



T.C. HAZİNE VE
MALİYE BAKANLIĞI

KONSOLİDE İÇ KONTROL SİSTEMİ İZLEME VE DEĞERLENDİRME RAPORU 2024

KAMU MALİ YÖNETİM
VE DÖNÜŞÜM
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ



İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ.....	2
1.1. İZLEME VE DEĞERLENDİRMENİN DAYANAĞI, AMAÇ VE YÖNTEMİ	3
1.2. HAZİNE VE MALİYE BAKANLIĞININ İÇ KONTROL MERKEZİ UYUMLAŞTIRMA GÖREVİ	4
1.2.1. İzleme Fonksiyonu Kapsamında Yapılan Çalışmalar	4
1.2.2. Düzenleme Fonksiyonu Kapsamında Yapılan Çalışmalar	5
1.2.3. Kapasite Geliştirme Fonksiyonu Kapsamında Yapılan Çalışmalar	5
1.2.4. İşbirliği ve İletişim Fonksiyonu Kapsamında Yapılan Çalışmalar	6
2. KAMU İDARELERİNİN İÇ KONTROL UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	7
2.1. Kontrol Ortamı	7
2.2. Risk Değerlendirme	10
2.3. Kontrol Faaliyetleri	13
2.4. Bilgi ve İletişim	15
2.5. İzleme	17
2.6. Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planlarına Yönelik Tespitler	20
3. YERİNDE DEĞERLENDİRMELERDE TESPİT EDİLEN İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ	22
3.1 Kontrol Ortamı	22
3.2 Risk Değerlendirme	26
3.3 Kontrol Faaliyetleri	28
3.4 Bilgi ve İletişim	29
3.5 İzleme	33
4. SONUÇ	34



KISALTMALAR LİSTESİ

ATÖSİS: Akademik Teşvik Ödeneği Süreç Yönetim Sistemi

AVESİS: Akademik Veri Yönetim Sistemi

EBYS: Elektronik Belge Yönetim Sistemi

GBS: Girişimci Bilgi Sistemi

KADES: Kadın Acil Destek

KVYS: Kurumsal Veri Yönetim Sistemi

OECD: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı

ÖBK: 501 Sayılı Kanuna ekli II Sayılı Cetvelde Yer Alan Özel Bütçeli Diğer İdareler

PYBS: Proje Yönetim Bilgi Sistemi

RİMER: Rektörlük İletişim Merkezi Geribildirim Sistemi

SGK: Sosyal Güvenlik Kurumları

SIGMA: Support for Improvement in Governance and Management - Yönetişim ve Yönetimi Geliştirmek için Destek

SYS: Stratejik Yönetim Sistemi

TBBS: Türkiye Bursluları Bilgi Sistemi

YBS: Yönetim Bilgi Sistemi

YTB: Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı Uygulayan İdareler.....	8
Şekil 2: Hizmete Özgü Etik Standartlar Belirleyen İdareler.....	8
Şekil 3: Bireysel Performansı Ölçen ve İzleyen İdareler.....	9
Şekil 4: Risklerini Belirleyen İdarelerin Oranı	11
Şekil 5: Risk Strateji Belgesinin Hazırlanma Oranı	11
Şekil 6: İdare Risk Koordinatörü ve Birim Risk Koordinatörü Belirleme Oranı	12
Şekil 7: Ön Mali Kontrol Sonucunda Uygun Görüş Verilmeyen İşlemlerin Kayıtlarını Üst Yöneticiye Raporlayan İdarelerin Oranı	12
Şekil 8: Kontrol Faaliyetlerini Belirleyen İdarelerin Oranı	13
Şekil 9:Görevler Ayrılığı İlkesini Sağlamakta Zorlanan İdarelerin Oranı.....	14
Şekil 10: Bilgi Teknolojileri Devamlılığının Sağlanmasına İlişkin Önemli Risklerin Belirlendiği İdarelerin Oranı.....	14
Şekil 11: Değerlendirme, Öneri, İhbar ve Şikâyetlerin Bildirebileceği Mekanizmalar Kuran İdarelerin Oranı	15
Şekil 12: Yönetim Bilgi Sistemleri Kullanan İdarelerin Oranı.....	16
Şekil 13: Yapay Zekâ Araçları Kullanan İdarelerin Oranı	16
Şekil 14: İç Kontrol Sistemini İzleyen İdareler	17
Şekil 15: İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu Mevcut Olan İdareler	18
Şekil 16: İç Kontrol Bileşenleri Çerçevesinde Standartlara Uyum Oranı	18
Şekil 17: Kontrol Ortamına İlişkin Genel Sonuçlar.....	19
Şekil 18: Risk Değerlendirmeye İlişkin Genel Sonuçlar	19
Şekil 19: Kontrol Faaliyetlerine İlişkin Genel Sonuçlar.....	19
Şekil 20: Bilgi ve İletişime İlişkin Genel Sonuçlar	20
Şekil 21: İzlemeye İlişkin Genel Sonuçlar.....	20



5018 sayılı Kanunla; üst politika belgelerinde belirlenen öncelikler doğrultusunda beş yıllık stratejik planların hazırlandığı, stratejik planlarda yer alan hedeflerle uyumlu olarak yıllık performans programlarının oluşturulduğu, idare bütçelerinin performans esaslı program bütçe sistemine uygun olarak hazırlandığı ve uygulandığı, iç kontrol sistemi aracılığıyla uygulamanın güvence altına alındığı bir stratejik yönetim sistemi oluşturulmuştur. Bu yapıda Hazine ve Maliye Bakanlığı, merkezi uyumlaştırma görevi kapsamında; uluslararası standartlarla uyumlu olarak iç kontrol sistemine ilişkin ikincil düzey düzenlemeleri yapmak, idarelerin uygulama kapasitelerini geliştirmek ve uygulamayı izlemek, değerlendirmek ve raporlamak görevlerini üstlenirken kamu idareleri Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından belirlenen standartlarla uyumlu olarak iç kontrol



Bu çerçevede Bakanlığımız tarafından hazırlanan Kamu İç Kontrol Yönetmeliği yürürlüğe konulmuş, uluslararası standartlar ile uyumlu olarak Kamu İç Kontrol Standartları ve Kamu İç Kontrol Rehberi ile Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi hazırlanarak idarelerin iç kontrol sistemlerini oluşturması için takip edecekleri düzenlemeler yayımlanmıştır. Geline nokta, merkezi uyumlaştırma görevi kapsamında Bakanlığımız tarafından kamu idarelerinin iç kontrol sistemlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi önem arz etmektedir.

Bu kapsamda 2024 yılına ilişkin hazırlanan Konsolide Kamu İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Raporu; idarelerden Bakanlığımıza düzenli olarak gönderilen dokümanlar, 2024 yılında idarelerde gerçekleştirilen yerinde izleme ve değerlendirme faaliyetleri ile bu yıla ilişkin anket suretiyle ilgili idarelerden temin edilen bilgiler çerçevesinde hazırlanmıştır. Bu raporla, kamu idarelerimizin iç kontrol sistemlerinin izlenmesi suretiyle eksikliklerin ortaya koyulması, iyi uygulama örneklerinin yaygınlaştırılması ve bu suretle kamu kamu iç kontrol sistemimizin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Bu Raporu hazırlayan Bakanlığımız çalışanlarına ve katkı sağlayan ilgili idare yetkililerine teşekkür ediyor; Raporun, kamu iç kontrol sistemimizin daha da güçlendirilmesine katkıda bulunmasını temenni ediyorum.

1. GİRİŞ

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun düzenlediği kamu mali yönetimi ve kontrol anlayışı, kaynak kullanımında mali saydamlık ve hesap verebilirlik kavramlarını öne çıkarmaktadır. Kamu idarelerinin, amaç ve hedeflerine ulaşmak için yürüttükleri faaliyetler ile bu faaliyetlerin sonuçları hakkında kamuoyunun ve yasama organının bilgilendirilmesi, hesap verme sorumluluğunun en önemli gereklerinden birisidir. Söz konusu Kanunun esas aldığı yönetim sorumluluğu anlayışı çerçevesinde her düzeydeki kamu yöneticisi; mesleki değerlere ve dürüst yönetim anlayışına sahip olunmasından, mali yetki ve sorumlulukların yetkin personele verilmesinden, bu alanda belirlenmiş standartlara uyulmasının sağlanmasından, mevzuata aykırı faaliyetlerin önlenmesinden, kapsamlı bir yönetim anlayışıyla uygun bir çalışma ortamının ve saydamlığın sağlanmasından görev ve yetkileri çerçevesinde sorumludur. Bu yaklaşım, kamu hizmetlerini yürütenlerin daha fazla sorumluluk almalarına, kamu hizmetlerinden yararlananların ödedikleri vergilerin nasıl kullanıldığı ve kamu idarelerinin performansları konusunda bilgi sahibi olmalarına ve yasama denetiminin yanı sıra kamuoyu denetiminin de güçlendirilmesine katkıda bulunmaktadır.

Kamu idarelerinde iç kontrol sisteminin, üst yöneticinin sahipliğinde oluşturulması ve mali saydamlık ve hesap verebilirliği sağlayacak şekilde uygulanması beklenmektedir. İç kontrol; bütçe ile tahsis edilmiş kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanımını sağlamak amacıyla belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli performansı gerçekleştirmek üzere risklerin yönetilmesini kapsamaktadır. Kamu iç mali kontrol kavramı kapsamında kamu kaynaklarının bütçeler vasıtasıyla harcanması ve bütçenin kontrolü birbirinin tamamlayıcısı olarak düşünülmektedir. Harcama performansının denetlenmesine yönelik en önemli kontrol aracı olarak etkililik, ekonomiklik ve verimlilik değerlendirmeleri kullanılmaktadır. Yönetim kontrolü olarak tasarlanan bu yapıda kontroller idare içerisinde iç kontrol sistemi ve iç denetim vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. İdare dışında denetim ise Sayıştay tarafından gerçekleştirilmektedir.

Kamu idarelerinin kendilerine tahsis edilmiş olan bütçelerinden yapacakları harcamaları program hedeflerine ulaşmak üzere etkili, ekonomik ve verimli olarak kullanmaları beklenmektedir. Bu amaçla kendi iç kontrol sistemlerini tasarlayarak idare içi kontrolü sağlamaları gerekmektedir. Kamu idarelerinde iç kontrol sistemi, uluslararası genel kabul görmüş standartlar çerçevesinde belirlenen standart, düzenleme ve yöntemlere uygun olarak oluşturulur, uygulanır, izlenir ve geliştirilir.

1.1. İZLEME VE DEĞERLENDİRMENİN DAYANAĞI, AMAÇ VE YÖNTEMİ

5018 sayılı Kanunun 55 inci maddesinde “Görev ve yetkileri çerçevesinde, mali yönetim ve kontrol süreçlerine ilişkin standartlar ve yöntemler Hazine ve Maliye Bakanlığınca belirlenir, geliştirilir ve uyumlaştırılır.” hükmüne yer verilmiştir. Ayrıca, Bakanlığın iç kontrol sisteminin koordinasyonunu sağlayacağı ve kamu idarelerine rehberlik hizmeti vereceği ifade edilmiştir. Hazine ve Maliye Bakanlığına verilmiş olan merkezi uyumlaştırma görevi çerçevesinde kamu idarelerinin iç kontrol sistemlerinin uyumlaştırılması amacıyla kamu idarelerinin iç kontrol sistemlerini izleme ve değerlendirme görevi yürütülmektedir. 1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin Kamu Mali Yönetim ve Dönüşüm Genel Müdürlüğünün görev ve yetkilerini düzenleyen 220/A maddesinin birinci fıkrasının (f) bendinde; “Mali yönetim ve iç kontrol alanında uluslararası genel kabul görmüş standartlarla uyumlu standart ve yöntemler belirlemek, mali hizmetler uzman yardımcıları özel yarışma sınavları, atama ve yerleştirilme, yetiştirilme, eğitim ve yeterlik sınavlarına ilişkin faaliyetleri yürütmek, kamu idarelerine eğitim ve rehberlik hizmeti vermek, uygulamaları izlemek, belirlenen yöntem ve standartlara uygunluğu açısından değerlendirmek, kurumsal ve konsolide raporlar düzenlemek ve önerilerde bulunmak, mali yönetim ve iç kontrol uygulamalarının uyumlaştırılması ve bilgi paylaşımına yönelik yönetim bilgi sistemleri oluşturmak, mali hizmetler birim yöneticilerine ve diğer yönetici ve uzmanlara yönelik düzenli yıllık bilgilendirme ve değerlendirme toplantıları düzenlemek, mali saydamlığın sağlanmasına yönelik uygulamaları izlemek, değerlendirmek ve öneriler geliştirmek” hükmüne yer verilmiştir.

Kamu idarelerindeki iç kontrol uygulamalarını değerlendirme faaliyetleri düzenli izleme ve yerinde değerlendirme olmak üzere iki şekilde yürütülmektedir. Düzenli izleme, kamu idareleri tarafından hazırlanan iç kontrole ilişkin plan ve rapor gibi dokümanlar ve diğer bilgi kaynakları ışığında gerçekleştirilen izleme ve değerlendirme faaliyetleridir. Düzenli izleme ve değerlendirme faaliyetleri, kamu idareleri tarafından bir önceki yıla veya cari yıla ilişkin gönderilmiş olan Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planları, yıllık İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Raporları ve idarelerin İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Düzenleme ve Uygulamaları ile Risk Strateji Belgesi gibi diğer raporları esas alınarak doküman üzerinden yapılan incelemeleri kapsamakta ve sürekli olarak yapılmaktadır. Bu belgelerin içerikleri, Kamu İç Kontrol Rehberi ve diğer ikincil ve üçüncül mevzuatta belirlenmiştir. Yerinde değerlendirme ise, yıllık olarak belirlenen bir program çerçevesinde belirli sayıda idarenin ziyaret edilerek iç kontrol uygulamalarını değerlendirme faaliyetleri yürütülmesidir. Düzenli izlemeler ve yerinde yapılan değerlendirmeler birbirini tamamlayıcı faaliyetlerdir.

Bu Rapor, kamu idarelerinde iç kontrol sisteminin işleyişini yıllık olarak değerlendirmek, değerlendirme sonuçları doğrultusunda ülkemizdeki iç kontrol uygulamalarının mevcut durumunu belirlemek ve sistemin iyileştirilmesine ilişkin öneriler geliştirmek üzere hazırlanmıştır.

