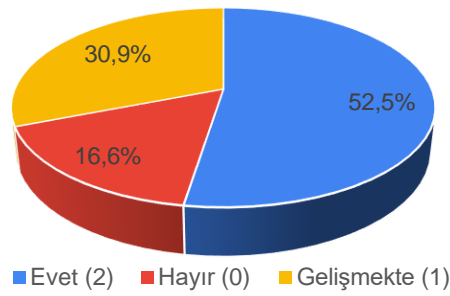
- 3- Biriminizde yürütülen faaliyetlerin stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflerle uyumunu sağlamaya yönelik bir prosedür var mıdır?



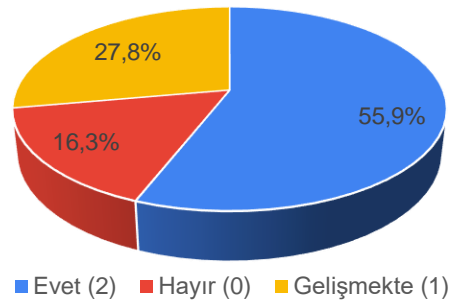
4- Biriminiz tarafından görev alanınız çerçevesinde idarenizin hedeflerine uygun spesifik hedefler belirlendi mi?



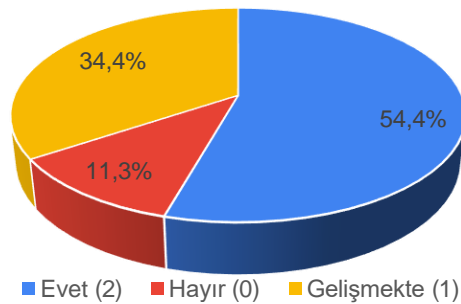
5- Biriminizde, üst yönetici tarafından onaylanmış olan risk strateji belgesi tüm çalışanlara duyuruldu mu?



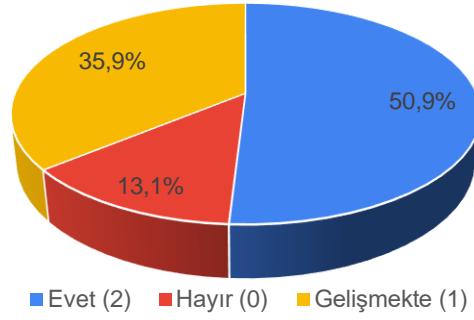
6- Biriminizde risk yönetimine ilişkin görev ve sorumluluklar açık bir şekilde ve yazılı olarak belirlendi mi?



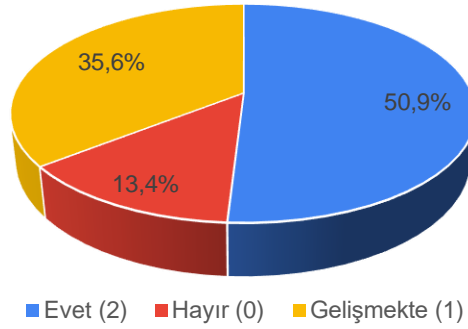
7- Biriminizde riskler, birim/program ve alt birim/ operasyonel düzeyinde tespit ediliyor mu?



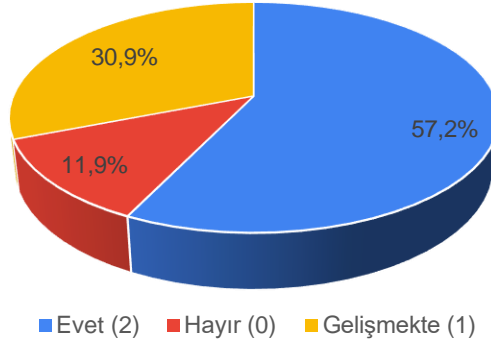
8- Biriminizde tespit edilen risklerin, muhtemel etkileri ve gerçekleşme olasılıkları ölçülüyor mu?



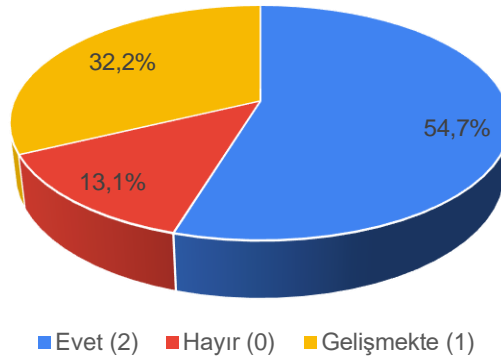
9- Biriminizde tespit edilen riskler, risk puanlarına(Etki x Olasılık) veya önem derecelerine göre önceliklendiriliyor mu?



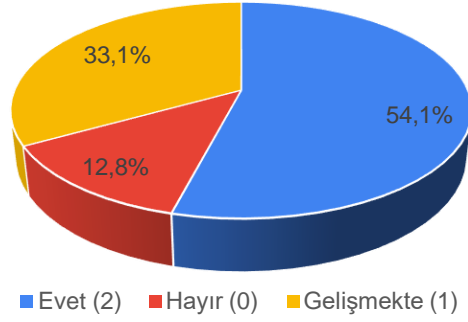
10- Biriminizde tespit edilen riskler uygun araçlarla kayıt altına alınıyor mu?



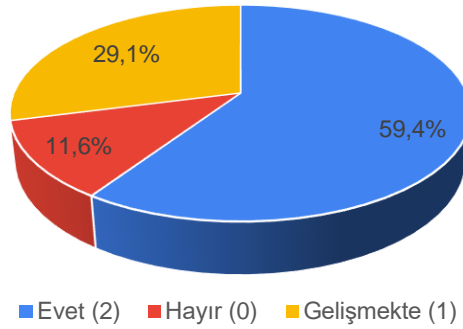
11- Biriminizde tespit edilen risklere verilecek cevap yöntemi belirlenirken fayda-maliyet analizi yapılıyor mu?



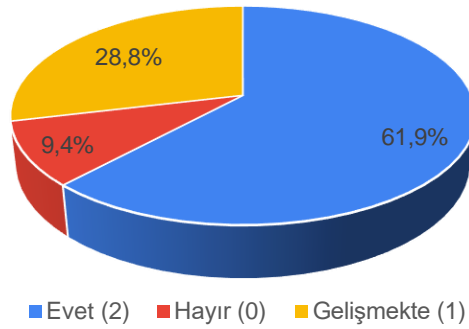
12- Biriminizde tespit edilen risklerin gerçekleşme olasılıklarında veya etkilerinde bir değişiklik olup olmadığı ya da yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı belirli periyotlarla gözden geçiriliyor mu?



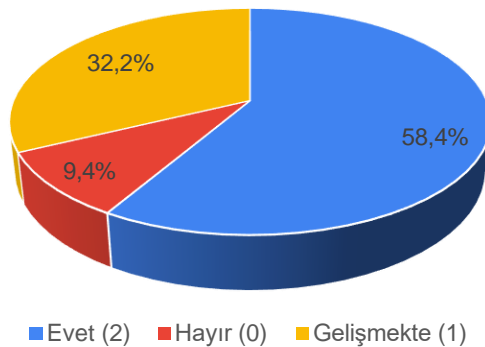
13- Risk yönetimi sürecinde personelin katkısı alınıyor mu?



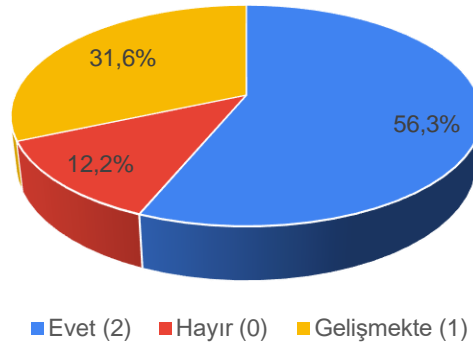
14- Biriminiz yönetici ve personeli risk yönetimine ilişkin görev ve sorumluluklarının bilincinde mi?



15- Biriminizin diğer birimlerle ortak yürütülmesi gereken riskleri bulunması durumunda söz konusu risklerin yönetilmesine ilişkin olarak ilgili birim ile gerekli işbirliği ve iletişim sağlanıyor mu?



16- Biriminizde risk yönetiminden elde edilen deneyimler diğer birimlerle paylaşılıyor mu?