1.2. HAZİNE VE MALİYE BAKANLIĞININ İÇ KONTROL MERKEZİ UYUMLAŞTIRMA GÖREVİ

Merkezi uyumlaştırma görevi, kamu idarelerinde iç kontrolün standart bir yapıda yeknesak biçimde uygulanmasını sağlamak üzere uluslararası kabul görmüş ilke ve standartları esas alarak genel çerçevenin oluşturulması ve uygulamaların izlenmesini kapsamaktadır. Söz konusu görev kapsamında, Bakanlığımızın düzenleme, kapasite geliştirme, işbirliği ve iletişim ile izleme olmak üzere dört temel fonksiyonu bulunmaktadır: Düzenleme fonksiyonu, kamu iç kontrolü düzenleyecek kanun, yönetmelik, standartlar ve rehberler hazırlayarak mevzuatın oluşturulmasını ifade etmektedir. Kapasite geliştirme fonksiyonu, kamu iç kontrolün hayata geçirilmesinde görev alacak aktörlerin mesleğe alınması ve periyodik eğitimlerinin gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Bu kapsamda mesleki gelişimin sürdürülmesi ve farkındalığın artırılmasına yönelik eğitimler, seminer ve konferanslar gerçekleştirilmektedir. Merkezi uyumlaştırma biriminin işbirliği ve iletişim fonksiyonu kapsamında, kamu idareleri arasında işbirliği ve iletişim sağlanarak uygulamaları değerlendirmek, deneyimleri paylaşmak ve iyi uygulamaları yaygınlaştırmak gibi faaliyetler yer almaktadır. Bu kapsamda ortak çalışma grupları oluşturulması, anket uygulamaları ile bilgi ve deneyim paylaşımına yönelik faaliyetler gerçekleştirilmesi ve uluslararası kuruluşlarla çalışmalar gibi faaliyetler yürütülmektedir. Merkezi uyumlaştırma biriminin izleme fonksiyonu ise kamu iç kontrolün ülke genelinde uygulanmasına dair izleme, değerlendirme ve raporlama çalışmaları yürütülmesini ifade etmektedir. İzleme fonksiyonu kapsamında idarelerin mali yönetim ve kontrol sistemleri; idarelerin Bakanlığımıza gönderdiği dokümanlar üzerinden düzenli olarak izlenmekte ve ayrıca alınan Bakanlık onayı çerçevesinde yerinde ziyaretler vasıtasıyla iç kontrol sistemleri izlenmekte, değerlendirilmekte, olgunluk seviyesi tespit edilmekte, eksikliklerin belirlenmesi ve iyileştirilmesine yönelik öneriler getirilmektedir. Bu kapsamda kurumsal ve konsolide raporlar hazırlanması görevi de bulunmaktadır.

1.2.1. İzleme Fonksiyonu Kapsamında Yapılan Çalışmalar

Bakanlığımız kamu idarelerinde iç kontrol sistemine ilişkin uygulamaları izlemek, belirlenen yöntem ve standartlara uygunluğu açısından değerlendirmek, olgunluk seviyesini belirlemek, önerilerde bulunmak ve raporlamak suretiyle izleme fonksiyonunu yürütmektedir.

2024 yılında yürütülen düzenli izleme faaliyetleri kapsamında; Kamu İç Kontrol Yönetmeliği, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ve Kamu İç Kontrol Rehberine istinaden Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı hazırlayan ve Bakanlığımıza gönderen merkezi yönetim kapsamındaki 107 idarenin ve 120 mahalli idarenin iç kontrol sistemi değerlendirilmiştir.

2024 yılında yürütülen yerinde değerlendirme faaliyetleri kapsamında; İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Rehberi çerçevesinde sırasıyla Emniyet Genel Müdürlüğü, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Yurt Dışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı ve Gazi Üniversitesi Rektörlüğünde Bakanlık Makamının 03 Haziran 2024 tarihli ve 3170923 sayılı Onayına istinaden yerinde izleme ve değerlendirme çalışmaları yürütülmüştür. Söz konusu idarelerde açılış toplantısı ile başlayan çalışmalar, değerlendirme ekibinin saha çalışması ile devam etmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda ilgili idareler için ayrı ayrı olmak üzere “İdare İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Raporu” hazırlanmıştır. Raporlarda idarelerin iç kontrol uygulamalarının olgunluk seviyesinin tespiti yapılmış ve öneriler geliştirilmiştir.

1.2.2. Düzenleme Fonksiyonu Kapsamında Yapılan Çalışmalar

Kamu idarelerinde iç kontrol uygulamalarının etkinliğini değerlendirmek, olgunluk seviyesini tespit etmek ve geliştirilmesine yönelik faaliyetleri planlamak ve yürütmek amacıyla 2022 yılında hazırlanan ve pilot çalışmaları tamamlanan “İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Rehber Taslağı” 2023 yılında pilot çalışmalardan elde edilen geri dönüşler çerçevesinde nihai hale getirilmiş ve Bakanlık Makamının 4 Nisan 2024 tarihli ve 3036727 sayılı onayı ile yayımlanmıştır.

Öte yandan, kamu idarelerinin risk yönetimi uygulamalarını daha fazla desteklemek amacıyla hazırlanan ve ayrıntılı bilgi ve uygulama örnekleri de içeren “Kamu Risk Yönetimi Rehberi Taslağı” idarelerden alınan örnekler derç edilerek güncellenmiş ve Bakanlık Makamının 4 Nisan 2024 tarihli ve 3036727 sayılı onayı ile yayımlanmıştır.

İç kontrol merkezi uyumlaştırma fonksiyonunun etkinliğinin artırılması ve idarelerin uygulama kapasitelerinin güçlendirilmesine yönelik mevzuat çalışmaları kapsamında, Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri ile yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esasların yerine gelmek üzere “Kamu İç Kontrol Yönetmeliği Taslağı” ve “Kamu Ön Mali Kontrol Yönetmeliği Taslağı”; Harcama Yetkilileri Hakkında Genel Tebliğ (Seri No:1) ve Harcama Yetkilileri Hakkında Genel Tebliğ (Seri No:2) yerine gelmek üzere “Harcama Yetkilileri Hakkında Genel Tebliğ Taslağı” hazırlanmış ve 2024 yılı içinde idarelerin görüşüne sunulmuştur.

1.2.3. Kapasite Geliştirme Fonksiyonu Kapsamında Yapılan Çalışmalar

Kamu idareleri ile iş birliği ve iletişimi güçlendirmek ve iç kontrole ilişkin farkındalığı artırmak üzere kamu idarelerinin malî hizmetler birim yöneticilerine, malî hizmetler uzmanlarına ve diğer personeline yönelik olarak idarelerin talepleri doğrultusunda eğitimler gerçekleştirilmektedir.

Bakanlığımızca 2024 yılında yayımlanan İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Rehberinin ve Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberinin uygulanmasına ilişkin olarak; 12/06/2024 tarihinde Gazi Üniversitesinde, 05/06/2024 tarihinde Dışişleri Bakanlığında, 10/06/2024 tarihinde Sağlık Bakanlığında,



17/09/2024 tarihinde Tarım ve Orman Bakanlığında, 14/10/2024 tarihinde Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğünde ve 26/11/2024 tarihinde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığında değerlendirme toplantıları ve eğitimler gerçekleştirilmiştir.

22 ve 29 Mayıs 2024 tarihlerinde İçişleri Bakanlığı personeline, 07.08.2024 tarihinde ise T.B.M.M. personeline "İç Kontrol Sistemi ve İç Kontrol Standartları" eğitimi verilmiştir. Yine Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu'ndan gelen talep üzerine bu Kuruma 19.09.2024 tarihinde "İç Kontrol Sistemi ve İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı" ve "Risk Eylem Planı ve Süreç Yönetimi Uygulamaları" konulu eğitimler verilmiştir. 01.10.2024 tarihinde Adalet Bakanlığında "İç Kontrol ve Risk Yönetimi Eğitimi" gerçekleştirilmiştir.

Mali hizmetler uzman yardımcılarının mesleki eğitim programı dahilinde 4/11/2024-5/11/2024 tarihlerinde "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Sistemi"; 8/11/2024-9/11/2024 tarihlerinde "Harcama Süreci ve Ön Mali Kontrol" ve 8/11/2024-11/11/2024 tarihlerinde "Kamu İç Kontrol Standartları" konulu çevrimiçi eğitimler gerçekleştirilmiştir.

Ayrıca, "İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Rehberi", "Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi", "Süreç Odaklı Risk Yönetimi" ve "Kamu İç Kontrol Standartları" konularında hazırlanan eğitim videoları 23/12/2024 tarihinde Bakanlığımız resmi internet sayfasında yayımlanmak suretiyle tüm kamu idarelerinin erişimine açılmıştır.

1.2.4. İşbirliği ve İletişim Fonksiyonu Kapsamında Yapılan Çalışmalar

Bakanlığımızın iç kontrol merkezi uyumlaştırma görevinin işbirliği ve iletişim fonksiyonu kapsamında çeşitli uluslararası kuruluşlarla ortaklaşa çalışmalar yürütülmektedir. Bu kapsamda, kamu idarelerinde yürütülecek izleme ve değerlendirme çalışmalarına ilişkin görüşmelerde bulunmak ve kamu idarelerinin risk yönetimi uygulamalarını desteklemek amacıyla kamu idarelerinin mali hizmetler birim yöneticilerinin katılımıyla OECD-SIGMA işbirliğiyle üç günlük bir çalıştay düzenlenmiştir. 17 ve 18 Ocak 2024 tarihlerinde belirtilen konularda ülkemiz ve uluslararası uygulamalarla ilgili sunumlar gerçekleştirilmiştir. Buna ilaveten, 16/01/2024 tarihinde OECD-SIGMA yetkilileriyle, 05/02/2024 tarihinde ise Dünya Bankası yetkilileriyle teorik bilgiler ve ülke deneyimleri ışığında Harcama Gözden Geçirme konulu toplantılar gerçekleştirilmiştir.

24-25 Ocak 2024 tarihlerinde Google Türkiye, Kazakistan, Kırgızistan, Özbekistan ve Gürcistan (CIS) ekiplerinin işbirliğiyle İstanbul'da gerçekleşen "Google Yapay Zeka Zirvesi: Fırsatlar ve Ötesi" temalı bölgesel etkinliğe katılım sağlanmıştır. Toplantılarda, ülkemizin yanı sıra CIS ülkelerinden kamu kurumu temsilcileri ile akademi, teknolojik araştırmalar ve sivil toplum dünyasından yapay zeka alanında çalışmalarda bulunan paydaşlar bir araya gelmiştir.

07/05/2024 tarihinde, Kazakistan Cumhuriyeti kamu yöneticilerinden oluşan ve bilgi ve deneyim edinme amacıyla ülkemizdeki çeşitli kamu kurumlarına ziyarette bulunan heyete yönelik olarak “Kamu Mali Yönetimi” konusunda bilgilendirme sunumu yapılmıştır.

2. KAMU İDARELERİNİN İÇ KONTROL UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Kamu idarelerinin iç kontrol uygulamalarını değerlendirmek ve iç kontrole ilişkin farkındalıklarını ölçmek üzere “İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Anketi” hazırlanarak 16 bakanlık, sosyal güvenlik kurumları (5018 sayılı Kanuna ekli III sayılı cetvelde yer alanlar), 40 belediye, 5018 sayılı Kanunun II Sayılı Cetvelinde Özel Bütçeli İdareler/A bölümünde yer alan 123 idare (bu 123 idarenin çok büyük bir kısmını üniversitelerin oluşturması sebebiyle bundan sonra “Üniversiteler” diye bahsedilecektir) ve 5018 sayılı Kanunun II Sayılı Cetvelinde Özel Bütçeli İdareler/B bölümünde yer alan 10 özel bütçeli diğer idareden (grafiklerde ÖBK olarak gösterilecektir) bilgi toplanmıştır. Anket evet ve hayır seçeneklerinden oluşan yarı açık uçlu sorular ve idarelere uygulama, görüş ve önerilerini iletme şansı veren açık uçlu sorulardan oluşturulmuştur. Sorular kamu iç kontrol standartlarının temel gereklerini karşılayacak genel şartlar arasından seçilmiştir. *İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Anketi* sonuçlarına dayanan tespit ve değerlendirmelerimiz iç kontrol bileşenleri bazında aşağıda yer almaktadır.

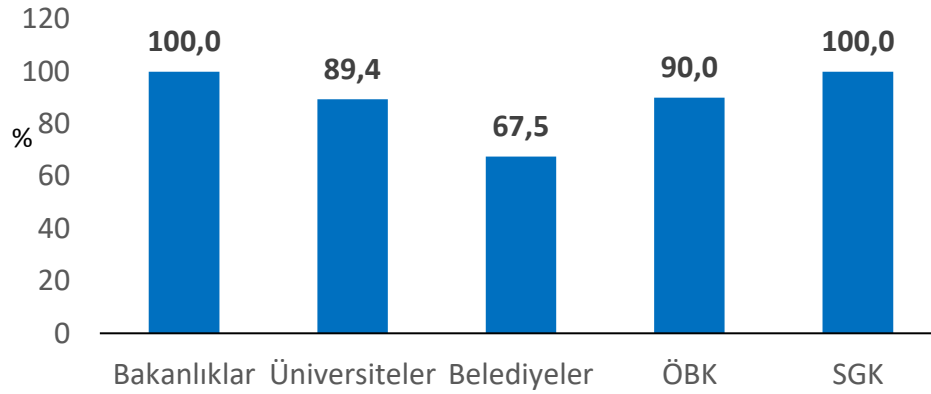
2.1. Kontrol Ortamı

Kontrol ortamı, iç kontrol sistemine yönelik oluşan farkındalık düzeyinin, kurumsal kültürün ve organizasyon yapısının belirlendiği bileşendir. Kontrol ortamı etik değerleri, dürüst yönetim anlayışını, çalışanların ve üst yönetimin iç kontrole yönelik bakış açısını, personelin yeterliliği ve performansını, insan kaynakları yönetimini ve uygulamaları, görev dağılımını, yetki ve sorumlulukların devredilme tarzını kapsamaktadır.

İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Anketi sonucunda kontrol ortamı bileşeniyle ilgili elde edilen veriler ise aşağıdadır;

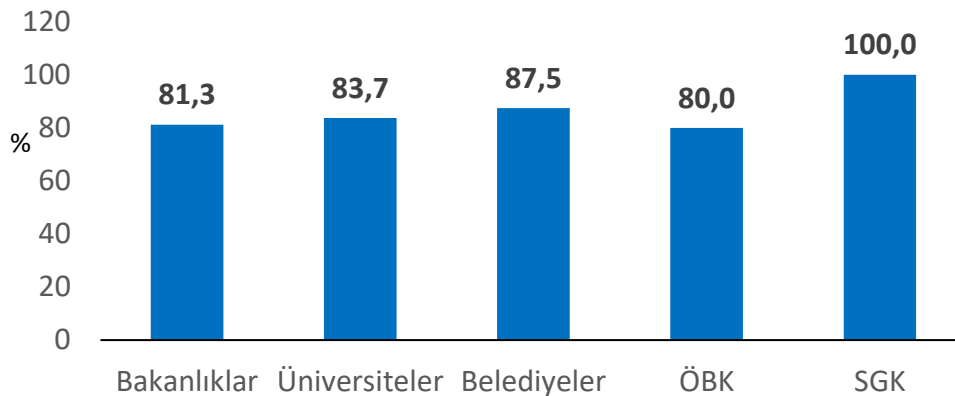
- Anket uygulanan toplam 191 idarenin 164’ü, bir başka ifadeyle yüzde 85,9’u kamu iç kontrol standartlarına uyum eylem planı uyguladığını beyan etmiştir. Bu oran bakanlıklarda ve sosyal güvenlik kurumlarında yüzde 100, üniversitelerde yüzde 89,4, özel bütçeli diğer idarelerde yüzde 90 iken belediyelerde yüzde 67,5’e inmektedir.

Şekil 1: Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı Uygulayan İdareler



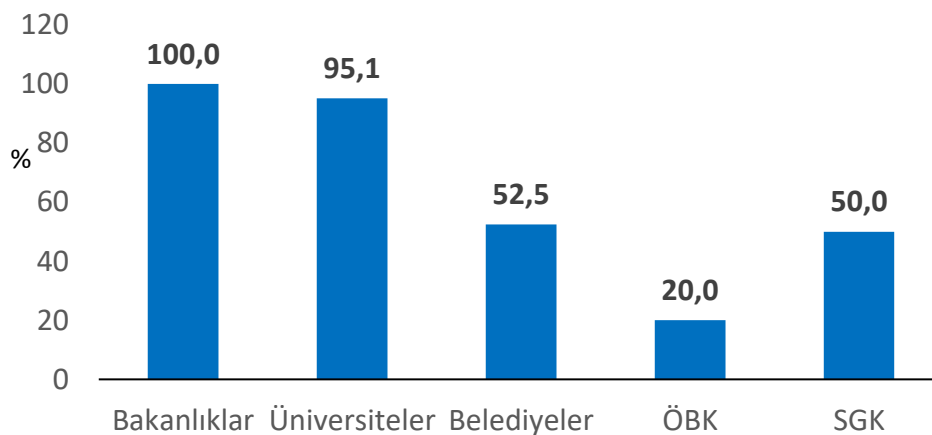
- İdarelerin yüzde 83,2'si iç kontrol sisteminin geliştirilmesi ve yönetici ve personelin farkındalık ve sahiplenmesinin arttırılmasına yönelik çalışmalar yürütülmekte olduğunu beyan etmiştir. İdarelerin verdiği cevaplarda açıklama bölümünde ise birçok iyi uygulama örneği bulunmaktadır. Bu örneklerden en çarpıcı olanı, iç kontrolün sahiplenilmesine ilişkin olarak üst yönetici tarafından resmi yazı ile gönderilen soru formlarının harcama birimleri tarafından cevaplandırılması ve ardından üst yönetici başkanlığında harcama birimlerinin ziyaret edilerek soru formundaki konuların görüşülmesidir.
- İdarelerin yüzde 84,3'ü idarelerinde hizmete özgü etik standartlar belirlediğini ifade etmiştir. Bakanlıklarda bu oran yüzde 81,3, özel bütçeli diğer idarelerde yüzde 80, üniversitelerde yüzde 83,7, belediyelerde 87,5 ve sosyal güvenlik kurumlarında yüzde 100'dür.

Şekil 2: Hizmete Özgü Etik Standartlar Belirleyen İdareler



- Anketi cevaplayan idarelerin yüzde 94,8'i iş akış süreçlerini oluşturduğunu beyan etmiştir. Bu oran, operasyonel risklerin yönetilmesine temel oluşturan iş akış süreçlerinin oluşturulması aşamasının neredeyse tüm kamu idarelerinde sağlandığını göstermektedir.
- İdarelerin yüzde 95,3'ü görev tanımlarını oluşturduğunu beyan etmiştir. Bakanlıklar, özel bütçeli diğer idareler ve sosyal güvenlik kurumları yüzde 100 olarak bu sorumluluğunu yerine getirdiğini ifade etmiştir.
- Yetki devrinin esaslarını yazılı olarak belirleyen idarelerin anket uygulanan toplam idare sayısına oranı yüzde 89'dur. Bakanlıklar, özel bütçeli diğer idareler ve sosyal güvenlik kurumları yüzde 100 olarak bu sorumluluğunu yerine getirdiğini beyan etmiştir.
- Görevde yükselme kriterlerinin belirlenmesi oranının Bakanlıklarda yüzde 31,3, üniversitelerde yüzde 35,8, belediyelerde yüzde 72,5 olduğu, özel bütçeli diğer idareler ve sosyal güvenlik kurumlarının ise yüzde yüz oranında bu gerekliliği yerine getirdiği ifade edilmiştir.
- Anket uygulanan idarelerin yüzde 82,2'si personelin görev tanımları çerçevesinde bireysel performansını ölçerek sonuçlarını izlediğini beyan etmiştir. Bu oranın yüzde 20 ile en düşük özel bütçeli diğer idareler olduğu görülmektedir.

Şekil 3: Bireysel Performansı Ölçen ve İzleyen İdareler



- Anket sonucuna göre bakanlıklar, özel bütçeli diğer idareler ve sosyal güvenlik kurumlarının tamamı personelin ihtiyaçlarına yönelik hizmet içi eğitim planı uyguladığını beyan etmiştir. Anket sonuçlarına göre bu oran belediyelerde yüzde 90, üniversitelerde ise yüzde 69,1'dir.
- Anketi yanıtlayan idarelerin yüzde 64,4'ünün hizmet standartlarını oluşturduğunu ifade etmiştir. Sorunun açıklama bölümünde bu genel şartın uygulanmasına yönelik bildirilen iyi uygulama örnekleri arasında birçok idarenin hizmet standartları envanteri ve tablosu oluşturularak anılan tabloda

yer alan hizmetlerin belirtilen sürelerde tamamlanamaması durumunda, birinci ve ikinci müracaat yerleri belirlemesi ve internet sayfasında paylaşması gösterilebilir.

- Ankete katılan idarelerin yüzde 79,1'i sunduğu hizmetlerin daha hızlı ve etkin bir şekilde verilmesi konusunda kendilerine özgü çalışmalar yürüttüğünü beyan etmiştir. Sorunun açıklama bölümünde iletilen cevaplara bakıldığında, idarelerin büyük kısmının vatandaşlara yönelik sunduğu hizmetleri dijital ortama taşıyarak erişimi kolaylaştırmayı ve hızlandırmayı amaçladığı görülmektedir.

2.2. Risk Değerlendirme

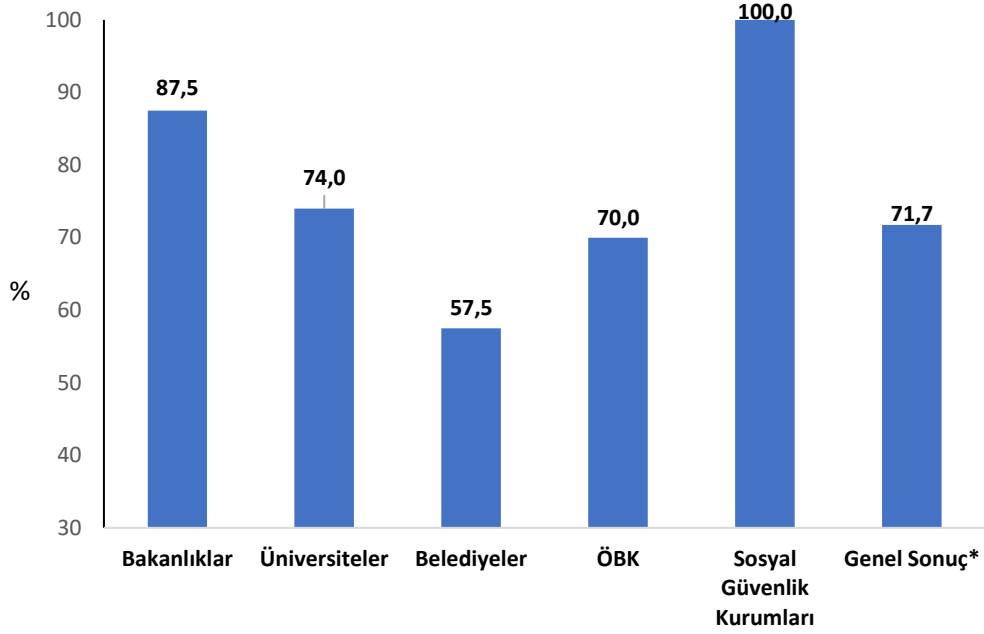
Risk yönetimi, idare stratejik planında belirtilen kurumsal amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış risklerin tespit edilmesini, analizini ve bu risklere yönelik kontrol mekanizmaları ve prosedürlerinin geliştirilmesini içeren faaliyetlerdir. Etkili bir risk yönetimi uygulayabilmenin önkoşulu kurumsal amaçların ve hedeflerin tespit edilmiş olmasıdır.

Kurumsal risk yönetiminin idarelere başarıyla uygulanabilmesi için; idarelerin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmalarını etkileyebilecek öncelikli risklerinin tehdit ve fırsat boyutları göz önünde bulundurularak belirlenmesi, risklerin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi, risklere yönelik alınacak kararların belirlenmesi, risklerin izlenmesi ve raporlanması ve risk yönetimine ilişkin rol ve sorumlulukların belirlenmesi gerekmektedir.

İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Anketi sonucunda kamu idarelerinden risk değerlendirme bileşeniyle ilgili elde ettiğimiz veriler ise aşağıda açıklanmaktadır:

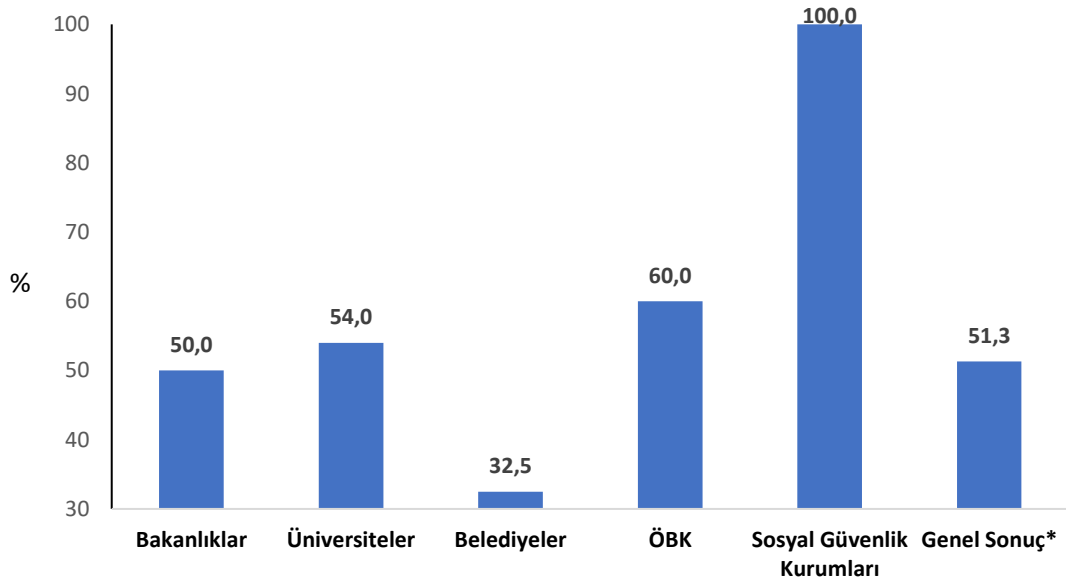
- İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Anketi sonuçlarına göre kamu idarelerinin büyük çoğunluğu, stratejik plan hazırlama konusunda yeterli sayı ve nitelikte personele sahip olduğunu beyan etmiştir. Bakanlıklarda bu oran yüzde 100 iken belediyelerde bu oranın yüzde 80 olduğu görülmektedir.
- Anketi cevaplayan idarelerin yüzde 71,7'i risklerini belirlediğini beyan etmiştir. Anket sonucunda sosyal güvenlik kurumları bu genel şartın tamamen karşıladığını, bakanlıkların yüzde 87,5, üniversitelerin yüzde 74, belediyelerin yüzde 57,5 ve özel bütçeli diğer idarelerin yüzde 70 oranında risklerini belirlediği beyan edilmiştir.

Şekil 4: Risklerini Belirleyen İdarelerin Oranı



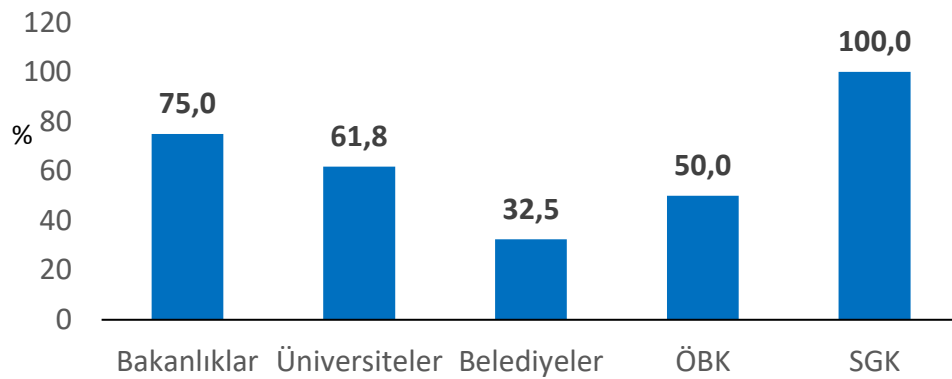
- Anket sonuçlarına göre ankete katılan kamu idarelerinin yalnızca yüzde 51,3'ü Risk Strateji Belgesini hazırlamıştır. Risk Strateji Belgesi hazırlama oranı yüzde 32,5 ile en düşük belediyelerde bulunmaktadır.

Şekil 5: Risk Strateji Belgesinin Hazırlanma Oranı



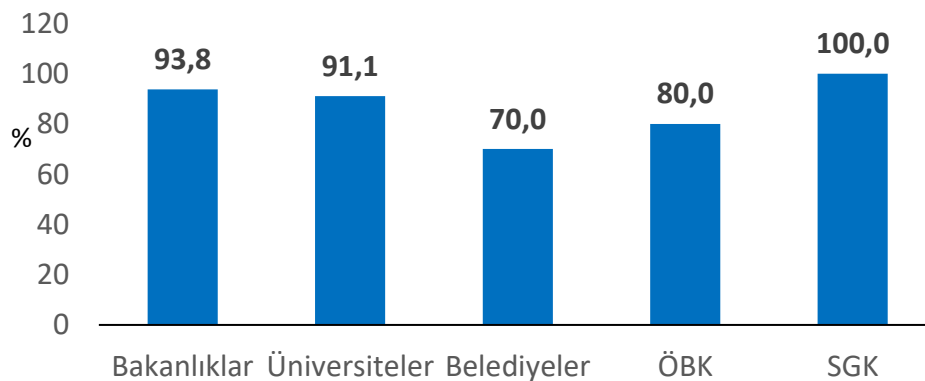
- Anketin uygulandığı idarelerin yüzde 40,8'i, risklere verilecek cevapları içeren "Risk Kontrol Eylem Planı" hazırladığını beyan etmiştir. Risk Kontrol Eylem Planı hazırlama oranı, en yüksek yüzde 56,3 ile bakanlıklardadır.
- İdarelerin yüzde 56,5'i risk yönetim faaliyetlerini yönetmek üzere idare risk koordinatörü ve birim risk koordinatörü belirlediğini beyan etmiştir. Bu yükümlülüğü en düşük oranda yerine getirenlerin yüzde 32,5 oranıyla belediyeler olduğu anket sonuçlarından anlaşılmaktadır.

Şekil 6: İdare Risk Koordinatörü ve Birim Risk Koordinatörü Belirleme Oranı



- Ankete göre; kamu idarelerinin yüzde 24,1'lik bir kısmının risklerin kayıt edilmesinde ve takibinde dijital alt yapı kullandığı görülmektedir.
- Anket uygulanan idarelerin yüzde 86,4'ü ön mali kontrol sonucunda uygun görüş verilmediği halde harcama yetkilileri tarafından gerçekleştirilen işlemlerin kayıtlarını tutarak ve aylık dönemler itibarıyla üst yöneticiye raporladığını beyan etmiştir. Bakanlıklar yüzde 93,8, üniversiteler 91,1, belediyeler yüzde 70, özel bütçeli diğer idareler yüzde 80 oranında üst yöneticiye raporladığını bildirmiştir.