Tablo 3: Risk Değerlendirme Standartları Soru Formu Sonuçlarının Dağılımı

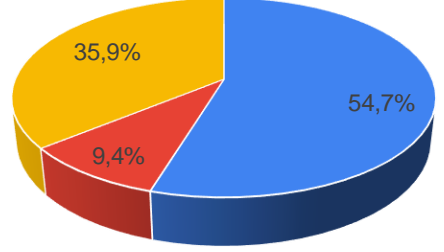
NO	KONTROL ORTAMI - SORU	EVET (2)	HAYIR (0)	GELİŞMEKTE (1)
1	Performans programında yer alan hedeflere ulaşma düzeyinin izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik raporlama prosedürü belirlendi mi?	54,69%	13,75%	31,56%
2	Bütçe hazırlık sürecinde stratejik plan ve performans programlarına uyumu sağlamaya yönelik prosedür var mıdır?	54,38%	10,63%	35,00%
3	Biriminizde yürütülen faaliyetlerin stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflerle uyumunu sağlamaya yönelik bir prosedür var mıdır?	59,06%	9,38%	31,56%
4	Biriminiz tarafından görev alanınız çerçevesinde idarenizin hedeflerine uygun spesifik hedefler belirlendi mi?	64,38%	10,00%	25,63%
5	Biriminizde, üst yönetici tarafından onaylanmış olan risk strateji belgesi tüm çalışanlara duyuruldu mu?	52,50%	16,56%	30,94%
6	Biriminizde risk yönetimine ilişkin görev ve sorumluluklar açık bir şekilde ve yazılı olarak belirlendi mi?	55,94%	16,25%	27,81%
7	Biriminizde riskler, birim/program ve alt birim/operasyonel düzeyinde tespit ediliyor mu?	54,38%	11,25%	34,38%
8	Biriminizde tespit edilen risklerin, muhtemel etkileri ve gerçekleşme olasılıkları ölçülüyor mu?	50,94%	13,13%	35,94%
9	Biriminizde tespit edilen riskler, risk puanlarına(Etki x Olasılık) veya önem derecelerine göre önceliklendiriliyor mu?	50,94%	13,44%	35,63%
10	Biriminizde tespit edilen riskler uygun araçlarla kayıt altına alınıyor mu?	57,19%	11,88%	30,94%
11	Biriminizde tespit edilen risklere verilecek cevap yöntemi belirlenirken fayda-maliyet analizi yapılıyor mu?	54,69%	13,13%	32,19%
12	Biriminizde tespit edilen risklerin gerçekleşme olasılıklarında veya etkilerinde bir değişiklik olup olmadığı ya da yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı belirli periyotlarla gözden geçiriliyor mu?	54,06%	12,81%	33,13%
13	Risk yönetimi sürecinde personelin katkısı alınıyor mu?	59,38%	11,56%	29,06%
14	Biriminiz yönetici ve personeli risk yönetimine ilişkin görev ve sorumluluklarının bilincinde mi?	61,88%	9,38%	28,75%
15	Biriminizin diğer birimlerle ortak yürütülmesi gereken riskleri bulunması durumunda söz konusu risklerin yönetilmesine ilişkin olarak ilgili birim ile gerekli işbirliği ve iletişim sağlanıyor mu?	58,44%	9,38%	32,19%
16	Biriminizde risk yönetiminden elde edilen deneyimler diğer birimlerle paylaşılıyor mu?	56,25%	12,19%	31,56%

Kaynak: Strateji Geliştirme Müdürlüğü, 2025

Kontrol Faaliyetleri

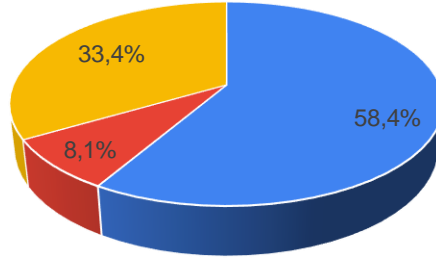
Kontrol faaliyetleri, hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlamak ve belirlenen riskleri yönetmek amacıyla oluşturulan politika ve prosedürlerdir.

- 1- Biriminizin her bir faaliyet ve riskleri için etkin kontrol strateji ve yöntemleri belirlenip uygulanıyor mu?



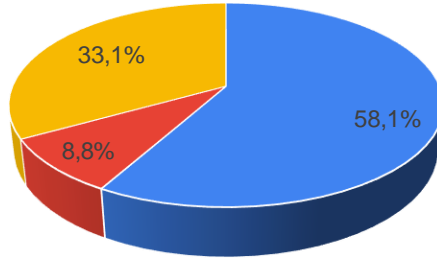
■ Evet (2) ■ Hayır (0) ■ Gelişmekte (1)

- 2- Biriminizde kontrol faaliyetleri tespit edilirken fayda – maliyet analizi yapılıyor mu?



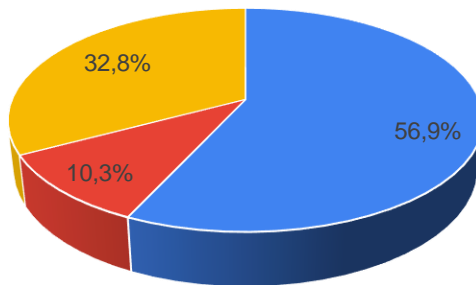
■ Evet (2) ■ Hayır (0) ■ Gelişmekte (1)

- 3- Biriminizde uygulanan kontrol faaliyetlerinin etkililiği düzenli olarak gözden geçiriliyor mu?



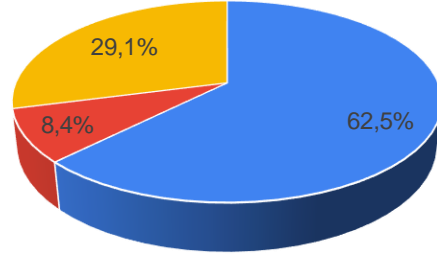
■ Evet (2) ■ Hayır (0) ■ Gelişmekte (1)

- 4- Biriminizin faaliyetleri ile mali karar ve işlemlerine ilişkin yazılı prosedürler mevcut mu?



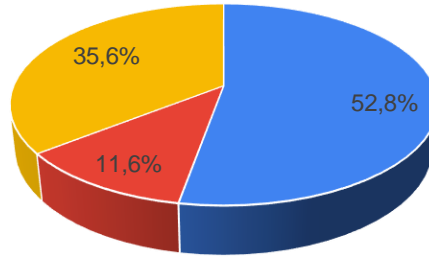
■ Evet (2) ■ Hayır (0) ■ Gelişmekte (1)

- 5- Biriminizin yöneticileri tarafından, prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontroller yapılıyor mu?



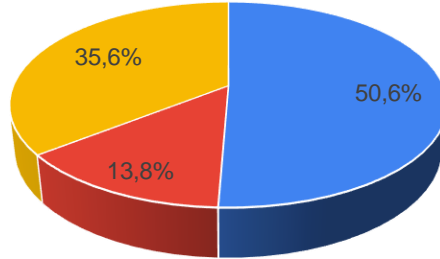
■ Evet (2) ■ Hayır (0) ■ Gelişmekte (1)

- 6- Biriminizde görevler ayrılığı ilkesi uygulanıyor mu?



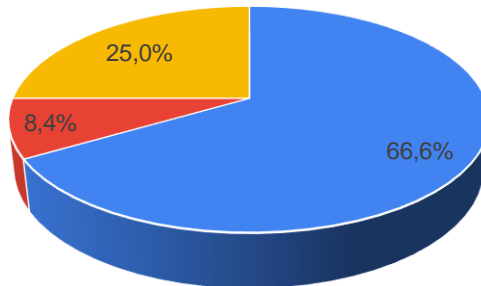
■ Evet (2) ■ Hayır (0) ■ Gelişmekte (1)

- 7- Biriminizde 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 önlemler alınıyor mu?



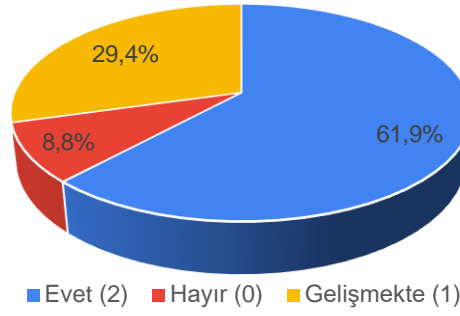
■ Evet (2) ■ Hayır (0) ■ Gelişmekte (1)

- 8- Biriminizde vekalet sistemi etkin bir şekilde uygulanmakta mı?

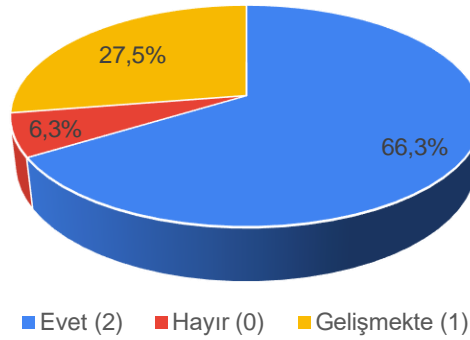


■ Evet (2) ■ Hayır (0) ■ Gelişmekte (1)

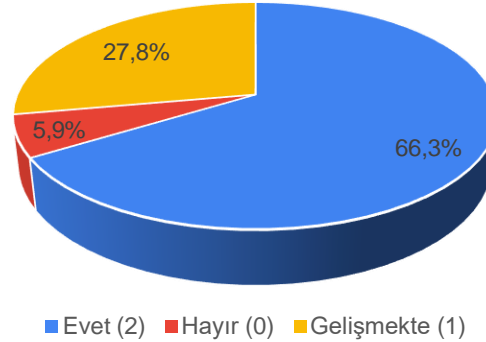
9- Biriminizde görevinden ayrılan personel, yürüttüğü iş ve işlemlerin durumuna ilişkin olarak yeni görevlendirilen personele rapor veriyor mu?



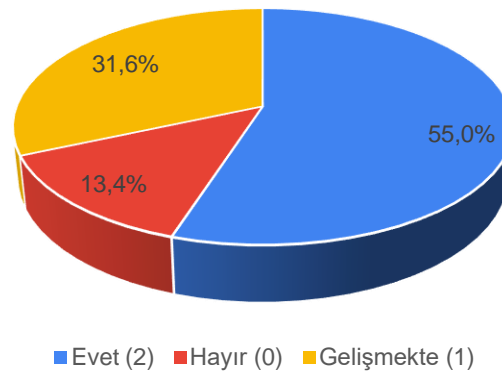
10- Biriminizde kullanılan bilgi sistemlerinin güvenliğini sağlamaya yönelik mekanizmalar var mı?



11- Biriminizde bilgi sistemine veri ve bilgi girişi ile bunlara erişim konusunda yetkilendirmeler yapıldı mı?



12- Bilgi sisteminde yeterli bir yedekleme mekanizması ve teste tabi tutulmuş olağanüstü durum onarım planları/eylem planları mevcut mu?