Şekil 7: Ön Mali Kontrol Sonucunda Uygun Görüş Verilmeyen İşlemlerin Kayıtlarını Üst Yöneticiye Raporlayan İdarelerin Oranı



- Ankete göre; mali hizmetler birimine gönderilmesi zorunlu olan mali karar ve işlemlerin dışında kalan mali karar ve işlemlerden bazılarını mali hizmetler birimince ön mali kontrole tabi tuttuğunu beyan eden idarelerin oranı yüzde 50,8'dir.

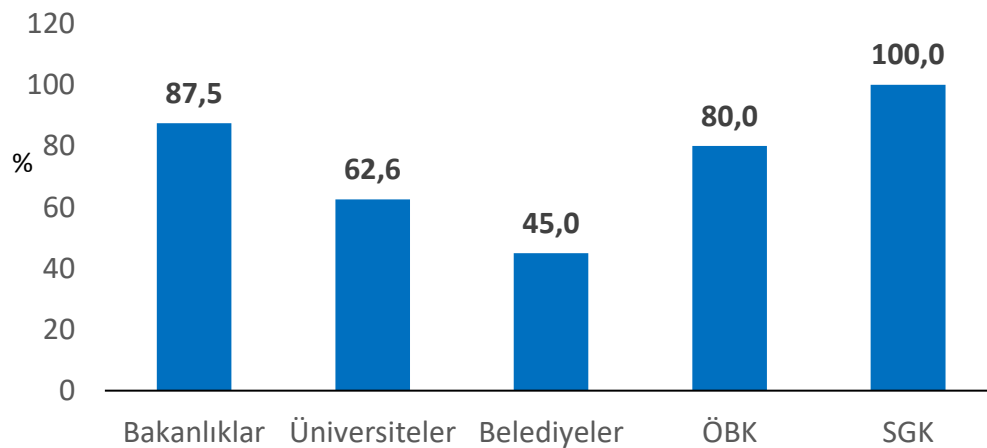
2.3. Kontrol Faaliyetleri

Kontrol faaliyetleri, risk değerlendirme sürecinde tespit edilen risklerin azaltılması ya da tamamıyla ortadan kaldırılmasına yönelik özel nitelikli tedbirlerden veya genel nitelikli prosedürlerden oluşan politika ve uygulamalar bütünüdür. Kontrol faaliyetleri onaylama, raporlama, analiz etme, gözetim gibi kontrol yöntemlerini, prosedürlerin belirlenmesi ve belgelendirilmesini, görevler ayrılığını, fiziksel kontrolleri, teknolojik kontrolleri vb. kapsamaktadır.

İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Anketi sonucunda kontrol faaliyetleri bileşeniyle ilgili elde edilen veriler ise aşağıda yer almaktadır:

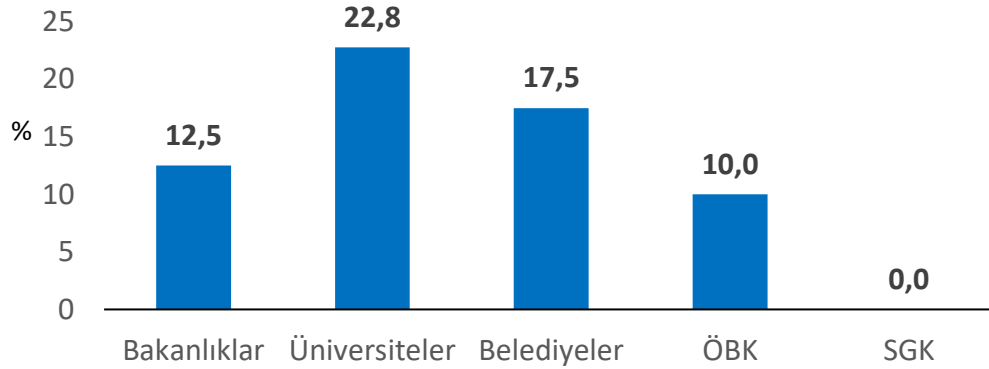
- Anket uygulanan idarelerin yüzde 62,3'ü kontrol faaliyetlerini belirlediğini beyan etmiştir. Kontrol faaliyetlerini belirleme oranı en düşük yüzde 45 ile belediyeler daha sonra yüzde 62,6 ile üniversitelerde görülmüştür.

Şekil 8: Kontrol Faaliyetlerini Belirleyen İdarelerin Oranı



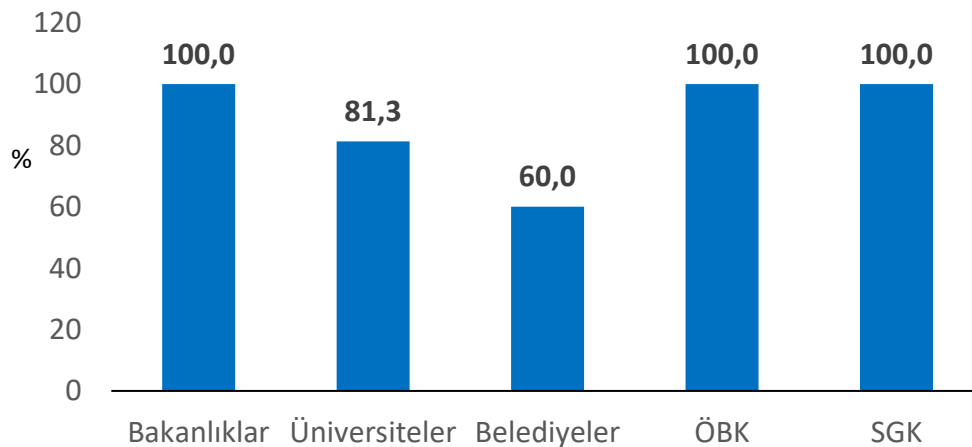
- Ankete katılan idarelerin yüzde 50,8'i kontrol faaliyetlerini gözden geçirdiğini beyan etmiştir. Bu oran; bakanlıklarda yüzde 81,3 ve sosyal güvenlik kurumlarında ise yüzde 100'dür.
- İdaresinde personel eksikliği veya işin niteliği gereği görevler ayrılığı ilkesinin uygulanmasında zorlandığını beyan eden idarelerin oranı yüzde 19,9'dur. Bu oran bakanlıklarda yüzde 12,5, üniversitelerde yüzde 22,8, belediyelerde yüzde 17,5, özel bütçeli diğer idarelerde ise yüzde 10'dur.

Şekil 9:Görevler Ayrılığı İlkesini Sağlamakta Zorlanan İdarelerin Oranı



- Ankete katılan idarelerin yüzde 85,3'ü, faaliyetlerin sürekliliğini sağlamak için görevden ayrılan personelin yürüttüğü görevlere ilişkin yeni görevlendirilen personeli bilgilendirme yaptığını beyan etmiştir.
- Ankete katılan idarelerin yüzde 71,7'si personel yedeklemesini yaptığını beyan etmiştir. Bu oran sosyal güvenlik kurumlarında yüzde 100, bakanlıklarda yüzde 93,8, üniversitelerde yüzde 69,1 iken özel bütçeli diğer idarelerde ve belediyelerde yüzde 70'tir.
- Bakanlıklar, özel bütçeli diğer idareler ve sosyal güvenlik kurumlarının tamamında bilgi teknolojileri devamlılığının sağlanmasına ilişkin önemli risklerin belirlendiği ve bunlara yönelik eylem planları hazırlandığı beyan edilirken, üniversitelerin yüzde 81,3 ve belediyelerin yüzde 60 oranında söz konusu faaliyetleri gerçekleştirdiği ifade edilmiştir.

Şekil 10: Bilgi Teknolojileri Devamlılığının Sağlanmasına İlişkin Önemli Risklerin Belirlendiği İdarelerin Oranı



- Anketin uygulandığı idarelerin tamamına yakını (yüzde 94,8) kurumsal verilerin korunmasına yönelik yedekleme ve kurtarma prosedürlerini hazırladığını beyan etmiştir. Bakanlıklar, özel bütçeli

diğer idareler ve sosyal güvenlik kurumları yüzde 100 oranında, üniversiteler yüzde 95,1 ve belediyeler yüzde 90 oranında yedekleme ve kurtarma prosedürleri uyguladığını beyan etmiştir.

- Anket uygulanan idarelerin yüzde 74,9'u kontrol faaliyetleri ile ilgili yetki ve sorumluluklarını yazılı olarak oluşturduğunu beyan etmiştir.

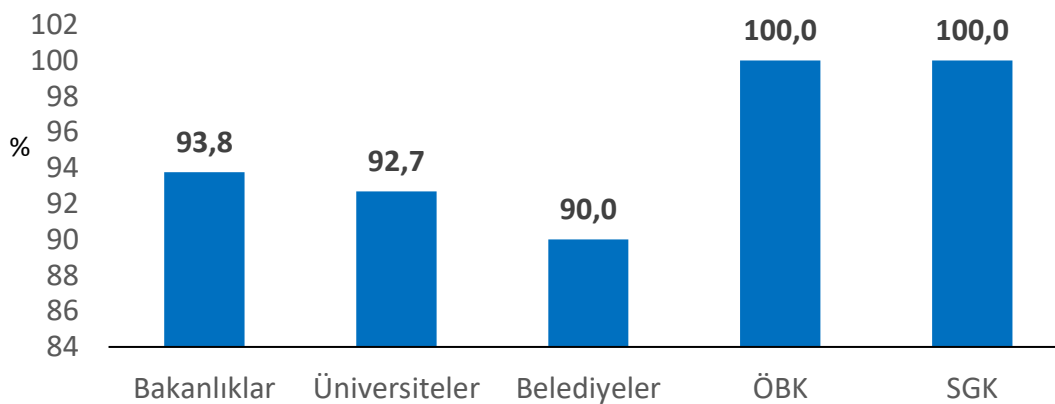
2.4. Bilgi ve İletişim

Bilgi ve iletişim, iç kontrol sisteminin genelindeki kurumsal faaliyet alanlarına ilişkin bilginin üretilmesine ve çeşitli iletişim araçları yardımıyla ilgililere iletilmesine yönelik yapılan raporlama, kayıt ve dosyalama sistemi, hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesi vb. faaliyetleri ifade etmektedir. Bu kapsamda ihtiyaç duyulan bilgilerin elde edilmesini ve uygun zaman aralığında en az maliyetle karar vericilere ve diğer tüm ilgililere ulaştırılmasını sağlayan yönetim bilgi sistemlerinin varlığı ve işlerliği iç kontrol sisteminin başarısı açısından kritik öneme sahiptir.

İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Anketi sonucunda bilgi ve iletişim bileşeniyle ilgili elde edilen veriler aşağıda açıklanmaktadır;

- Personelin ve idareden hizmet alanların değerlendirme, öneri, ihbar ve şikâyetlerini bildirebilecekleri uygun mekanizmalar kurulması oranları aşağıdaki grafikte gösterilmiştir. İdarelerin bu konuya ilişkin açıklamaları incelendiğinde iyi uygulama örnekleri arasında; doğrudan üst yöneticiye talep ve önerilerin iletebileceği bir mekanizma kurulması, hizmet sunulan kesime yönelik sunulan hizmetle ilgili talep öneri ve şikâyetlerini iletebileceği telefon numaraları, mobil uygulamalar ve web uygulamaları geliştirilmesi, dezavantajlı kesimlerin hizmetlerle ilgili talep ve önerilerini iletebileceği özel iletişim mekanizmaları kurulması vb. çalışmalar yer almaktadır.

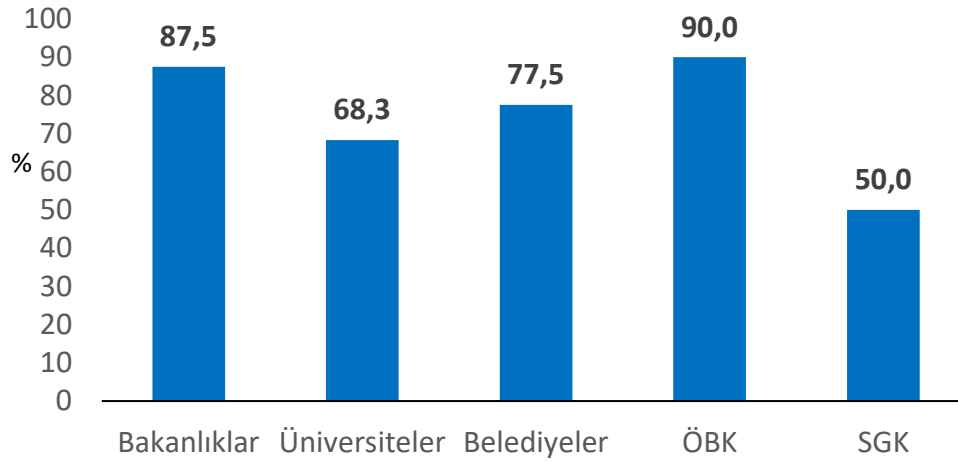
Şekil 11: Değerlendirme, Öneri, İhbar ve Şikâyetlerin Bildirebileceği Mekanizmalar Kuran İdarelerin Oranı



- İdarelerin yüzde 72,8'i kurumlarında bilgi üretme, işleme ve raporlama gibi işler için bir yönetim bilgi sistemi kullandığını beyan etmiştir. Bu oran sosyal güvenlik kurumlarında yüzde 50,

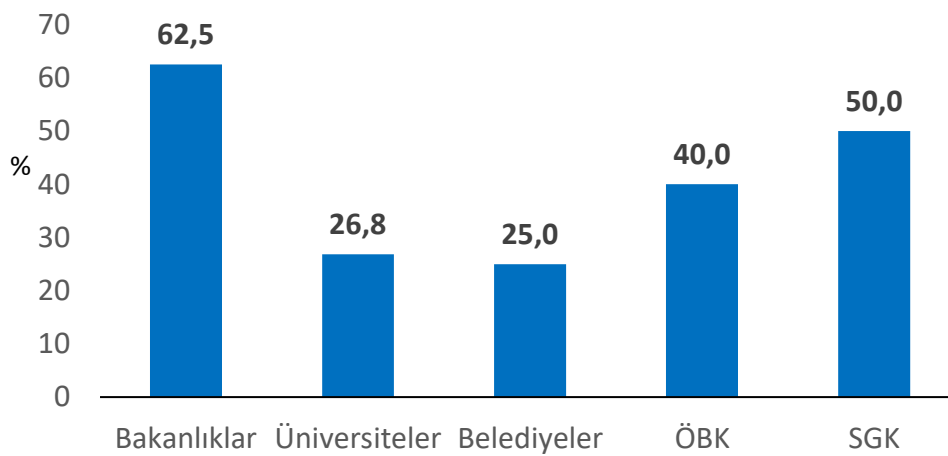
bakanlıklarda yüzde 87,5, üniversitelerde yüzde 68,3 iken özel bütçeli diğer idarelerde yüzde 90 ve belediyelerde yüzde 77,5'tir.

Şekil 12: Yönetim Bilgi Sistemleri Kullanan İdarelerin Oranı



- Anketin uygulandığı idarelerin yüzde 90,1'i idarelerinde çalışanlarına bilgi güvenliği ile ilgili eğitimler/seminerler düzenlediğini beyan etmiştir.
- İdarelerin yüzde 30,4'ü faaliyetlerin daha etkin yönetilmesi amacıyla yapay zekâ araçları kullandığını beyan etmiştir. Yapay zekânın en yaygın kullanımının yüzde 62,5 oranıyla bakanlıklarda olduğu görülmekte olup bunu sırasıyla sosyal güvenlik kurumları, özel bütçeli diğer idareler, üniversiteler ve belediyeler takip etmektedir.

Şekil 13: Yapay Zekâ Araçları Kullanan İdarelerin Oranı



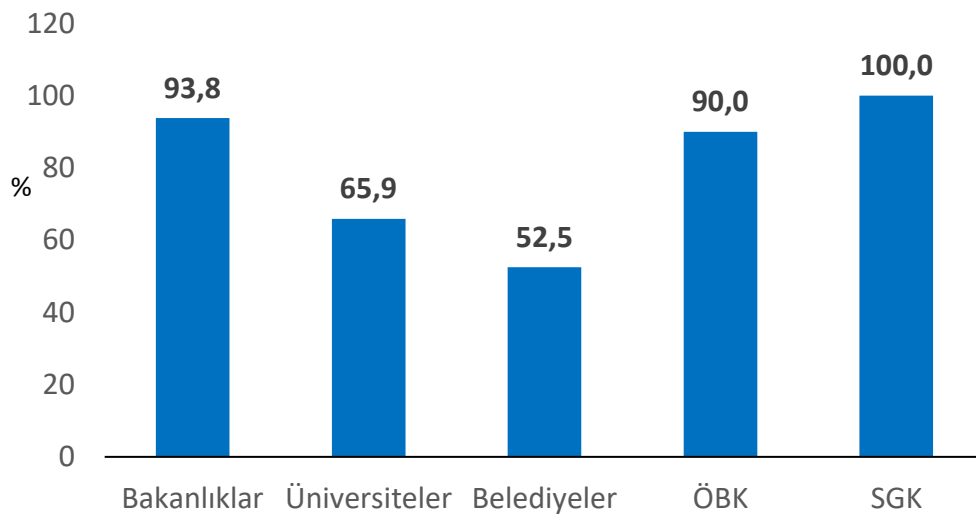
2.5. İzleme

İzleme, idarenin amaç ve hedeflerine ulaşma konusunda iç kontrol sisteminin beklenen katkıyı sağlayıp sağlamadığının sürekli ve belirli periyotlarda izlenmesi, değerlendirilmesi ve sistemin iyileşmeye açık alanlarına yönelik eylemlerin belirlenmesini kapsamaktadır. İzleme iç kontrol sistemine ilişkin sorunların zamanında tespit edilip giderilmesi ve iç kontrol güvence beyanları için kanıt oluşturulması açısından önemlidir.

İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Anketi sonucunda izleme bileşenine ilişkin elde edilen veriler aşağıda özetlenmiştir:

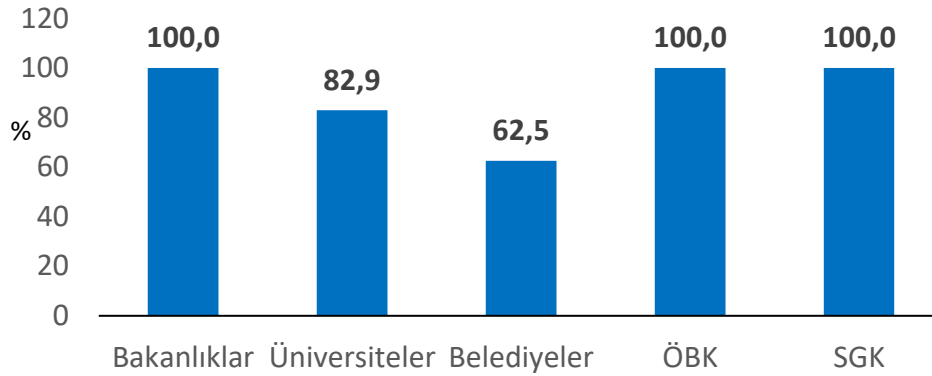
- Anketin uygulandığı idarelerin yüzde 67'si öz değerlendirme çalıştayları, soru formları/anketler ve çalışma grupları vasıtasıyla iç kontrol sistemini izlediğini beyan etmiştir. Bu oran bakanlıklarda yüzde 93,8, üniversitelerde 65,9, belediyelerde yüzde 52,5, özel bütçeli diğer idarelerde yüzde 90 ve sosyal güvenlik kuruluşlarında yüzde 100'dür.

Şekil 14: İç Kontrol Sistemini İzleyen İdareler



- İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Raporunu yıllık olarak hazırlayan idarelerin oranı yüzde 72,8'dir.
- Anketin uygulandığı idarelerin yüzde 81,2'si "İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu" oluşturduğunu beyan etmiştir. Bu oran belediyelerde yüzde 62,5, üniversitelerde yüzde 82,9 özel bütçeli diğer idarelerde, bakanlıklar ve sosyal güvenlik kurumlarında yüzde 100'dür.

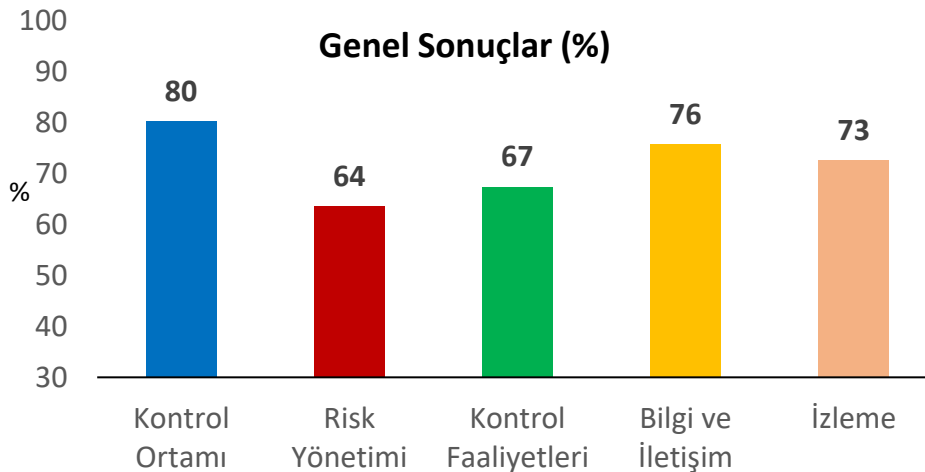
Şekil 15: İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu Mevcut Olan İdareler



- Anketin uygulandığı idarelerin yüzde 91,1'i stratejik planda yer alan performans göstergelerine ilişkin hedef ve gerçekleştirmeler ile meydana gelen sapmaların nedenleri hakkında değerlendirme yaptığını beyan etmiştir.
- İç denetime ilişkin olarak 31 üniversite ve 18 belediye iç denetçisi olmadığını beyan etmiştir.
- İç denetim biriminde kalite güvence ve geliştirme programı kapsamında iç değerlendirme faaliyetleri yürütüldüğünü beyan eden idarelerin oranı yüzde 31,9'dur.
- İç ve dış denetim sonucunda belirlenen kontrol eksikliklerine yönelik düzeltici eylemler uyguladığını beyan eden idarelerin oranı yüzde 89,5'tir.

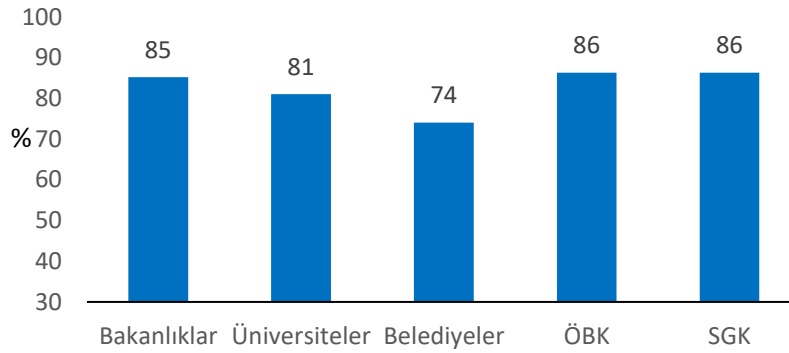
İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Anketinde yer alan veriler bileşenler bazında ve tüm idareleri kapsayacak şekilde ele alındığında; kontrol ortamına ilişkin standartların yüzde 80 oranında, risk değerlendirme standartlarının yüzde 64 oranında, kontrol faaliyetleri standartlarının yüzde 67 oranında, bilgi ve iletişim standartlarının yüzde 76 oranında, izleme standartlarının yüzde 73 oranında karşılandığı görülmektedir.

Şekil 16: İç Kontrol Bileşenleri Çerçevesinde Standartlara Uyum Oranı



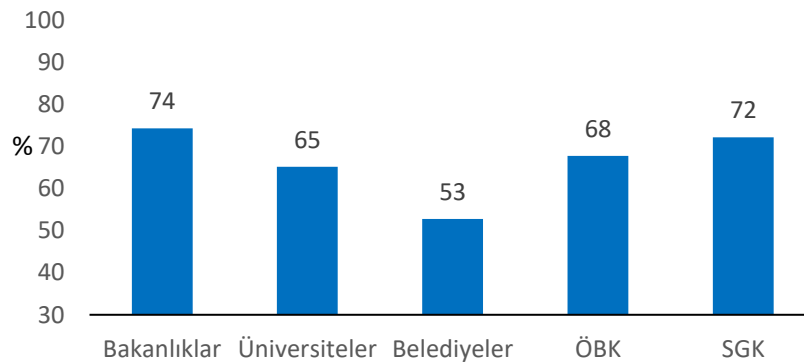
Diğer taraftan ankette yer alan idare türleri dikkate alınarak bileşenler bazındaki dağılım ise aşağıda gösterilmiştir.

Şekil 17: Kontrol Ortamına İlişkin Genel Sonuçlar



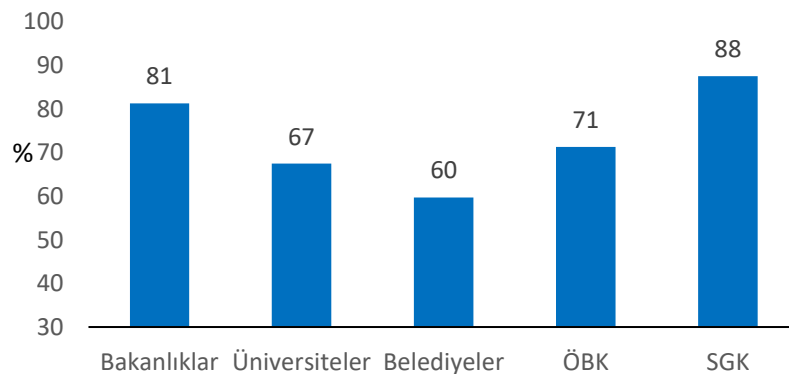
Kontrol ortamı standartlarına ilişkin bakanlıklar, özel bütçeli diğer idareler ve sosyal güvenlik kurumlarında yüzde 84'ün üzerinde; üniversiteler yüzde 81 ve belediyeler yüzde 74 oranında genel şartları karşılamaktadır.

Şekil 18: Risk Değerlendirmeye İlişkin Genel Sonuçlar



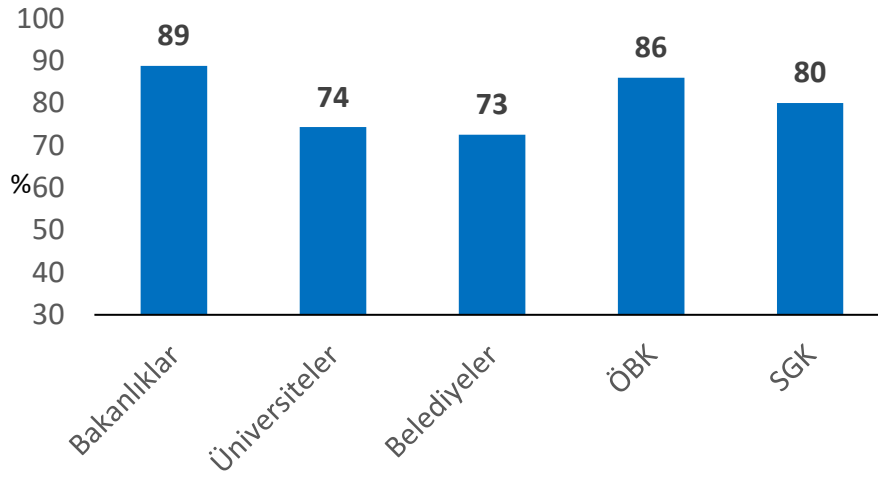
Risk değerlendirme standartları ile ilgili olarak bakanlıklar ve sosyal güvenlik kurumları yüzde 70'in üzerinde genel şartları karşılarken diğer idarelerde bu oran daha düşüktür.

Şekil 19: Kontrol Faaliyetlerine İlişkin Genel Sonuçlar



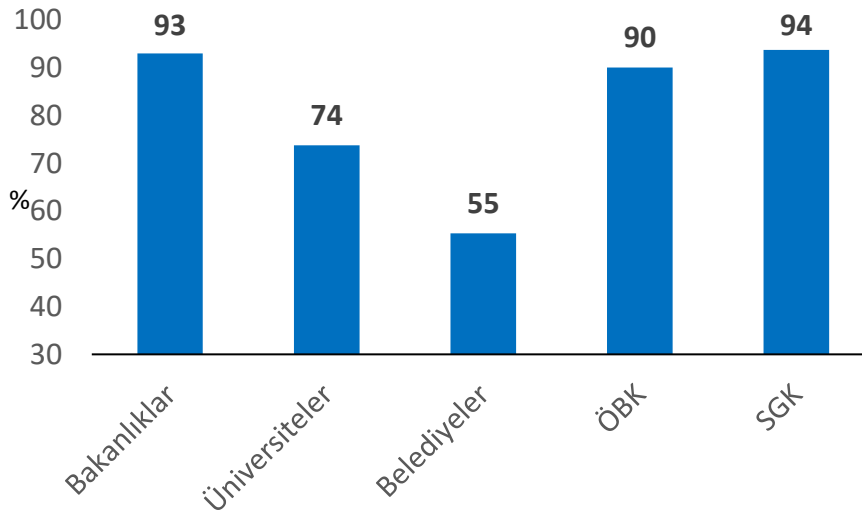
Kontrol faaliyetleri standartlarına ilişkin bakanlıklar ve sosyal güvenlik kurumları yüzde 80'in üzerinde genel şartları karşılarken diğer idarelerde bu oran daha düşüktür.

Şekil 20: Bilgi ve İletişime İlişkin Genel Sonuçlar



Bilgi ve iletişim standartlarına ilişkin bakanlıklar ve sosyal güvenlik kurumları ve özel bütçeli diğer idareler yüzde 80'in üzerinde genel şartları karşılarken, bu oran üniversitelerde ve belediyelerde yüzde 80'in altındadır.