Tablo 4: Kontrol Faaliyetleri Standartları Soru Formu Sonuçlarının Dağılımı

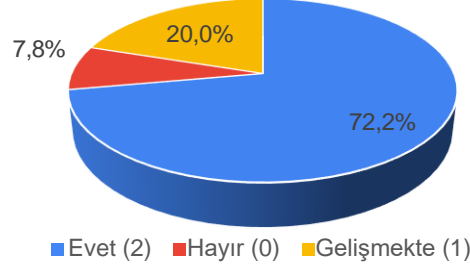
NO	KONTROL FAALİYETLERİ - SORU	EVET (2)	HAYIR (0)	GELİŞMEKTE (1)
1	Biriminizin her bir faaliyet ve riskleri için etkin kontrol strateji ve yöntemleri belirlenip uygulanıyor mu?	54,69%	9,38%	35,94%
2	Biriminizde kontrol faaliyetleri tespit edilirken fayda – maliyet analizi yapılıyor mu?	58,44%	8,13%	33,44%
3	Biriminizde uygulanan kontrol faaliyetlerinin etkililiği düzenli olarak gözden geçiriliyor mu?	58,13%	8,75%	33,13%
4	Biriminizin faaliyetleri ile mali karar ve işlemlerine ilişkin yazılı prosedürler mevcut mu?	56,88%	10,31%	32,81%
5	Biriminizin yöneticileri tarafından, prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontroller yapılıyor mu?	62,50%	8,44%	29,06%
6	Biriminizde görevler ayrılığı ilkesi uygulanıyor mu?	52,81%	11,56%	35,63%
7	Biriminizde 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 önlemler alınıyor mu?	50,63%	13,75%	35,63%
8	Biriminizde vekalet sistemi etkin bir şekilde uygulanmakta mı?	66,56%	8,44%	25,00%
9	Biriminizde görevinden ayrılan personel, yürüttüğü iş ve işlemlerin durumuna ilişkin olarak yeni görevlendirilen personele rapor veriyor mu?	61,88%	8,75%	29,38%
10	Biriminizde kullanılan bilgi sistemlerinin güvenliğini sağlamaya yönelik mekanizmalar var mı?	66,25%	6,25%	27,50%
11	Biriminizde bilgi sistemine veri ve bilgi girişi ile bunlara erişim konusunda yetkilendirmeler yapıldı mı?	66,25%	5,94%	27,81%
12	Bilgi sisteminde yeterli bir yedekleme mekanizması ve teste tabi tutulmuş olağanüstü durum onarım planları/eylem planları mevcut mu?	55,00%	13,44%	31,56%

Kaynak: Strateji Geliştirme Müdürlüğü, 2025

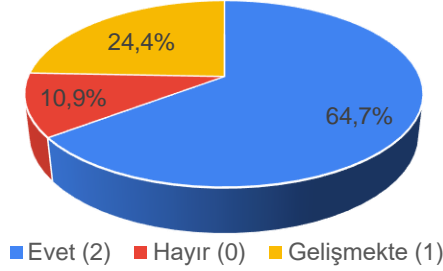
Bilgi ve İletişim

Bilgi ve iletişim, gerekli bilginin ihtiyaç duyan kişi, personel ve yöneticiye belirli bir formatta ve ilgililerin, hedeflerin gerçekleştirilmesi ve iç kontrole ilişkin sorumluluklarını yerine getirmelerine imkân verecek bir zaman dilimi içinde iletilmesini sağlayacak uygun bir bilgi, iletişim ve kayıt sistemini kapsar.

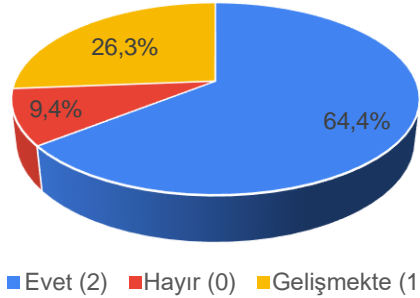
- 1- Biriminizde yatay ve dikey iletişimi kapsayan yazılı, elektronik veya sözlü etkin bir iç iletişim sistemi mevcut mu?



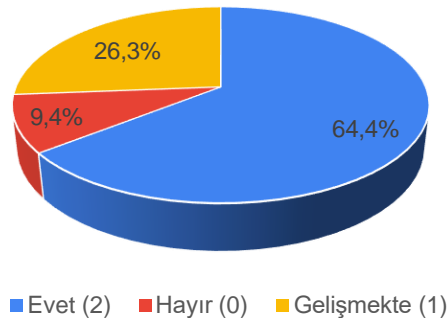
- 2- Biriminizde dış paydaşlar ile etkin iletişimi sağlayacak bir dış iletişim sistemi mevcut mu?



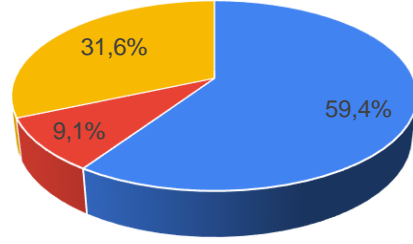
- 3- Mevcut iç ve dış iletişim sistemleri personelin ve/veya dış paydaşların beklenti, öneri ve şikâyetlerini iletmelerine imkân veriyor mu?



- 4- Biriminizde, personelin görev ve sorumlulukları ile birimin misyon ve hedefleri kapsamında kendisinden neler beklendiği yöneticiler tarafından yazılı olarak belirlenip ilgili personele bildiriliyor mu?

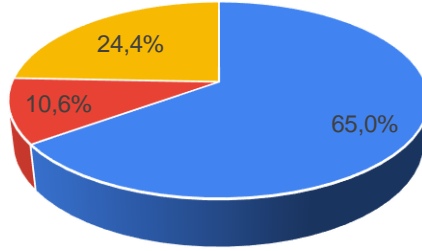


- 5- Mevcut bilgi sistemleri idare/birim tarafından belirlenmiş hedeflerin izlenmesine ve bu doğrultuda gerçekleştirilen faaliyetler üzerinde etkin bir gözetim ve değerlendirme yapılmasına imkân veriyor mu?



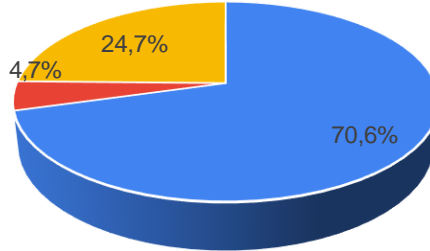
■ Evet (2) ■ Hayır (0) ■ Gelişmekte (1)

- 6- Biriminizde hangi raporların, kim tarafından, ne sıklıkta, ne zaman hazırlanacağı, kime sunulacağı, dayanağı ve hazırlanan raporların kim tarafından kontrol edileceği açıkça belirlenip personele duyuruldu mu?



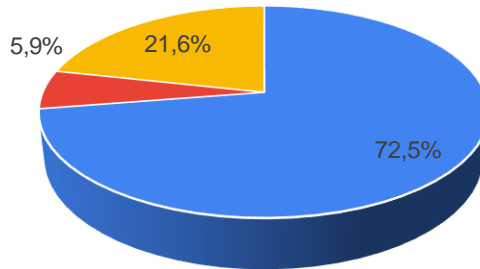
■ Evet (2) ■ Hayır (0) ■ Gelişmekte (1)

- 7- Birimin iş ve işlemlerinin kaydı, sınıflandırılması, korunması ve erişimini kapsayan belirlenmiş standartlara uygun arşiv ve dokümantasyon sistemi mevcut mu?



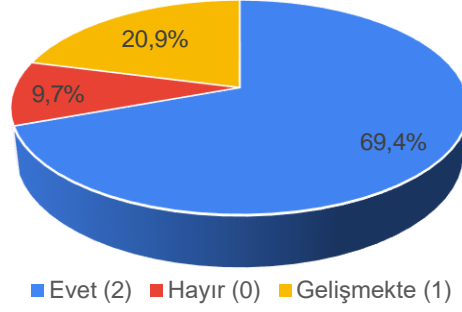
■ Evet (2) ■ Hayır (0) ■ Gelişmekte (1)

- 8- Biriminizde -elektronik ortamdakiler dâhil- gelen ve giden her türlü evrak ile daire içi haberleşmenin, iş ve işlemlerin kaydedildiği ve sınıflandırıldığı kapsamlı ve güncel bir kayıt ve dosyalama sistemi mevcut mu?

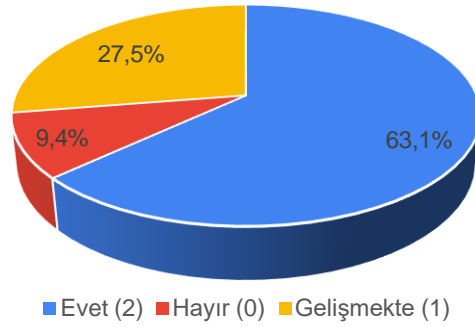


■ Evet (2) ■ Hayır (0) ■ Gelişmekte (1)

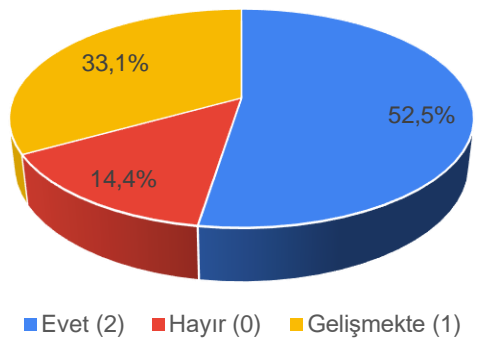
9- Biriminiz personeli idare içinden ve idare dışından yapılacak ihbar ve şikâyetlere yönelik prosedürler hakkında bilgi sahibi mi?



10- İhbar sistemi olası veya süregelen usulsüzlük, yolsuzluk ve sorunların kurum içinden ve kurum dışından bildirilebilmesi için uygun araçlar içeriyor mu?