Şekil 21: İzlemeye İlişkin Genel Sonuçlar



İzleme bileşeni standartlarına ilişkin bakanlıklar ve sosyal güvenlik kurumları ve özel bütçeli diğer idareler yüzde 89'un üzerinde genel şartları karşılarken, bu oran üniversitelerde yüzde 74 ve belediyelerde yüzde 55'tir.

2.6. Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planlarına Yönelik Tespitler

Kamu İç Kontrol Yönetmeliği, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ve Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı Rehberine istinaden Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı hazırlayan, ön mali kontrol ile ilgili düzenlemeler yapan ve Bakanlığımıza doküman gönderen kamu idarelerinin iç kontrol uygulamaları, düzenli izleme görevimiz kapsamında incelenmiş ve değerlendirilmiştir. İncelenen kamu idarelerinin bir kısmında; Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planına yönelik tespit edilen başlıca konulara aşağıda yer verilmiştir:

- İlgili standart ve genel şartla ilgili olarak iç kontrol sisteminin öngördüğü yeterli güvenceyi sağlayan düzenleme veya uygulama bulunmadığı sonucuna varılması halinde eylem öngörülmesi gerekmektedir. Ancak, incelenen idarelerin bir kısmında iç kontrol sisteminin öngördüğü makul güvenceyi sağlayan düzenleme veya uygulamanın yetersiz olduğu veya bulunmadığı durumlarda açıklama sütununun boş bırakıldığı anlaşılmaktadır.
- İlgili standardın ve genel şartın amaçladığı hususun sürekli olarak varlığına ve işlerliğine güvence verecek araçlar geliştirilmesi ve eylem öngörülmesi gerekmektedir. Ancak, söz konusu eylemler içerisinde önemli bir bölümünün “eğitim ve toplantı” gibi bir defada tamamlanacak eylemler olduğu tespit edilmiştir.
- Öngörülen eylemlerde “mekanizmalar geliştirilecektir veya prosedürler hazırlanacaktır” şeklinde somut olmayan, genel geçer çok sayıda ifade bulunduğu görülmüştür.
- Eylem planının “Sorumlu Birim veya Çalışma Grubu” bölümü ile “İşbirliği Yapılacak Birim” bölümünde “İlgili Birimler” veya “Tüm Birimler” gibi belirsizlik içeren ifadelerin kullanıldığı tespit edilmiştir.
- Eylem planının “Çıktı/Sonuç” bölümünde somut ve ölçülebilir nitelikte verilere yer verilmesi gerekirken “sürekli kontrol” veya “hesap verebilirlik”, “...sağlanacaktır” gibi açıklamalara ve net olmayan ifadelere yer verildiği tespit edilmiştir.
- Eylemlerin tamamlanması için öngörülen tarih olarak, “sürekli”, “her yıl”, gibi belirsizlik içeren ibarelere çok sık yer verildiği görülmüştür. Tarih olarak (gün/ay/yıl) verildiğinde ise çoğunlukla ilgili raporun ait olduğu dönemin son günü (örneğin 31/12/2024) verilmiştir.
- Eylem planlarının ardışık dönemler itibarıyla hazırlanmadığı, bazı yılların plansız geçirildiği tespit edilmiştir. İç kontrolün süreklilik arz eden bir yönetim aracı olduğu ve yalnızca makul güvence sunduğu dikkate alındığında idarelerin iç kontrol sistemlerini sürekli geliştirecek şekilde eylemler belirlemeleri beklenmektedir.
- İç kontrole ilişkin bilgi ve farkındalık düzeyinin artırılması ve iç kontrol sisteminin daha çok benimsenmesini amaçlayan çalışmaların yapılmasına rağmen iç kontrol sisteminin işleyişinden tüm

yönetim kademeleri ve personelin sorumlu olduğu konusunda farkındalığın istenilen düzeyde olmadığı ve bu eksikliğin giderilmesine yönelik herhangi bir somut eylem ya da yeterince bir eylemin bulunmadığı tespit edilmiştir.

3. YERİNDE DEĞERLENDİRMELERDE TESPİT EDİLEN İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

2024 yılında Bakanlığımız tarafından gerçekleştirilen yerinde izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda tespit edilen iyi uygulama örneklerine aşağıda kamu iç kontrol standartları başlıkları altında yer verilmiştir.

3.1 Kontrol Ortamı

Emniyet Genel Müdürlüğünde tespit edilen iyi uygulama örnekleri:

Emniyet Genel Müdürlüğünde uygulanmakta olan “*Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi*”, idareye özgü olarak tasarlanmış bir personel performansını değerlendirme düzenlemesi olarak kontrol ortamını güçlendirecek iyi uygulama örnekleri arasında yer almaktadır. İdare personelinin bireysel performansı “Emniyet Genel Müdürlüğü Kurum İçi Bireysel Performans Değerlendirme Yönetmeliği” doğrultusunda ölçülmekte olup buna ilişkin olarak idarece “*Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi*” geliştirilmiştir. Sistem, idarenin merkez ve taşra teşkilatında yer alan siviller dâhil bütün personeli kapsamaktadır. Sistemde 5’lik puan sistemi (1,00 ve 5,00 arasında) benimsenmiş olup yapılan değerlendirme sonucu performansı belirli bir düzeyin üzerinde olan personele Üstün Performans Belgesi verilmekte; performansı yetersiz bulunan personelin performansının geliştirilmesi için gerekli önlemler alınmakta ve hizmet içi eğitimler düzenlenmektedir. Sistem üzerinden yapılacak değerlendirme sonuçları personelin başarı, yeterlilik ve ehliyetlerinin tespitinde, performansının geliştirilmesinde, kıdem sırasının tespitinde, rütbe terfiinde, görevde yükselmesinde, asli memurluğa atanmasında, branş işlemlerinde, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitiminde, ödüllendirilmesinde ve görev yeri değişikliğinde dikkate alınmakta olup sistem personelin görev tanımları çerçevesinde gösterdiği bireysel performansın ölçülmesi ve sonuçlarının izlenmesi hususunda iyi uygulama örneği niteliği taşımaktadır.

Emniyet Genel Müdürlüğünce geliştirilmiş olan “*Personel Anket Sistemi*”, kontrol ortamının güçlendirilmesi anlamında önemli bir iyi uygulama örneği olarak değerlendirilmektedir. İdarede tarafından personelin görev yapmakta olduğu alanlarda hizmet kalitesini artırmak, kurum içi iletişimin ve çalışma koşullarını analiz etmek, personelin beklenti, öneri ve sorunlarını belirlemek ve ihtiyaç duyulması halinde yönetime yardımcı olacak verileri elde etmek ve her yıl Ocak ayında düzenlenen “Hizmet İçi Eğitim Planı”nın hazırlanması aşamasında birim taleplerinin düzenlenen anket vasıtasıyla dikkate alabilmek amacıyla kullanılmaktadır. Gerek idare gerekse birim düzeyinde (merkez, taşra ve merkeze doğrudan bağlı

taşıra teşkilatı birimlerinde) Personel Memnuniyet Anketi düzenlenebilmesine imkân tanıyan “*Personel Anket Sistemi*”, kontrol ortamını güçlendirmesinin yanı sıra aynı zamanda kurum içi iletişimi de güçlendirmektedir.

Emniyet Genel Müdürlüğünün kurum içi bilgi sistemi olan POL-NET portalında tüm personelin erişimine açık şekilde yer alan “*Emniyet Genel Müdürlüğüne Doğrudan İletin*” başlıklı sekme, personele şikâyet, öneri ve taleplerini doğrudan Genel Müdüre iletme imkânı tanınması açısından iyi uygulama örneği niteliği taşımaktadır.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığında tespit edilen iyi uygulama örnekleri:

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, kendi görev tanımları ve görev alanı ile uyumlu bir “Kamu Mali Yönetimi Kılavuzu” yayımlamıştır. Kamu mali yönetimi mevzuatının uygulanması ve izlenmesi süreçlerinde yer alan Bakanlık çalışanlarına yeterli bilgi kazandırılması amacına matuf olarak; stratejik plandan, performans programı ve faaliyet raporuna, iç kontrol ve ön mali kontrolden bütçe ve kesin hesap süreci ile bütçeden harcama yapılmasına, nakit talebi, ön ödemeler ve harcırahtan temsil, tanıtma ve ağırlama giderlerine, ihale mevzuatından taşınır ve taşınmaz işlemlerine, kamu zarar ve alacaklarından Sayıştay’a verilecek kamu hesaplarına ilişkin bilgilere kadar oldukça ayrıntılı açıklayıcı bilgilere yer veren söz konusu kılavuz, değişen mevzuat hükümleri çerçevesinde gerektiğinde güncellenmektedir. Söz konusu kılavuzun; iç kontrol sisteminin bütünü, özellikle de kontrol ortamı bileşenini güçlendirici bir etkisi olduğu değerlendirilmektedir.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığında gözlemlenen bir diğer iyi uygulama örneği Eğitim Kurulunun oluşturulmuş olmasıdır. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği uyarınca bu kurul her yıl düzenli olarak toplanmaktadır. Personel ihtiyaçları doğrultusunda yılda bir defa eğitim ihtiyaç analizi yapılarak, Bakanlığın hizmet içi eğitim planı hazırlanmakta ve ihtiyaç duyulan eğitimler bu plana göre gerçekleştirilmektedir. Eğitim Dairesi Başkanlığı tarafından, Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğünün ve diğer birimlerin katkılarıyla hazırlanan eğitim planı Eğitim Kuruluna sunulmaktadır. Kurulun sekretarya hizmetleri Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilmektedir. Genel Müdürlük, personelin eğitimi ve mesleki yetkinliklerinin artırılmasına yönelik “Merkez Teşkilatı Yıllık Eğitim Planı Taslağı” ile “Taşıra Teşkilatı Yıllık Eğitim Planı Taslağını” anılan Yönetmelik doğrultusunda en geç Ekim ayı sonuna kadar Eğitim Kuruluna sunmaktadır. Eğitim Kurulunda nihai hali verilen eğitim programı ile eğitim sonrasında, yapılan eğitimlere ilişkin bilgi ve değerlendirmeleri içeren rapor Eğitim Kuruluna sunulmaktadır.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Merkez Birimleri ile Bağlı ve İlgili Kuruluşlarının çalışmalarının ortak hedeflere yönelik olarak daha etkin ve koordine bir biçimde yürütülmesini sağlamak üzere, “Yönetişim Kurulları Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönerge” ile Yönetişim Kurulları oluşturmuştur. Ar-Ge,

Yenilik ve Teknoloji Yönetişim Kurulu, Sanayinin Sürdürülebilirliği Yönetişim Kurulu, Sanayinin Gelişimi ve Kalkınma Yönetişim Kurulu, Uluslararası İlişkiler ve Kaynak Geliştirme Yönetişim Kurulu ve Kurumsal Gelişim Yönetişim Kurulu. Kurul toplantılarında; gündeme alınan/planlanan çalışmaların gerçekleşme durumları, yeni dönemde hangi çalışmaların gerçekleştirilebileceği değerlendirilerek, üzerinde mutabık kalınan sonuçlar, Bakanlık Makamına arz edilmektedir. İç kontrol sisteminin yönetim tarafından sahiplenilmesinin önemli bir göstergesi ve aynı zamanda iyi uygulama örneği olarak Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın bağlı olduğu Bakan Yardımcısı başkanlığında; Strateji Geliştirme Başkanlığı, Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı, Hukuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı ve İç Denetim Birim Başkanlığı birim yöneticilerinden oluşan Kurumsal Gelişim Yönetişim Kurulu en az üç ayda bir toplanmaktadır. Söz konusu Kurul ile Strateji Geliştirme Başkanlığı ve Yönetim Hizmetleri Genel Müdürlüğü başta olmak üzere ilgili birimler arasındaki etkili koordinasyon ve sıkı ve güçlü işbirliğinin, iç kontrol sisteminin olgunluk düzeyini olumlu yönde etkilediği değerlendirilmektedir.

Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığında tespit edilen iyi uygulama örnekleri:

Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığında kullanılmakta olan personelin yeterliliğinin ve bireysel performansının ölçüldüğü Yetkinlik Değerlendirme Sistemi, personel performansını kurumsal olarak değerlendirmesi açısından iyi uygulama örneği teşkil etmektedir. Bu sistemde uzmanlar; koordinatör ve daire başkanları; koordinatörler ise daire başkanları tarafından değerlendirilmekte olup değerlendirmeler; temel yetkinlik, grup çalışması ve görev bilinci kriterleri çerçevesinde 100 puan üzerinden yapılmaktadır.

YTB'nin kendi öz kaynaklarıyla geliştirmiş olduğu medya takip ve analiz programı, gerek medya gerekse diğer açık kaynakların taranmasında kullanılan bir iyi uygulama örneğidir. Bahse konu programın özellikle itibar risklerinin ve önemli değişimlerden kaynaklanan tehditlerin analizi ve yönetilmesinde kilit öneme sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Gazi Üniversitesinde tespit edilen iyi uygulama örnekleri:

Gazi Üniversitesinde, iç kontrolün önemine yönelik kurumsal farkındalığı güçlendirmek amacıyla İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu, İç Kontrol Koordinasyon Grubu, Risk İzleme ve Yönlendirme Komisyonu oluşturulmuş; var olan Kalite Komisyonu, Strateji Geliştirme Kurulu ve Danışma Kurulunu da iç kontrol bileşenlerini karşılamak üzere sisteme dahil edilmiştir. Bu kurul ve komisyonların iç kontrol sürecindeki rollerine ilişkin “İç Kontrol Süreç Döngüsü” hazırlanarak onaylanmıştır. Ayrıca kurumsal düzeyde yürütülen iç kontrol faaliyetlerini birim düzeyinde yaygınlaştırmak ve katılımı artırmak amacıyla bahsi geçen kurul, komisyon ve gruplara bağlı Birim Ekipleri (Birim İç Kontrol Çalışma Grubu,

Birim Risk Ekibi, Birim Stratejik Planlama Ekibi, Birim Kalite Ekibi, Birim Danışma Kurulları) görev yapmaktadır. Gazi Üniversitesinde kurulan kurul ve komisyonlar aktif olarak görev yapmakta ve haftalık olarak toplanmakta ve kararlar almaktadır.

Üniversitede stratejik plan, iç kontrol ve risk yönetimi gibi kurumsal yönetimin iyileştirilmesine ilişkin çalışmaların sadece strateji geliştirme birimlerinin değil tüm kurumun görevi olarak görüldüğü ve böylece kurumsal farkındalığın ve katılımıcılığın artmasına katkı sağlandığı görülmüştür. Kurul ve komisyonların ilgisine göre Rektör veya Rektör yardımcılarının başkanlığında periyodik olarak toplanması, üst yönetimin iç kontrol ve risk yönetimini üst düzey sahiplendiğini göstermektedir. Bu Kurul ve komisyonlar aracılığıyla üniversitede görev yapan öğretim görevlilerinin iç kontrol sisteminde aktif rol oynaması sağlanmaktadır. Gazi Üniversitesinde yapılan iç kontrol ve risk yönetimi çalışmaları, iç kontrol kapsamında gerçekleştirilen eylemlerin sadece Strateji Geliştirme Birimlerinin görevi olarak görülmediği üst yönetimin ve tüm üniversite birimlerinin sahiplenerek aktif olarak rol aldığı iyi uygulama örneği niteliğindedir.

Gazi Üniversitesinde; İç Kontrol Koordinasyon Grubu ve Risk İzleme ve Yönlendirme Komisyonunun her hafta toplanarak idare ile ilgili kararlar alınmakta, birimlerden gelen bilgi ve belgelerin incelenmesi suretiyle ilgili birimlere geri bildirim yapılmakta, birim bazında gerçekleştirilen kapsamlı eğitimler ve düzenli geri bildirimler yoluyla Üniversitenin iç kontrol ve risk yönetim sisteminin standardize edilmesi sağlanmaktadır. Örnek vermek gerekirse Risk İzleme ve Yönlendirme Komisyonu birimlerden gelen risk önerilerini detaylı olarak değerlendirerek riskleri incelemekte ve gerekirse değişiklik önerilerinde bulunmaktadır. Birimlerden gelen taleplerin sistem üzerinden üst düzeyde detaylı olarak değerlendirilerek ve geri dönüşler sağlanarak risk yönetiminde üst düzey bir yapının oluşturulması ve aktif olarak çalışması risk yönetim sisteminin etkinliğini artırarak iç kontrol ve risk yönetimi alanında iyi uygulama örneği oluşturmaktadır.

Gazi Üniversitesi, stratejik planın katılımcı yöntemlerle hazırlanması ve izlenmesi konusunda örnek teşkil edebilecek bir sistem uygulamaktadır. Stratejik Planının hazırlanmasında Üniversitenin tüm birimlerini stratejik planlama sürecine aktif olarak dahil etmek amacıyla; ilgili birim yönetici ve yardımcılarının oluşan 5 adet tematik çalışma grubu, grup çalışmalarını koordine ve bütünleştirmek amacıyla 1 adet koordinasyon grubu ile Strateji Geliştirme Kurulundan oluşan yaklaşık 100 kişilik Stratejik Yönetim Ekibi oluşturulmuştur. Üniversite “Kurumsal Veri Yönetim Sistemi” üzerinden iç kontrol sistemine ilişkin kamu iç kontrol standartlarına uyum eylem planı ve risk eylem planı uygulama sonuçlarının dahil olduğu stratejik plan ve alt program performans göstergelerinin, gerçekleştirmelerinin

izlenmesini yapmaktadır. Gazi Üniversitesi stratejik plan çalışmaları, kurumsal sahiplenmenin ve katılımcılığın üst düzeyde sağlandığı iyi uygulama örneği niteliğindedir.

Akademik ve idari personelin performansının değerlendirmesine yönelik Gazi Üniversitesi İdari Personel Başarı, Üstün Başarı ve Ödül Yönergesi ile Gazi Üniversitesi Akademik Performans Değerlendirme Yönergesi düzenlemesi bulunmaktadır. Gazi üniversitesinin bireysel performans yönetimi alanında yaptığı çalışmalar iyi uygulama örneği niteliğindedir.

Gazi Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı, "İdari Personel Norm Kadro" uygulamasına önceden belirlenmiş birim ve alt birim personel normlarını girmekte ve bu normlar, ilgili birimin ve alt birimin hizmetlerini yürütebilmesi için gereken asgari personel sayısı göz önünde bulundurularak saptanmaktadır. Birim yöneticileri, bu normlar çerçevesinde, personelin unvan ve niteliklerine uygun olarak görev dağılımını yapmakta olup Personel Daire Başkanlığı ise bu verileri; üniversite hizmetlerinin verimliliğini ve kalitesini artırmak üzere personel ihtiyaçlarını belirlemek ve hizmet içi eğitimlerle personelin mesleki gelişimini yönetmek amacıyla kullanmaktadır. Bu yönüyle iyi uygulama örneği olduğu değerlendirilmektedir.

Gazi Üniversitesinde, personelin ihtiyaçlarına yönelik; birimlerden alınan talepler ve anketler kapsamında eğitim ihtiyaç analizi yapılmakta, hizmet içi eğitim planı buna göre hazırlanmakta, Eğitim Kurulunca kararlaştırılan eğitim programlarının Üst Yönetici tarafından onaylanmakta ve yapılan eğitim programına yönelik katılımcılardan geri dönüş almak üzere anket uygulamaları yapılarak eğitim sonrası rapor hazırlanmaktadır. Gazi Üniversitesi Eğitim Kurulu, gerek eğitimlerin planlanmasında ve gerekse eğitim sonrası anketlerin izlenmesinde ve değerlendirilmesinde yaptığı çalışmalar ile iyi uygulama örneği olarak dikkat çekmektedir.

3.2 Risk Değerlendirme

Emniyet Genel Müdürlüğünde tespit edilen iyi uygulama örnekleri:

Emniyet Genel Müdürlüğünde bütçe, stratejik yönetim ve iç kontrole ilişkin faaliyetlerinin yürütüldüğü ve takip edildiği bir “*Stratejik Yönetim Sistemi (SYS)*” mevcuttur. Sistem kapsamında İl Emniyet Müdürlükleri, e-bütçe sisteminden ayrı olarak ödenek taleplerini sisteme girmekte ve böylece ödeneklerin dağılımı ve kullanımının düzenli olarak takip ve kontrol edilmesi sağlanmaktadır. SYS, idare birimleri arasındaki yazışmaların en aza indirilmesi, bütçenin etkili, ekonomik ve verimli kullanımının sağlanması, birimlerde yaşanması muhtemel bilgi karmaşasının azaltılması, birimlerin taleplerinin hızlı ve güvenli bir şekilde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına iletilmesi bakımından iyi uygulama örneği niteliği taşımaktadır.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığında tespit edilen iyi uygulama örnekleri:

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının iç kontrol uygulamalarını izleme, değerlendirme ve raporlama amaçlarına dönük olarak uygulamakta olduğu yönetim ve bilgi sistemi altyapısı iyi uygulama örneği niteliği taşımaktadır. “Yönetim Bilgi Sistemi” kısaca (YBS) olarak adlandırılan bu sistem ihtiyaca binaen güncellenmekte ve gerek görülmesi halinde yeni eklenen modüllerle zenginleştirilmektedir. YBS mevcut durumda; Birim Yönetimi Modülü, Stratejik Planlama Modülü, Performans Programı Modülü, İç Kontrol Modülü, İstatistiksel Veri Modülü, Proje Takip Modülü, İcraat Takip Modülü, İl Bilgi Notu Modülü, Bütçe Modülü ve Yönetim Raporları Modülünden oluşmaktadır. Sözü edilen sistemin; başta kontrol ortamı, risk yönetimi ile izleme bileşenleri olmak üzere, idarenin iç kontrol sisteminin bütünü üzerinde güçlendirici bir etkiye sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığında tespit edilen iyi uygulama örnekleri:

Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığında kaynakların tahsis edilen ödenekler doğrultusunda etkin dağılımının ve kullanımının takip edilmesine yönelik iyi uygulama örneği teşkil eden mekanizmalar bulunmaktadır. Başkanlığın yürütmekte olduğu bursluluk işlemleri Türkiye Bursluları Bilgi Sistemi (TBBS), projeler ise Proje Yönetim Bilgi Sistemi (PYBS) üzerinden takip edilip izlenmektedir. TBBS; Göç İdaresi Başkanlığı, Sosyal Güvenlik Kurumu ve Yüksek Öğretim Kurumu gibi 10 kamu kurumuyla entegre bir biçimde çalışan, hem akademik hem mali süreçleri kapsayan ve 14.153 aktif öğrencinin anlık takibinin yapıldığı bir sistemdir. Her sene burs başvuruları bu sistem üzerinden alınmaktadır. SGK kayıtları, uçak bilet talepleri, öğrenci harç ve burs ödemeleri bu sistem üzerinden gerçekleştirilmekte; öğrencilerin anlık takibi bu sistem üzerinden yapılmakta ve yurt dışında fazla kaldığı tespit edilen öğrencilerin bursundan kesinti yapılmaktadır. PYBS ise, tüm proje ve faaliyetlerin yürütüldüğü, ilgili raporların yüklendiği ve projeye ilişkin yapılan harcamaların yer aldığı bir sistem olup kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması açısından iyi uygulama örneği teşkil etmektedir.

Yurtdışında nefret suçuna maruz kaldığını, ayrımcılığa yahut hak ihlaline uğradığını düşünen vatandaşlarımızın haklarının korunmasına yardımcı olmak ve vatandaşları hukuki olarak yönlendirebilmek amacıyla YTB tarafından geliştirilen *Nefret Suçları ve Ayrımcılıkla Mücadele Portalı* bir diğer iyi uygulama örneğidir. Söz konusu Portal vasıtasıyla, adli suçlar hariç olmak üzere yurtdışında nefret ve ayrımcılık suçuna veya hak ihlaline maruz kalan vatandaşlar şikâyetlerini dile getirebilmekte, İdare tarafından kısa sürede kendilerine geri dönüş yapılarak yönlendirmeler gerçekleştirilmektedir. Bahse konu Portal, YTB’nin risk kayıtlarında bu türden bir risk tanımı olmamasına karşın “yurtdışında yaşayan vatandaşlarımızın nefret suçuna, ayrımcılığa veya hak ihlaline uğraması sonucu vatandaşların maddi ve manevi kayba uğraması, ülkemizin itibarının zarar görmesi” gibi stratejik bir risk tanımlaması ve bu riske yönelik kontrol faaliyetleri geliştirmesi ile eşdeğer bir nitelik taşıması açısından bir iyi uygulama örneğidir.

Gazi Üniversitesinde tespit edilen iyi uygulama örnekleri:

Gazi Üniversitesinin 2018 yılında faaliyete geçen Risk İzleme ve Yönlendirme Komisyonu, Üniversitenin risk yönetim sürecinde karşılaşılabileceği risklerin tanımlanmasını, değerlendirilmesini, yönetilmesini ve rapor edilmesini sağlamaktadır. Komisyon tarafından oluşturulan “Gazi Üniversitesi Kurumsal Risk Yönetim Rehberi”, 2020 yılında yürürlüğe girmiştir. Üniversitenin “Risk Yönetimi Eylem Planı” ve “Risk Strateji Belgesi” ise 2023 yılında kabul edilmiştir. Riskler stratejik düzeyde ve birim düzeyinde belirlenmektedir. Ayrıca iç kontrol uygulamalarına yönelik süreç riskleri de takip edilmektedir. Gazi Üniversitesi risk yönetim sistemi, risk yönetimi ile ilgili Kurumsal Veri Yönetim Sistemi üzerinden birimlerden düzenli olarak risk önerilerinin alındığı, izlendiği, birimlere geri bildirim sağlandığı ve gerektiğinde Üniversite düzeyinde risklerin toplulaştırıldığı ve sürekli iyileştirme çalışmalarının yapıldığı iyi uygulama niteliğindedir.

Gazi Üniversitesinde, Üniversitenin kurumsal dönüşüm süreçlerini belirleyen stratejik planın hazırlık çalışmalarında Üniversitenin risk yönetimi ve stratejik planlama çalışmalarının uyum içerisinde yürütülmesi amacıyla Risk İzleme ve Yönlendirme Komisyonu tarafından Birim Risk Ekipleri ve Birim Stratejik Planlama Ekiplerine yönelik eğitim verilmektedir. Ayrıca, Üniversite risk yönetim sürecine ilişkin süreçlerde ve Risk Yönetim Sisteminde yapılan güncellemeler ile birimler tarafından risk değerlendirmelerinin yapılmasına yönelik düzenli olarak eğitim, toplantı ve çalıştaylar düzenlenerek kurumsal kapasitenin geliştirilmekte olduğu ve risk yönetimi örnek teşkil edebilecek iyi bir seviyeye taşındığı ve Üniversite risk yönetiminde iyi uygulama örneği teşkil ettiği görülmektedir.

3.3 Kontrol Faaliyetleri

Emniyet Genel Müdürlüğünde tespit edilen iyi uygulama örnekleri:

Emniyet Genel Müdürlüğü Risk Analiz Raporunda stratejik düzeydeki riskler arasında “veri kaybı yaşanması”nın yer alması nedeniyle bu konuda ortaya çıkabilecek fiziki zarar veya istenmeyen saldırıların gerçekleşme olasılığına karşı idare tarafından oluşturulan “*Felaket Kurtarma Merkezi*”, faaliyetlerin aksamadan sürdürülebilmesi ve bilgi teknolojilerinin devamlılığının sağlanması bakımından iyi uygulama örneği niteliği taşımaktadır.

Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığında tespit edilen iyi uygulama örnekleri:

Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığında mali süreçler dahil olmak üzere kurum içi süreçlere yönelik hazırlanan ve hazırlandığı konuya ilişkin standart ve yöntemleri belirleyen rehberler bulunmaktadır. *YTB Uzman Rehber Serisi Projesi* adı verilen çalışma kapsamında hazırlanan “Yurtdışı Görevlendirme ve Organizasyon Kılavuzu” ve “Avans Kullanım Rehberi” idarenin kendi personeli

tarafından hazırlanmış olup söz konusu rehberler, yürütülen faaliyetler ile mali karar ve işlemlerde sıkça karşılaşılan hataları bertaraf etmeye yönelik yazılı prosedürleri oluşturması açısından iyi uygulama örneği teşkil etmektedir. Hazırlanmış konu başlığına ilişkin olarak uygulamada yeknesaklığı sağlamak amacıyla takip edilmesi gereken süreçleri detaylı bir şekilde açıklayan rehberler, karşılaşılan hataları gidermeye ve riskleri önlemeye yönelik yönlendirmeleri içermekte ve bu kapsamda yönlendirici kontrol faaliyeti niteliği taşımaktadır.

YTB'nin bilgi teknolojilerine ilişkin kontrol faaliyetleri kapsamında ISO 27001 çerçevesinde gerçekleştirdiği çalışmalarla iyi uygulama örneği teşkil ettiği değerlendirilmektedir. Kurumsal verilerin korunmasına yönelik yedekleme ve kurtarma prosedürleri ISO 27001 kapsamında hazırlanmış olup *PR.06 İş Sürekliliği Prosedürü* oluşturulmuştur. Yine, ISO 27001 standardı uyarınca kritik sunucuların yedeklenmesi farklı bir yerde yapılmakta olup İdarenin *Erişim Kontrol Politikası* ve *Felaket Kurtarma Merkezi* mevcuttur. Bilgi teknolojileri devamlılığının sağlanmasına ilişkin ISO 27001 kapsamında *PR.10-FR.01 Risk Analizi ve Risk İşleme Planı* da oluşturulmuş olup bu çerçevede bilgi teknolojilerinin devamlılığının sağlanmasına yönelik önemli riskler belirlenmiş ve gerekli eylem planları hazırlanmıştır.

Gazi Üniversitesinde tespit edilen iyi uygulama örnekleri:

Kontrol faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi ve etkili bir şekilde uygulanabilmesi, bir kurumun risk yönetimine ilişkin olgunluk seviyesine bağlıdır. Bu çerçevede Gazi Üniversitesinde geliştirilen risk yönetimi sistemi kapsamında her bir riskle ilgili kontrol faaliyetlerinin mevcut riskler oluşturulurken, Risk Yönetim Sisteminde mevcut kontroller adı altında kaydedildiği anlaşılmaktadır. Gazi Üniversitesi tarafından; geliştirilen risk yönetim sistemi kapsamında 6 ayda bir risk özet raporları hazırlanmakta, ilave kontrol faaliyeti gerektiğinde ilgili riske ait öngörülen eylemler alanına girilerek kaydedilmekte, daha sonraki dönemlerde kaydedilen kontrol faaliyetlerinin etkinliği risklerle birlikte değerlendirilmekte ve kontrol faaliyetlerine ilişkin döngü bu şekilde sistematik bir şekilde devam etmektedir. Risk yönetimi sistemi kapsamında Gazi Üniversitesinde Kurumsal Veri Yönetim Sistemi yazılımı üzerinden belirlenen risklerle bağlantılı olarak kontrol faaliyetlerinin oluşturulması ve izlenmesinde yapılan çalışmalar iyi uygulama örneği teşkil etmektedir.