11- İhbar sistemi, bildirimde bulunan personelin güvenliğini sağlayıcı (haksız ve ayrımcı bir muameleye tabi tutulmama gibi) prosedürler içeriyor mu?



Tablo 5: Kontrol Faaliyetleri Standartları Soru Formu Sonuçlarının Dağılımı

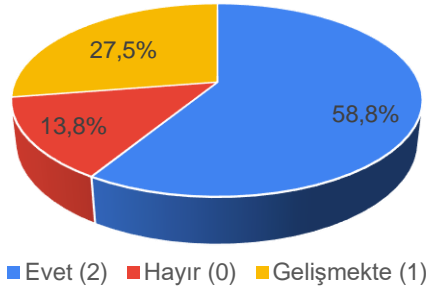
NO	BİLGİ VE İLETİŞİM - SORU	EVET (2)	HAYIR (0)	GELİŞMEKTE (1)
1	Biriminizde yatay ve dikey iletişimi kapsayan yazılı, elektronik veya sözlü etkin bir iç iletişim sistemi mevcut mu?	72,19%	7,81%	20,00%
2	Biriminizde dış paydaşlar ile etkin iletişimi sağlayacak bir dış iletişim sistemi mevcut mu?	64,69%	10,94%	24,38%
3	Mevcut iç ve dış iletişim sistemleri personelin ve/veya dış paydaşların beklenti, öneri ve şikâyetlerini iletmelerine imkân veriyor mu?	64,38%	9,38%	26,25%
4	Biriminizde, personelin görev ve sorumlulukları ile birimin misyon ve hedefleri kapsamında kendisinden neler beklendiği yöneticiler tarafından yazılı olarak belirlenip ilgili personele bildiriliyor mu?	61,25%	12,19%	26,56%
5	Mevcut bilgi sistemleri idare/birim tarafından belirlenmiş hedeflerin izlenmesine ve bu doğrultuda gerçekleştirilen faaliyetler üzerinde etkin bir gözetim ve değerlendirme yapılmasına imkân veriyor mu?	59,38%	9,06%	31,56%
6	Biriminizde hangi raporların, kim tarafından, ne sıklıkta, ne zaman hazırlanacağı, kime sunulacağı, dayanağı ve hazırlanan raporların kim tarafından kontrol edileceği açıkça belirlenip personele duyuruldu mu?	65,00%	10,63%	24,38%
7	Birimin iş ve işlemlerinin kaydı, sınıflandırılması, korunması ve erişimini kapsayan belirlenmiş standartlara uygun arşiv ve dokümantasyon sistemi mevcut mu?	70,63%	4,69%	24,69%
8	Biriminizde -elektronik ortamdakiler dâhil- gelen ve giden her türlü evrak ile daire içi haberleşmenin, iş ve işlemlerin kaydedildiği ve sınıflandırıldığı kapsamlı ve güncel bir kayıt ve dosyalama sistemi mevcut mu?	72,50%	5,94%	21,56%
9	Biriminiz personeli idare içinden ve idare dışından yapılacak ihbar ve şikâyetlere yönelik prosedürler hakkında bilgi sahibi mi?	69,38%	9,69%	20,94%
10	İhbar sistemi olası veya süregelen usulsüzlük, yolsuzluk ve sorunların kurum içinden ve kurum dışından bildirilebilmesi için uygun araçlar içeriyor mu?	63,13%	9,38%	27,50%
11	İhbar sistemi, bildirimde bulunan personelin güvenliğini sağlayıcı (haksız ve ayrımcı bir muameleye tabi tutulmama gibi) prosedürler içeriyor mu?	52,50%	14,38%	33,13%

Kaynak: Strateji Geliştirme Müdürlüğü, 2025

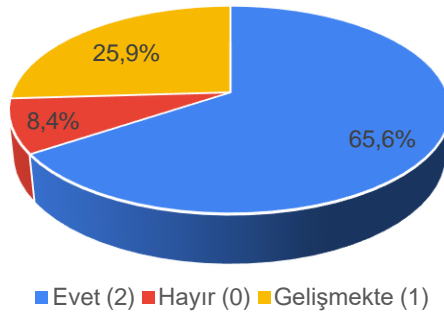
İzleme

İç kontrol sistemi, idarelerin karşı karşıya kaldığı risklere ve değişikliklere sürekli olarak uyum göstermesi gereken dinamik bir süreçtir. Bu nedenle, iç kontrol sisteminin; değişen hedeflere, ortama, kaynaklara ve risklere gerektiği biçimde uyum göstermesini sağlamak amacıyla izlenmesi gerekir. Etkili ve verimli bir izlemenin temelinde idarenin hedefleri ile ilgili, anlamlı, risklere yönelik önemli kontrollerin değerlendirildiği izleme prosedürlerinin tasarlanması ve uygulanması yatar. İzleme, doğru tasarlanıp uygulandığında, idarelere iç kontrol sisteminin etkinliği hakkında doğru ve ikna edici bilgi sağlar, iç kontrol aksaklıklarını zamanında tespit eder ve düzeltici önlem alacak kişilere ve gerektiğinde üst yönetime iletir. Böylece, kontrol sürecinde karşılaşılan aksaklıkların idarenin hedeflerine önemli bir zarar vermeden düzeltilmesi sağlanmış olur.

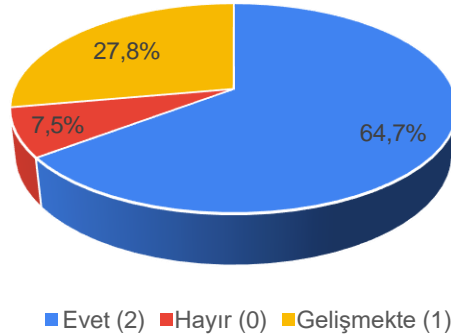
- 1- Biriminizde iç kontrolün etkili bir şekilde işleyip işlemediği konusunda yöneticilere geri bildirimde bulunmaya olanak sağlayacak toplantılar düzenleniyor mu?



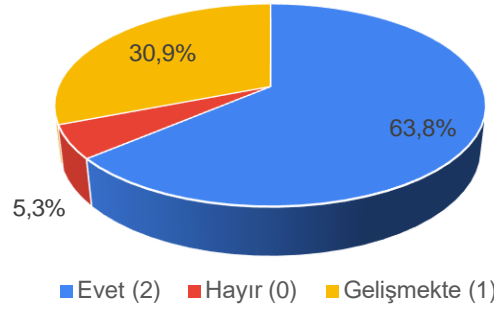
- 2- Biriminizde sürekli izleme faaliyetleri etkin olarak uygulanıyor mu?



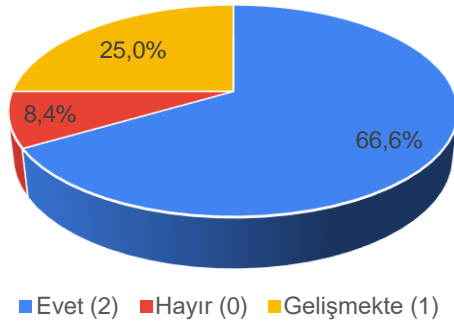
- 3- Biriminizde iç kontrol sistemi, yılda en az bir kez değerlendiriliyor mu?



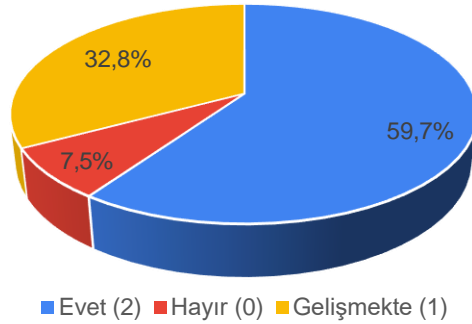
4- İç kontrolün değerlendirilmesinde, yöneticilerin görüşleri, kişi ve/veya kurumların talep ve şikâyetleri ile iç ve dış denetim sonucunda düzenlenen raporlar dikkate alınmakta mı?



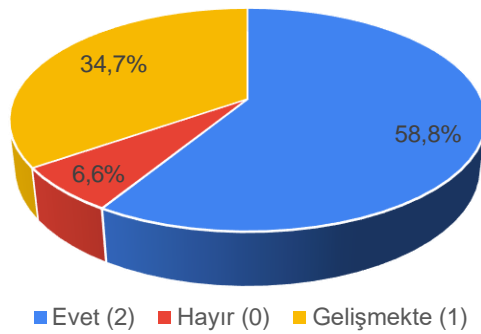
5- Biriminizin yönetici ve çalışanlarıyla iç denetim birimi arasında etkin bir işbirliği var mı?



6- İç kontrolün değerlendirilmesi sonucunda alınması gereken önlemler belirlenip uygulanıyor mu?



7- Biriminizde, iç denetim raporlarına istinaden alınması gereken önlemlere ilişkin hazırlanan eylem planları izleniyor mu?



Tablo 6: İzleme Standartları Soru Formu Sonuçlarının Dağılımı

NO	İZLEME - SORU	EVET (2)	HAYIR (0)	GELİŞMEKTE (1)
1	Biriminizde iç kontrolün etkili bir şekilde işleyip işlemediği konusunda yöneticilere geri bildirimde bulunmaya olanak sağlayacak toplantılar düzenleniyor mu?	58,75%	13,75%	27,50%
2	Biriminizde sürekli izleme faaliyetleri etkin olarak uygulanıyor mu?	65,63%	8,44%	25,94%
3	Biriminizde iç kontrol sistemi, yılda en az bir kez değerlendiriliyor mu?	64,69%	7,50%	27,81%
4	İç kontrolün değerlendirilmesinde, yöneticilerin görüşleri, kişi ve/veya kurumların talep ve şikâyetleri ile iç ve dış denetim sonucunda düzenlenen raporlar dikkate alınmakta mı?	63,75%	5,31%	30,94%
5	Biriminizin yönetici ve çalışanlarıyla iç denetim birimi arasında etkin bir işbirliği var mı?	66,56%	8,44%	25,00%
6	İç kontrolün değerlendirilmesi sonucunda alınması gereken önlemler belirlenip uygulanıyor mu?	59,69%	7,50%	32,81%
7	Biriminizde, iç denetim raporlarına istinaden alınması gereken önlemlere ilişkin hazırlanan eylem planları izleniyor mu?	58,75%	6,56%	34,69%

Kaynak: Strateji Geliştirme Müdürlüğü, 2025

4.2.2. İç Kontrol Sistemi Soru Formu Sonuçlarının Yorumlanması

Tablo 7: İç Kontrol Sistemi Başarı Oranı ve Yorumları

BAŞARI ORANI (%)	YORUM
%0-25	İç kontrol sisteminin gelişiminin en düşük seviyede olduğunun göstergesi. Biraz farkındalık olmakla birlikte iç kontrol mekanizmalarının henüz idarede uygulanmadığı anlaşılmaktadır. İç kontrol sisteminin kurulması için acil rehberlik ve yönlendirmede bulunulması gereklidir.
%26-50	İç kontrol sisteminin gelişiminin düşük seviyede olduğunun göstergesi. İç kontrol sistemine ilişkin farkındalık ve anlayışın bulunduğu, iç kontrol mekanizmalarının uygulanması için çalışmalara başlandığı anlaşılmaktadır. Ancak çalışmaların artarak devam etmesi ve uygulamaya geçilmesi gereklidir.
%51-75	İç kontrol sisteminin gelişiminin orta seviyede olduğunun göstergesi. İç kontrol mekanizmalarının uygulanmaya başladığı, ancak geliştirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.
%76-90	İç kontrol sisteminin gelişiminin yüksek seviyede olduğunun göstergesi. İç kontrol mekanizmalarının uygulamasının yerleştiği anlaşılmaktadır. Uygulamanın biraz daha geliştirilmesi için neler yapılabileceğinin değerlendirilmesi uygun olacaktır.
%91-100	İç kontrol sisteminin gelişiminin en yüksek seviyede olduğunun göstergesi. İç kontrol mekanizmalarının en iyi şekilde uygulandığı anlaşılmaktadır.

Kaynak: Strateji Geliştirme Müdürlüğü, 2025

Kontrol Ortamı

İdareler iç kontrol sisteminin doğru bir şekilde işleyebilmesi için güçlü bir kontrol ortamına ihtiyaç duymaktadır. İç Kontrol Sisteminin beş bileşeninden biri olan Kontrol Ortamı; sistemi ileriye götürmek için gerekli olan ilk adım olup idarenin yöneticileri ve çalışanlarının iç kontrole yönelik olumlu bir bakış açısına sahip olmasını, etik değerleri, dürüst bir yönetim anlayışını, personelin yeterliliği ve performansını, yöneticilerin iş yapma tarzını, görev, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmesini ve idarenin organizasyon yapısını kapsamaktadır.

Tablo 8: Kontrol Ortamı - Müdürlüklerin Soru Formu Puanlamaları

MÜDÜRLÜKLER	PUAN	YÜZDE (SEVİYE)
Afet ve Risk Yönetimi Müdürlüğü	18	38%
Bilgi İşlem Müdürlüğü	40	83%
Destek Hizmetleri Müdürlüğü	39	81%
Emlak ve İstimlak Müdürlüğü	22	46%
Fen İşleri Müdürlüğü	29	60%
Gençlik ve Spor Hizmetleri Müdürlüğü	36	75%
Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	41	85%
Hukuk İşleri Müdürlüğü	21	44%
İmar ve Şehircilik Müdürlüğü	34	71%
İklim Değişikliği ve Sıfır Atık Müdürlüğü	25	52%
İnsan Kaynakları Müdürlüğü	28	58%
İşletme ve İştirakler Müdürlüğü	46	96%
Kentsel Dönüşüm Müdürlüğü	37	77%
Araştırma ve Geliştirme Müdürlüğü	43	90%
Kültür, Sanat Sosyal İşler Müdürlüğü	45	94%
Mali Hizmetler Müdürlüğü	36	75%
Park ve Bahçeler Müdürlüğü	48	100%
Sosyal Hizmetler Müdürlüğü	19	40%
Strateji Geliştirme Müdürlüğü	31	65%
Rehberlik ve Teftiş Kurulu Müdürlüğü	47	98%
Temizlik İşleri Müdürlüğü	43	90%
Veteriner Hizmetleri Müdürlüğü	41	85%
Yazı İşleri Müdürlüğü	37	77%
Yapı Kontrol Müdürlüğü	28	58%
Zabita Müdürlüğü	43	90%
GENEL TOPLAM	877	73%

Kaynak: Strateji Geliştirme Müdürlüğü, 2025

Bu değerlendirme, kontrol ortamına ilişkin uygulamaların müdürlükler arasında dağılım gösterdiğini ve iç kontrolün kurum genelinde ortak bir çerçeveye oturmakla birlikte bazı birimlerde daha ileri düzeyde uygulandığını ortaya koymaktadır. Genel başarı oranının %73 olarak gerçekleşmesi, kontrol ortamına ilişkin temel düzenlemelerin büyük ölçüde hayata geçirildiğini ve uygulamaların kurumsal işleyişe entegre edildiğini göstermektedir.

Öte yandan, bazı müdürlüklerde elde edilen düşük oranlar, kontrol ortamına ilişkin uygulamaların aynı hız ve derinlikte yaygınlaştırılması gerektiğine işaret etmektedir. Bu durum, eksiklikten ziyade uygulama farklılıkları olarak değerlendirilmekte olup, birimler arası koordinasyonun artırılması, rehberlik ve yönlendirici çalışmaların güçlendirilmesiyle kontrol ortamı uygulamalarının daha dengeli hale getirilebileceğini göstermektedir. Genel değerlendirme, kontrol ortamı bileşeninin gelişim sürecinin devam ettiğini ve kurumsal olgunluk düzeyinin artırılmasına yönelik iyileştirme potansiyelinin bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Risk Değerlendirme

İç kontrol sisteminin ikinci bileşeni olan risk değerlendirme; İdarenin, hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyeceği değerlendirilen önemli riskleri tespit ve analiz etme, bunlara uygun aksiyonlar alınmasını belirleme sürecidir. Risk değerlendirmesi idarelerde meydana gelebilecek risklerin tespiti, risklerin ölçülmesi, risk kapasitesinin belirlenmesi, risklerin meydana gelme olasılıklarının hesaplanması ve risklere verilecek yanıtların gözden geçirilmesini sağlamaktadır. İç kontrol faaliyeti risk esaslı olarak gerçekleştirilmelidir. Riskli alanların belirlenmesi ve kontrol faaliyetlerinin bu alanlarda yoğunlaştırılması iç kontrol sisteminin başarısı açısından önemlidir. Risk değerlendirmesi yapılırken öncelikle idarenin amaç ve hedeflerinin açık ve net olarak belirlenmesi gerekmektedir.

Tablo 9: Risk Değerlendirme - Müdürlüklerin Soru Formu Puanlamaları

MÜDÜRLÜKLER	PUAN	YÜZDE (SEVİYE)
Afet ve Risk Yönetimi Müdürlüğü	15	47%
Bilgi İşlem Müdürlüğü	31	97%
Destek Hizmetleri Müdürlüğü	29	91%
Emlak ve İstimlak Müdürlüğü	16	50%
Fen İşleri Müdürlüğü	16	50%
Gençlik ve Spor Hizmetleri Müdürlüğü	16	50%
Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	29	91%
Hukuk İşleri Müdürlüğü	4	13%
İmar ve Şehircilik Müdürlüğü	25	78%
İklim Değişikliği ve Sıfır Atık Müdürlüğü	12	38%
İnsan Kaynakları Müdürlüğü	16	50%
İşletme ve İştirakler Müdürlüğü	32	100%
Kentsel Dönüşüm Müdürlüğü	27	84%
Araştırma ve Geliştirme Müdürlüğü	20	64%
Kültür, Sanat Sosyal İşler Müdürlüğü	31	97%
Mali Hizmetler Müdürlüğü	21	66%
Park ve Bahçeler Müdürlüğü	32	100%
Sosyal Hizmetler Müdürlüğü	0	0%
Strateji Geliştirme Müdürlüğü	18	56%
Rehberlik ve Teftiş Kurulu Müdürlüğü	31	97%
Temizlik İşleri Müdürlüğü	31	97%
Veteriner Hizmetleri Müdürlüğü	18	56%
Yazı İşleri Müdürlüğü	20	63%
Yapı Kontrol Müdürlüğü	16	50%
Zabıta Müdürlüğü	32	100%
GENEL TOPLAM	538	67%

Kaynak: Strateji Geliştirme Müdürlüğü, 2025

Bu değerlendirme, risk değerlendirme bileşenine ilişkin uygulamaların müdürlükler bazında farklı gelişim düzeylerinde bulunduğunu ortaya koymaktadır. Genel başarı oranının %67 olarak gerçekleşmesi, risk değerlendirme çalışmalarının kurum genelinde başlatıldığını ancak uygulamaların henüz tüm birimlerde aynı seviyede yerleşmediğini göstermektedir. Bazı müdürlüklerde yüksek oranlara ulaşılması, risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik çalışmaların bu birimlerde daha sistematik yürütüldüğünü göstermektedir.

Buna karşılık, düşük oranların görüldüğü müdürlüklerde risk değerlendirme süreçlerinin geliştirilmesine ihtiyaç bulunduğu değerlendirilmektedir. Bu durum, risk yönetimi yaklaşımının birimler arasında yaygınlaştırılması, rehberlik ve koordinasyonun artırılması ve risk değerlendirme çalışmalarının daha

bütüncül bir yapıya kavuşturulması gerekliliğine işaret etmektedir. Genel olarak sonuçlar, risk değerlendirme bileşeninin gelişim aşamasında olduğunu ve kurumsal olgunluk düzeyinin yükseltilmesine yönelik iyileştirme potansiyelinin bulunduğunu göstermektedir.

Kontrol Faaliyetleri

Kontrol faaliyetleri, hedefleri gerçekleştirmek ve riskleri azaltmak üzere uygulamaya konulan politika ve prosedürler olarak tanımlanmaktadır. Kontrol faaliyetlerinin etkin olabilmesi için amaca yönelik olması, dönem boyunca planlandığı şekilde sürekli işlev görmesi ve etkin, kapsamlı, makul ve kontrol hedefleriyle doğrudan bağlantılı olması gerekmektedir. Bununla birlikte kontrol faaliyetlerinin organizasyonun geneli, tüm kademeleri ve tüm fonksiyonları ile bütünleşmesi de sağlanmalıdır. İdare, görevlerin ve hedeflerin gerçekleşmesi için risk yönetimini temel almak suretiyle kontrol faaliyetlerini planlamalı ve yönlendirmelidir.

Tablo 10: Kontrol Faaliyetleri - Müdürlüklerin Soru Formu Puanlamaları

MÜDÜRLÜKLER	PUAN	YÜZDE (SEVİYE)
Afet ve Risk Yönetimi Müdürlüğü	12	50%
Bilgi İşlem Müdürlüğü	24	100%
Destek Hizmetleri Müdürlüğü	21	88%
Emlak ve İstimlak Müdürlüğü	12	50%
Fen İşleri Müdürlüğü	14	60%
Gençlik ve Spor Hizmetleri Müdürlüğü	14	58%
Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	21	88%
Hukuk İşleri Müdürlüğü	14	58%
İmar ve Şehircilik Müdürlüğü	16	67%
İklim Değişikliği ve Sıfır Atık Müdürlüğü	13	54%
İnsan Kaynakları Müdürlüğü	12	50%
İşletme ve İştirakler Müdürlüğü	24	100%
Kentsel Dönüşüm Müdürlüğü	18	75%
Araştırma ve Geliştirme Müdürlüğü	21	88%
Kültür, Sanat Sosyal İşler Müdürlüğü	23	96%
Mali Hizmetler Müdürlüğü	22	92%
Park ve Bahçeler Müdürlüğü	22	92%
Sosyal Hizmetler Müdürlüğü	3	13%
Strateji Geliştirme Müdürlüğü	13	55%
Rehberlik ve Teftiş Kurulu Müdürlüğü	20	83%
Temizlik İşleri Müdürlüğü	24	100%
Veteriner Hizmetleri Müdürlüğü	23	96%
Yazı İşleri Müdürlüğü	17	71%
Yapı Kontrol Müdürlüğü	13	54%
Zabıta Müdürlüğü	23	96%
GENEL TOPLAM	440	73%

Kaynak: Strateji Geliştirme Müdürlüğü, 2025

Bu değerlendirme, kontrol faaliyetlerine ilişkin temel uygulamaların kurum genelinde büyük ölçüde yerleştiğini göstermektedir. Genel başarı oranının %73 olması, mali ve idari süreçlerde kontrol mekanizmalarının uygulandığını ve işleyişe entegre edildiğini ortaya koymaktadır. Bazı müdürlüklerde yüksek oranlara ulaşılması, yazılı prosedürler ve kontrol noktalarının etkin şekilde işletildiğini göstermektedir.

Buna karşılık, daha düşük oranların bulunduğu birimlerde kontrol faaliyetlerinin güçlendirilmesine ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, kontrol faaliyetlerinin risk temelli yaklaşımla ele alınması ve iyi uygulamaların birimler arasında yaygınlaştırılmasıyla sistemin etkinliğinin artırılacağı değerlendirilmektedir.

Bilgi ve İletişim

Bilgi ve iletişim, yöneticilerin karar alma sürecinde ihtiyaç duyduğu bilginin elde edilmesi ve ilgili yerlere ulaştırılmasının sağlanması için oluşturulmuş prosedürlerdir. Etkin bir İç Kontrol Sistemi kurmak ve idarenin hedeflerini gerçekleştirmek için idarenin bütün kademelerinde bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi, çalışanların görevlerini yerine getirirken ihtiyaç duydukları verileri elde etmelerini, iletişim ise bilginin idare içinde ve dışında yatay ve dikey olarak serbest bir şekilde hareket edebilmesini sağlayacak uygun mekanizmaların varlığını ifade etmektedir.

Tablo 11: Bilgi ve İletişim - Müdürlüklerin Soru Formu Puanlamaları

MÜDÜRLÜKLER	PUAN	YÜZDE (SEVİYE)
Afet ve Risk Yönetimi Müdürlüğü	11	50%
Bilgi İşlem Müdürlüğü	22	100%
Destek Hizmetleri Müdürlüğü	21	95%
Emlak ve İstimlak Müdürlüğü	11	50%
Fen İşleri Müdürlüğü	18	83%
Gençlik ve Spor Hizmetleri Müdürlüğü	14	64%
Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	22	100%
Hukuk İşleri Müdürlüğü	18	82%
İmar ve Şehircilik Müdürlüğü	15	68%
İklim Değişikliği ve Sıfır Atık Müdürlüğü	13	59%
İnsan Kaynakları Müdürlüğü	11	50%
İşletme ve İştirakler Müdürlüğü	22	100%
Kentsel Dönüşüm Müdürlüğü	15	68%
Araştırma ve Geliştirme Müdürlüğü	20	91%
Kültür, Sanat Sosyal İşler Müdürlüğü	22	100%
Mali Hizmetler Müdürlüğü	19	86%
Park ve Bahçeler Müdürlüğü	21	95%
Sosyal Hizmetler Müdürlüğü	7	32%
Strateji Geliştirme Müdürlüğü	14	64%
Rehberlik ve Teftiş Kurulu Müdürlüğü	16	73%
Temizlik İşleri Müdürlüğü	22	100%
Veteriner Hizmetleri Müdürlüğü	21	95%
Yazı İşleri Müdürlüğü	19	86%
Yapı Kontrol Müdürlüğü	11	50%
Zabıta Müdürlüğü	21	95%
GENEL TOPLAM	426	78%

Kaynak: Strateji Geliştirme Müdürlüğü, 2025

Bu değerlendirme sonuçları, bilgi ve iletişim bileşenine ilişkin uygulamaların kurum genelinde yüksek düzeyde yerleştiğini göstermektedir. Genel başarı oranının %78 olarak gerçekleşmesi, bilgi akışı, raporlama ve iletişim süreçlerinin büyük ölçüde etkin şekilde yürütüldüğünü ortaya koymaktadır. Birçok müdürlükte yüksek oranlara ulaşılması, elektronik sistemlerin kullanımının ve raporlama düzeninin güçlü olduğunu göstermektedir.

Bununla birlikte, daha düşük oranların görüldüğü bazı birimlerde bilgi ve iletişim süreçlerinin güçlendirilmesine ihtiyaç bulunduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, iyi uygulamaların yaygınlaştırılması ve bilgiye erişim ile raporların anlaşılabilirliğini artırmaya yönelik çalışmaların sürdürülmesiyle bilgi ve iletişim bileşeninin daha dengeli bir yapıya kavuşturulabileceği değerlendirilmektedir.

İzleme

İzleme, iç kontrol sürecinin performansını tespit etmek amacıyla, söz konusu sürecin belirlenen uygun aralıklarla düzenli olarak izlenmesidir. Bu kapsamda izleme bileşeni, diğer iç kontrol bileşenlerine ilişkin faaliyetlerin uygun şekilde belirlenerek yürütülmesini izler ve belirli aralıklarla sürekli olarak değerlendirmeler yapar. Söz konusu değerlendirme sonucunda tespit edilen eksiklikler belirlenerek ilgililere iletilir.

Tablo 12: İzleme - Müdürlüklerin Soru Formu Puanlamaları

MÜDÜRLÜKLER	PUAN	YÜZDE (SEVİYE)
Afet ve Risk Yönetimi Müdürlüğü	6	44%
Bilgi İşlem Müdürlüğü	13	93%
Destek Hizmetleri Müdürlüğü	14	100%
Emlak ve İstimlak Müdürlüğü	7	50%
Fen İşleri Müdürlüğü	8	57%
Gençlik ve Spor Hizmetleri Müdürlüğü	7	50%
Basın, Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü	9	64%
Hukuk İşleri Müdürlüğü	7	50%
İmar ve Şehircilik Müdürlüğü	8	57%
İklim Değişikliği ve Sıfır Atık Müdürlüğü	7	50%
İnsan Kaynakları Müdürlüğü	7	50%
İşletme ve İştirakler Müdürlüğü	14	100%
Kentsel Dönüşüm Müdürlüğü	13	93%
Araştırma ve Geliştirme Müdürlüğü	11	79%
Kültür, Sanat Sosyal İşler Müdürlüğü	14	100%
Mali Hizmetler Müdürlüğü	14	100%
Park ve Bahçeler Müdürlüğü	14	100%
Sosyal Hizmetler Müdürlüğü	3	21%
Strateji Geliştirme Müdürlüğü	8	57%
Rehberlik ve Teftiş Kurulu Müdürlüğü	13	93%
Temizlik İşleri Müdürlüğü	14	100%
Veteriner Hizmetleri Müdürlüğü	12	86%
Yazı İşleri Müdürlüğü	7	50%
Yapı Kontrol Müdürlüğü	10	71%
Zabıta Müdürlüğü	14	100%
GENEL TOPLAM	254	73%

Kaynak: Strateji Geliştirme Müdürlüğü, 2025

Bu değerlendirme, izleme bileşenine ilişkin uygulamaların kurum genelinde önemli ölçüde hayata geçirildiğini, ancak birimler arasında uygulama düzeyi açısından farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Genel başarı oranının %73 olarak gerçekleşmesi, izleme faaliyetlerinin kurumsal düzeyde başlatıldığını ve temel izleme mekanizmalarının işletildiğini ortaya koymaktadır. Bazı müdürlüklerde yüksek oranlara ulaşılması, izleme ve değerlendirme süreçlerinin bu birimlerde daha düzenli ve sistematik yürütüldüğünü göstermektedir.

Buna karşılık, daha düşük oranların bulunduğu birimlerde izleme faaliyetlerinin güçlendirilmesine ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, izleme sonuçlarının düzenli olarak raporlanması, yönetsel karar alma süreçleriyle ilişkilendirilmesi ve iyi uygulamaların birimler arasında yaygınlaştırılmasıyla izleme bileşeninin etkinliğinin artırılacağı değerlendirilmektedir.

4.2.3. İç Kontrol Sistemi Bileşenleri Değerlendirme Tablosu

Tablo 13: İç Kontrol Sistemi Bileşenleri Değerlendirme Tablosu

BİLEŞEN	SORU SAYISI	MAKSİMUM PUAN	ALINAN TOPLAM PUAN	BAŞARI (%)
Kontrol Ortamı	24	1.200	877	73%
Risk Değerlendirme	16	800	538	67%
Kontrol Faaliyetleri	12	600	440	73%
Bilgi ve İletişim	11	550	426	78%
İzleme	7	350	254	73%
GENEL ORTALAMA	70	3.500	2.535	73%

Kaynak: Strateji Geliştirme Müdürlüğü, 2025

Bu değerlendirme sonuçları, idaremizde iç kontrol sisteminin genel olarak orta düzeyde ve dengeli bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Beş bileşenin tamamında başarı oranlarının %65'in üzerinde gerçekleşmesi, iç kontrol sisteminin kurumsal olarak oluşturulduğunu ve uygulamada büyük ölçüde hayata geçirildiğini ortaya koymaktadır. Özellikle Bilgi ve İletişim bileşeninde ulaşılan %78'lik başarı oranı, bilgi akışı, raporlama ve iletişim süreçlerinin görece güçlü olduğunu göstermektedir.

Buna karşılık, Risk Değerlendirme bileşeninde başarı oranının %67 ile diğer bileşenlere kıyasla daha düşük seviyede kalması, risk yönetimi süreçlerinin geliştirilmesine ihtiyaç bulunduğuna işaret etmektedir. Genel ortalamanın %73 olarak gerçekleşmesi, iç kontrol sisteminin Seviye 2 (Uygulama ve Yerleşme) aşamasında olduğunu; sistemin etkinliğinin artırılması için özellikle risk değerlendirme, izleme ve ölçme mekanizmalarının güçlendirilmesine yönelik çalışmaların sürdürülmesi gerektiğini göstermektedir.

4.3. Özet Değerlendirme Tablosu

Tablo 14: Özet Değerlendirme

Bileşen No	Değerlendirmeler	Kök Nedeni	Sorumlu Birimi	Sorumlu Kişi	İlgili Belgeler	Sonuç
1. Kontrol Ortamı	Görev tanımları ve organizasyon yapısı belirlenmiş olmakla birlikte, uygulamada birimler arasında görev dağılımının netliğini artırmaya ihtiyaç bulunmaktadır.	Organizasyonel değişikliklerin süreçlere tam olarak yansıtılmamış olması	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Birim Müdürü	Görev Tanımları, Organizasyon Şeması	Görev tanımlarının gözden geçirilmesine yönelik çalışmalar planlanmıştır.
2. Risk Değerlendirme	Kurumsal riskler belirlenmiş ve risk envanteri oluşturulmuş olmakla birlikte, risklerin periyodik olarak güncellenmesi ve kontrol etkinliğinin ölçülmesine yönelik uygulamaların geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.	Risk yönetimi sürecine ilişkin izleme ve değerlendirme mekanizmasının yeterince yapılandırılmamış olması	Strateji Geliştirme Müdürlüğü	İç Kontrol Sorumlusu	Risk Envanteri, İç Kontrol Eylem Planı	Risk değerlendirme sürecinin iç denetim hazırlıkları kapsamında geliştirilmesi kararlaştırılmıştır.
3. Kontrol Faaliyeti	Görevler ayrılığı ilkesi genel olarak uygulanmakla birlikte, personel sayısının sınırlı olduğu bazı birimlerde görevler ayrılığı tam olarak sağlanamamaktadır.	İnsan kaynağı yetersizliği ve iş yoğunluğu	İlgili Harcama Birimleri	Birim Amirleri	Görev Tanımları, Süreç Akışları	Görevler ayrılığı ilkesinin güçlendirilmesine yönelik tedbirler belirlenmiştir.
4. Bilgi ve İletişim	İç kontrol ve süreçlere ilişkin bilgiler personele iletilmekle birlikte, iç kontrol uygulamalarına yönelik farkındalığın tüm birimlerde aynı düzeyde olmadığı değerlendirilmektedir.	Eğitim ve bilgilendirme faaliyetlerinin süreklilik arz etmemesi	İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü	Müdür	Eğitim Planları, Duyuru Kayıtları	İç kontrol farkındalığını artırmaya yönelik bilgilendirme faaliyetleri planlanmıştır.
5. İzleme	İç kontrol eylem planı oluşturulmuş olmakla birlikte, gerçekleşmelerin düzenli olarak izlenmesi ve üst yönetime raporlanmasına yönelik sistematik bir yapı henüz tam olarak oluşturulamamıştır.	İzleme ve raporlama sürecinin standart hale getirilmemiş olması	Strateji Geliştirme Müdürlüğü	İç Kontrol Sorumlusu	İç Kontrol Eylem Planı	İzleme ve raporlama mekanizmasının güçlendirilmesine yönelik çalışmalar başlatılmıştır.

Kaynak: Strateji Geliştirme Müdürlüğü, 2025

İdareimizde iç kontrol sisteminin mevcut durumu, kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme bileşenleri esas alınarak bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Yapılan değerlendirmede; her bir bileşen kapsamında mevcut uygulamalar gözden geçirilmiş, geliştirilmesi gereken alanlar belirlenmiş ve bu durumların ortaya çıkmasına neden olan hususlar analiz edilmiştir. Süreç, yalnızca mevcut durumu tespit etmeye yönelik olmayıp, iç kontrol sisteminin daha etkin ve sürdürülebilir hale getirilmesine yönelik iyileştirme yaklaşımıyla yürütülmüştür.

Değerlendirme sonucunda, iç kontrol sisteminin genel çerçevesinin oluşturulduğu, birçok alanda uygulamaların başlatıldığı ve sorumlulukların belirlendiği görülmüştür. Bununla birlikte, bazı alanlarda yazılı düzenlemelerin tamamlanmasına, farkındalık ve eğitim çalışmalarının artırılmasına ve izleme mekanizmalarının güçlendirilmesine ihtiyaç duyulduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda yürütülen ve planlanan çalışmalar, idarenin iç kontrol sistemini sürekli iyileştirme anlayışıyla ele aldığını ve denetim süreçlerine hazır olduğunu ortaya koymaktadır.

5. DEĞERLENDİRME EKİBİNİN GÖRÜŞÜ

Sultanbeyli Belediyesi Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı (2025), iç kontrol sisteminin kurumsal yapıya yerleştirilmesi amacıyla öncelikle kontrol ortamının güçlendirilmesi ve risk değerlendirme çalışmalarının başlatılması ve geliştirilmesine yönelik olarak hazırlanmıştır.

Risk değerlendirme bileşeninde yer alan standartların sağlanması; Strateji Geliştirme Müdürlüğü koordinasyonunda yürütülen çalışmalar ile birimler tarafından hazırlanan risk değerlendirmeleri, birim risk raporları, konsolide risk raporları ve risk eylem planlarının oluşturulmasına ve uygulanmasına bağlıdır. Kontrol faaliyetleri bileşeninde ise risk değerlendirme sonuçlarına göre alınması gereken önlemlerin, yazılı prosedürler ve iş akış süreçlerinde kontrol basamakları olarak tanımlanması esas alınmaktadır.

Bilgi ve iletişim bileşenine ilişkin çalışmalar, belediyenin bilgi teknolojileri altyapısının geliştirilmesi ve elektronik sistemlerin etkin kullanımı yoluyla sürdürülmekte; izleme bileşeninde yer alan standartların sağlanması ise iç kontrol sisteminin düzenli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesine bağlı bulunmaktadır.

İç kontrol sisteminin bir yönetim anlayışı haline gelmesi, Strateji Geliştirme Müdürlüğü'nün koordinasyonunda yürütülen çalışmaların sürekliliği ile mümkündür. Bu kapsamda, Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planlarının birimlerin katılımıyla hazırlanması, izleme ve değerlendirme raporları doğrultusunda revize edilmesi ve risk değerlendirme sonuçlarının eylem planlarına yansıtılması önem arz etmektedir.

İç kontrol sistemine ilişkin tüm çalışmaların denetime açık ve kanıtlarıyla desteklenmiş şekilde yürütülmesi, Sayıştay denetimlerinde yer alan değerlendirmelerin dikkate alınması ve tespit edilen hususların eylem planı revizyonlarında önceliklendirilmesi gerekmektedir. Strateji Geliştirme Müdürlüğü tarafından yürütülen izleme ve değerlendirme çalışmaları esas alınarak, iç kontrol sisteminin bileşenler itibarıyla gelişim düzeyi Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler (GZFT) analizi çerçevesinde değerlendirilmiş ve raporda sunulmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İç kontrol sisteminin değerlendirilmesi sonucunda, Sultanbeyli Belediyesi'nde iç kontrol yapısının genel çerçevesinin oluşturulduğu, birçok alanda planlama ve uygulama çalışmalarının başlatıldığı, ancak bazı bileşenler itibarıyla uygulamaların geliştirilmesine ve kurumsallaştırılmasına ihtiyaç duyulduğu görülmüştür. Değerlendirme bulguları, iç kontrolün beş bileşeni esas alınarak aşağıda güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler çerçevesinde ele alınmıştır.

Kontrol Ortamı Bileşeni

Kurumun çalışma ortamını ifade eder ve iç kontrol sisteminin temelini oluşturur.

Mevcut Olgunluk Seviyesi: Seviye 2 – *Uygulama ve Yerleşme*

Hedef Olgunluk Seviyesi: Seviye 3 – *Analiz ve Sürekli İyileştirme*

Güçlü Yönler

- Stratejik plan çalışmalarının iç ve dış paydaş çalışmaları ile yapılmış ve yazılı olarak duyurulmuş olması
- İdarenin misyonunun yazılı olarak belirlenmiş ve ilan edilmiş olması
- Belge yönetiminin ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi standardına uygun yürütülmesi
- Etik Kurulunun oluşturulmuş olması ve Etik Sözleşme Yönergesinin yayımlanması
- Elektronik imza ve elektronik belge yönetim sistemlerinin kullanılması
- Yetki devri genelgesinin mevcut olması ve mevzuata uygun şekilde uygulanması
- İç kontrol sisteminin üst yönetim ve yönetici düzeyinde sahiplenilmiş olması

Zayıf Yönler

- İç kontrol sisteminin personel düzeyinde yeterince sahiplenilmemiş olması
- Bazı prosedür ve yönergelerin henüz tamamlanmamış olması
- Görev dağılım tabloları ve süreç dokümanlarının düzenli güncellenmesine yönelik sistematığın bulunmaması
- İç kontrol ve performans değerlendirme konularında eğitim eksikliklerinin bulunması
- Bireysel performans değerlendirme sisteminin henüz uygulanmaması

Fırsatlar

- Devam eden süreç ve iş analizi çalışmalarının iç kontrol sistemine doğrudan katkı sağlayacak olması
- Personel ve hizmet memnuniyet anketlerinin düzenli hale getirilebilecek olması
- Performans değerlendirme, ödüllendirme ve öneri sistemi kurulmasına yönelik planlama çalışmalarının bulunması

Tehditler

- Eğitim ve farkındalık çalışmalarının gecikmesi durumunda iç kontrol kültürünün kurumsallaşamaması
- Süreç ve görev tanımlarının güncellenmemesi halinde görev karmaşası ve sorumluluk belirsizliği oluşması

Sonuç ve Öneriler

- Kontrol ortamı bileşeni genel olarak oluşturulmuş ve uygulanmaktadır. Ancak bu bileşenin Seviye 3 olgunluğa ulaşabilmesi için; iç kontrol farkındalığını artırıcı eğitimlerin yaygınlaştırılması, eksik prosedür ve yönergelerin tamamlanması, görev ve süreç dokümanlarının düzenli güncelleneceği sürdürülebilir bir sistemin kurulması ve performans değerlendirme sisteminin hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Risk Değerlendirme Bileşeni

Kurum, hedeflerini söz konusu hedeflere yönelik risklerin tanımlanmasına ve değerlendirilmesine imkân sağlayacak açıklıkta belirlenir.

Mevcut Olgunluk Seviyesi: Seviye 1–2 arası (*Planlama → Uygulamaya Geçiş*)

Hedef Olgunluk Seviyesi: Seviye 2

Güçlü Yönler

- Süreç çalışmaları kapsamında süreçlere ait risklerin belirlenmiş olması
- Risk değerlendirme çalışmalarının iç kontrol eylem planında yer alması
- Süreç ve risk analizlerinin güncellenmesine yönelik çalışmaların devam etmesi

Zayıf Yönler

- Riskleri azaltmaya yönelik kontrol faaliyetlerinin yeterince tanımlanmamış olması
- Risklerin izlenmesi ve kontrol etkinliğinin ölçülmesine yönelik sistematik bir yapının bulunmaması

Fırsatlar

- Devam eden süreç analizi çalışmalarının risk–kontrol eşleştirmesine imkân sağlaması
- Kurum genelinde risk farkındalığının artmaya başlaması

Tehditler

- Risklere yönelik kontrol faaliyetlerinin gecikmesi halinde idarenin hedeflerine ulaşmasında aksaklık yaşanması
- Risk izleme mekanizmasının kurulmaması durumunda risklerin etkin şekilde yönetilememesi

Sonuç ve Öneriler

Risk değerlendirme bileşeni henüz tam olarak yerleşmemiştir. Öncelikle risklere karşı kontrol faaliyetlerinin tanımlanması, risklerin periyodik olarak izlenmesi ve sonuçlarının raporlanmasına yönelik kurumsal bir yapı oluşturulması önerilmektedir.

Kontrol Faaliyetleri Bileşeni

Bir riskin etki veya olasılığını azaltarak faaliyet hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştırmak amacıyla uygulanan politika ve prosedürlerdir.

Mevcut Olgunluk Seviyesi: Seviye 2

Hedef Olgunluk Seviyesi: Seviye 3

Güçlü Yönler

- Planlama ve raporlama süreçlerinde kurum içi ve kurum dışı karşılaştırmaların yapılması
- Performans programı ve faaliyet raporları ile faaliyetlerin düzenli olarak izlenmesi
- İnsan Kaynakları Müdürlüğü tarafından prosedürlerin gözden geçirilmiş olması

Zayıf Yönler

- Etki analizi çalışmalarının henüz uygulanmamış olması
- Bazı kontrol faaliyetlerinin ölçülebilirlik düzeyinin düşük olması

Fırsatlar

- Etki analizi konusunda kurumsal farkındalığın oluşmuş olması
- Mevcut raporlama altyapısının etki analizlerine temel oluşturabilecek nitelikte olması

Tehditler

- Etki analizlerinin gecikmesi halinde alınan kararların sonuçlarının ölçülememesi

Sonuç ve Öneriler

Kontrol faaliyetleri genel olarak uygulanmaktadır. Ancak etkinliğin artırılması için etki analizi çalışmalarının başlatılması ve kontrol faaliyetlerinin performans göstergeleriyle ilişkilendirilmesi gerekmektedir.

Bilgi ve İletişim Bileşeni

Kurumlar; birimlerin ve çalışanların performansının izlenebilmesi, karar alma süreçlerinin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi ve hizmet sunumunda etkinlik ve memnuniyet sağlanabilmesi amacıyla uygun bir bilgi ve iletişim sistemine sahip olmalıdır.

Mevcut Olgunluk Seviyesi: Seviye 2

Hedef Olgunluk Seviyesi: Seviye 3

Güçlü Yönler

- Elektronik arşiv sisteminin aktif olarak kullanılması
- Rapor ve dokümanların izlenmesi ve ilgili birimlere bildirilmesi
- Hata, usulsüzlük ve yolsuzluklara ilişkin mevzuat ve düzenlemelerin mevcut olması

Zayıf Yönler

- Bilgi envanteri ve rapor setlerinin kullanıcı odaklı analizinin yetersiz olması

Fırsatlar

- Raporların personel ve vatandaş bakış açısıyla değerlendirilmesine yönelik çalışmaların başlatılmış olması

Tehditler

- Bilgi ve raporların yeterince sadeleştirilmemesi durumunda karar alma süreçlerinin olumsuz etkilenmesi

Sonuç ve Öneriler

Bilgi ve iletişim altyapısı kurulmuştur. Ancak raporların anlaşılabilirliğini artırmaya yönelik standartların geliştirilmesi ve kullanıcı odaklı raporlama yaklaşımının benimsenmesi önerilmektedir.

İzleme Bileşeni

Kurumun hedeflerine ulaşmasının güvencesini teşkil eden iç kontrol sisteminin beklenen şekilde işleyip işlemediğini, değişen koşullara uyum sağlayıp sağlamadığını belirlemek ve sistemdeki zayıf, aksayan yönlerin tespit edilerek iç kontrol sisteminin devamlı surette sağlıklı bir şekilde işlemlerini sağlamaya yönelik yürütülen bir süreçtir.

Mevcut Olgunluk Seviyesi: Seviye 2

Hedef Olgunluk Seviyesi: Seviye 3

Güçlü Yönler

- İç kontrol izleme ve değerlendirme el kitabının bulunması
- Eylemlerin sistem üzerinden izlenmesi
- Strateji Geliştirme Müdürlüğü tarafından periyodik izleme faaliyetlerinin yürütülmesi

Zayıf Yönler

- İzleme sonuçlarının performans göstergeleriyle yeterince ilişkilendirilememesi
- Süreç ve risk güncelleme çalışmalarının henüz tamamlanmamış olması

Fırsatlar

- Süreç ve risk güncellemelerinin tamamlanmasıyla izleme sisteminin güçlenecek olması

Tehditler

- İzleme faaliyetlerinin süreklilik kazanmaması halinde eylem planlarının etkisiz kalması

Sonuç ve Öneriler

İzleme bileşeni uygulanmaktadır. Ancak sistemin etkinliğinin artırılması için izleme sonuçlarının üst yönetime düzenli raporlanması, performans göstergeleriyle ilişkilendirilmesi ve izleme faaliyetlerine süreklilik kazandırılması gerekmektedir.



**Sultanbeyli
Belediyesi**

STRATEJİ GELİŞTİRME MÜDÜRLÜĞÜ