3.4 Bilgi ve İletişim

Emniyet Genel Müdürlüğünde tespit edilen iyi uygulama örnekleri:

Emniyet Genel Müdürlüğünde idare içi ve idare dışı iletişimi sağlamak üzere çok sayıda iyi uygulama örneği bulunmaktadır. İdarenin Siberay Projesi kapsamında oluşturulan ve bankacılık, asayiş, güvenlik, istihbarat gibi konularda vatandaşların taleplerinin, ihbar ve şikâyetlerinin alınıp değerlendirilerek hızlı bir şekilde geri dönüş yapılmasına olanak tanıyan *Alo 112* irtibat ve iletişim noktaları, *KADES (Kadın Acil*

Destek), *HAYDİ (Hayvan Durum İzleme Projesi)* gibi sistemler dış paydaşlarla iletişimin sağlanması ve güçlendirilmesi hususunda iyi uygulama örnekleri olarak yer almaktadır. Bu kapsamda göze çarpan iyi uygulamalardan birisi çok sayıda uluslararası ödüle sahip olan ve 2018 yılında hayata geçirilen ve 11 farklı dilde kullanılabilen KADES uygulamasıdır. Uygulama ile aile içi şiddetin önlenmesi, kadına, çocuklara, öğrencilere ve dezavantajlı şahıslara yönelik ortaya çıkabilecek güvenlik sorunlarının anlık olarak emniyet birimlerine iletilmesi amaçlanmaktadır.

Emniyet Genel Müdürlüğünün güvenlik, asayiş, istihbarat vb. alanlarda kullandığı çok sayıda ve entegre erken uyarı sistemlerinin olması iyi uygulama örneği oluşturacak düzeydedir. Bu kapsamda İdarenin kendi bütçe imkânları doğrultusunda yürüttüğü ve aynı zamanda bir erken uyarı mekanizması olan “*Kriptolu Emniyet Telsiz Muhabere Sistemi (KETUM)*”, bilgi güvenliğinin sağlanması, birimler arasında haberleşmenin ve iletişimin kesintisiz olarak sürdürülebilmesi hususunda iyi uygulama örneği niteliği göstermektedir. Sistemin birçok ilde kurulum çalışmaları tamamlanmış olup ülke genelinde yaygınlaştırılması planlanmaktadır. Ayrıca, tasarım ödülü alan ve idarenin kapalı network ağında yer alan “*Zafer Telsizi*” yaklaşık 400.000 idare personelinin kullanımında olup bilgi güvenliğinin sağlanması ve erken uyarı mekanizması olma konusunda bir başka iyi uygulama örneğidir.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nda tespit edilen iyi uygulama örnekleri:

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Stratejik Araştırmalar ve Verimlilik Genel Müdürlüğü tarafından geliştirilen ve aynı zamanda iyi uygulama örneği teşkil ettiği değerlendirilen, Girişimci Bilgi Sistemi (GBS), İdarede kullanılan çok sayıda bilişim sistemlerinden bir diğerini teşkil etmektedir. Ulusal ve uluslararası ölçekte karar alıcılar ve araştırmacılara yönelik güvenilir ve bütünsel bir veri kaynağı oluşturmak üzere tasarlanan GBS, 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Bakanlığa tevdi edilen, işletmelere ait çeşitli verilerin ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile gerçek ve tüzel kişilerden temin edilerek bu verilerle istatistikler ve analizler üretmek ve paylaşmak için bir bilgi sistemi oluşturulması görevi kapsamında tesis edilmiştir. Bu sistem ham veriyi anlamlı ve kullanışlı bilgiye dönüştüren yöntem, süreç ve teknolojileri bünyesinde barındıran bir iş zekâsı uygulamasıdır. Üniversiteler, T.C. Merkez Bankası ve Dünya Bankası gibi çok sayıda kurum ve kuruluş yayımladıkları makale, rapor ve çalışmalarda GBS verilerine atıf yapmaktadır. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının verilerine ilaveten, yapılan protokoller çerçevesinde Ticaret Bakanlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Milli, Eğitim Bakanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı Gelir İdaresi Başkanlığı, Kamu İhale Kurumu, SGK; TÜİK; YÖK, TÜBİTAK ve KOSGEB verileri bu sisteme entegre edilmiş vaziyettedir. Değerlenen sistemin; başta bilgi ve iletişim ile izleme bileşenleri olmak üzere, idarenin iç kontrol sisteminin bütünü üzerinde güçlendirici bir etkiye sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığında, faaliyet raporları ilgili mevzuata uygun olacak şekilde her yıl düzenli olarak hazırlanmakta ve kamuoyuna açıklanmaktadır. Tüm harcama birimlerinin faaliyetleri ve performansına ilişkin bilgiler, üst yöneticiye EBYS üzerinden aylık periyotlarla ilgili harcama yetkilisi tarafından bizzat sunulmaktadır. Bu durum, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı uygulamalarında gözlemlenen iyi uygulama örneklerinden bir diğerini oluşturmaktadır. EBYS üzerinden, aylık bazda raporlama yapılması mekanizmasının, başta izleme ve bilgi iletişim bileşenleri olmak üzere iç kontrol sisteminin bütünü üzerinde güçlendirici etkileri olduğu değerlendirilmektedir

Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığında tespit edilen iyi uygulama örnekleri:

Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığında Elektronik Belge Yönetim Sisteminin (EBYS) resmi yazışmalar dışındaki belgeler için de aktif olarak kullanılması diğer idarelere örnek oluşturacak niteliktedir. Üst yönetime raporlama EBYS üzerinden yapılmakta; bu çerçevede “Bilgi Notları”, “Görev Dönüş Raporları”, “Görüşme Notları” ve “Toplantı Tutanakları” EBYS üzerinden iletilmekte; yine herhangi bir konuda Başkan talimatı da EBYS üzerinden alınmaktadır. EBYS’nin resmi yazışmaların yanı sıra bahse konu dokümanların iletilmesinde de kullanımının kurumsal hafızanın YTB’de oluşturulması ve korunması açısından önemli bir araç olduğu değerlendirilmekte olup bu husus iyi uygulama örneği teşkil etmektedir.

YTB’de koordinatör ve birim amirleri düzeyinde düzenli olarak gerçekleştirilen toplantıların, etkin bir sözlü iletişim mekanizmasının tesis edildiğinin bir göstergesi olması açısından iyi uygulama örneği oluşturduğu değerlendirilmektedir. Başkanlıklar ve her bir başkanlık altında koordinatörlükler şeklinde teşkilatlanan İdarede; her bir daire başkanı ilgili koordinatörlerle haftalık, birim amirleri (daire başkanları) kendi aralarında aylık toplantılar yapmakta; Başkan ise YTB’nin bağlı olduğu T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Bakan Yardımcısı ile haftalık toplantı gerçekleştirmektedir.

Dış paydaşlara veri aktarımı konusunda YTB’nin iyi uygulama örneği teşkil ettiği düşünülmektedir. İdarenin farklı dilleri kapsayan toplam 20 sosyal medya platformu bulunmaktadır. Ayrıca web sayfasına engelliler için de sekme bulunmaktadır. YTB çalışma alanlarıyla ilgili hazırlanan yurt dışı vatandaşlara yönelik yıllık saldırı raporları, hak ve özgürlükler güncesi gibi raporlar da anılan platformlarda paylaşılmaktadır. Bu kapsamda üç aylık periyotlarda çıkarılan YTB Bülteni ve YTB haftalık özetleri gerek kurum içi ekranlardan gerekse sosyal medya hesaplarında paylaşılmaktadır.

Gazi Üniversitesinde tespit edilen iyi uygulama örnekleri:

Gazi Üniversitesinde yürütülen pek çok faaliyet ile iş ve işlemlerin bilgi sistemleri aracılığıyla yürütüldüğü görülmektedir ve bu kapsamda yer alan iyi uygulamaların bir kısmı aşağıda örneklendirilmektedir.

- Gazi Üniversitesinde resmi internet sayfası ve birimlerin internet sayfaları Gazi Üniversitesi İçerik Yönetim Sistemi platformu üzerinden yönetilmektedir. Gazi Üniversitesi İçerik Yönetim Sistemi platformunda kurum ve birim internet sayfası üzerinden paydaşların görüş, istek ve değerlendirmelerini iletebileceği bir geri bildirim modülü oluşturulmuştur.
- Rektörlük İletişim Merkezi Geribildirim Sistemi (RİMER) aracılığıyla paydaş talepleri doğrudan değerlendirilmektedir. Üniversite hizmet kalitesini artırmak üzere Karekod (QRCode) teknolojisi kullanan RİMER kullanıma açılmıştır. RİMER’e mesaj gönderilebilmesi için birimlere özel “Karekod (QrCode)” üretilerek birimlerin görev yetkilerinin bulunduğu alanlara bu kodları içeren bilgilendirmeler asılmıştır. Sadece çalışanların değil tüm paydaşların görüş/değerlendirme ve önerilerini ilgili Üniversite birimlerini seçerek Üniversite internet sayfaları üzerinden iletebilecekleri Geri Bildirim Butonları bulunmaktadır. Üniversitede (Kurum geneli ve birimler) uygulanan anketlerde (Memnuniyet anketleri, paydaş görüş, işveren görüş, ders değerlendirme anketleri vb.) yer alan açık uçlu sorular aracılığıyla da görüş/değerlendirme ve öneriler alınmaktadır.
- Üniversite akademik performansının izlenmesi, Akademik Veri Yönetim Sistemi (AVESİS) aracılığıyla yürütülmektedir. Akademik Birim Yöneticileri AVESİS Kurumsal Raporlarını alabilmekte ve altı aylık dönemlerde birim performansını izlemektedir.
- “Sayılarla Gazi” sekmesi kurumun araştırma çıktılarını tek bir sekmeden dinamik bir veri tabanıyla çekebilmek açısından iyi uygulama örneği teşkil etmektedir.
- Bilimsel Araştırma Projeleri Süreç Yönetim Sistemi (BAPSİS), projelerin başvurudan sonuçlanıncaya kadar tüm aşamalarının tek bir sistem üzerinden gerçekleştirilmesinde amacıyla oluşturulmuştur. Dış paydaşlar tarafından da kullanılmakta olan sistemin ihtiyaçlar doğrultusunda güncelleme çalışmaları yapılmaktadır.
- Akademik Teşvik Ödeneği Süreç Yönetim Sistemi (ATÖSİS), Üniversite genelinde araştırma geliştirme performansının artırılması, kolaylaştırılması, görünür kılınması ve performansa dayalı veri elde edilmesinde, dijital dönüşümün önemli bir ögesini oluşturmaktadır. Öğretim elemanları 2021 yılında Akademik Teşvik Ödeneği Usul ve Esaslarına göre ATÖSİS yazılımı üzerinden, akademik teşvik başvurularını kadrolarının bulunduğu ana bilim dalı bünyesinde oluşturulan Birim Akademik Teşvik Başvuru ve İnceleme Komisyonuna elektronik olarak yapabilmektedir.

- Laboratuvar, cihaz ve ekipman envanterinin oluşturularak ortak kullanımının sağlanacağı bir yapı oluşturulması amacıyla Merkez Laboratuvar Yönetim Sistemi geliştirilmiştir.
- Mezunlara ilişkin bilgilerin yer aldığı Kariyer ve Mezun Portalı adı altında yeni bir sistem oluşturulmuştur.
- Gazi Üniversitesi Etik Komisyonu başvuruları, Etik Kurullar Bilgi Sistemi üzerinden çevrim içi gerçekleştirilmektedir. Kurum yetkilisi, toplamda 70 proje ve 2.434 araştırma, 2.271 tez ve 390 TÜBİTAK projesi kapsamında 5.175 başvuru yapıldığı ve 5.098'inin sonuçlandığını ifade etmiştir.
- Öğrenci Danışma ve Burs Hizmetleri Birimi Bilgi Sistemi, öğrenciler için sunulan kısmı zamanlı iş ve yemek bursu hizmetleri için başvuruların alındığı, çeşitli kriterlere göre değerlendirilip yönetildiği ve bu hizmetlerden yararlanan öğrencilerin takibinin yapıldığı bir sistemdir.
- Personel Daire Başkanlığı tarafından kullanılan Personel Bilgi Sisteminin (Özlük Otomasyonu) entegrasyon çalışmaları kapsamında; YÖK Öz Geçmiş, Formasyon Belgesi Yükleme Ekranı, Risk Yönetim Sistemi Entegrasyonu, Aday Başvuru ve İlan Otomasyonu Güncellemesi Lisansı, Özlük İşleri Web Otomasyonu, Son Kullanıcı Lisansı ve Hizmet İçi Eğitim Modülü Lisansları Personel Özlük Otomasyonuna entegre edilmiştir.
- Öğrenme Yönetim Sistemi, küresel salgın sürecinde uzaktan eğitim süreçlerinin yürütülmesi amacıyla 2020 yılından itibaren kullanılmaktadır.
- Üniversitenin tüm birimleri tarafından paydaşlara yönelik uygulanan anketlerin bir sistem üzerinden gerçekleştirilmesi amacıyla Gazi Üniversitesi Anket Yönetim Sistemi yazılımı hazırlanmıştır.

3.5 İzleme

Gazi Üniversitesinde tespit edilen iyi uygulama örnekleri:

Gazi Üniversitesinde kurumsal performansın etkin bir şekilde izlenmesi ve yönetilmesi amacıyla Kurumsal Veri Yönetimi Koordinatörlüğü kurulmuş olup 2021 yılından itibaren Üniversitenin Kurumsal Veri Yönetim Sistemi (KVYS) bulunmaktadır. Kurumsal Veri Yönetim Sistemi mevcut durumda veri toplama aracı olarak kullanılmaktadır. KVYS yazılımı ile; farklı tür ve esneklikte göstergelerin tanımlanabilmesi (tablo, sayı, metin, dosya vb.), bu göstergelere ilişkin veri taleplerini farklı birimlere atayabilme ve toplanan veri sonuçlarını bütünleştirebilmesi, göstergelere ilişkin kanıt toplayabilme, veri toplama süreçlerinin anlık olarak takip edilebilmesi, periyodik ve birikimli olarak toplanan veriler için ilk gösterge tanımlamasına müteakip formların otomatik olarak oluşturulması, veri toplama süreçlerinin dinamikleştirilmesi ve veri toplayan birimlerin veri sağlayıcı birimlere ilişkin geçmiş performansı izleyebilmesi mümkün olabilmektedir. KVYS üzerinde sorumlu birimler tarafından veri girişi yapılmadığı durumlarda personele sistem üzerinden otomatik olarak formun süresine ilişkin olarak bilgilendirme e-postaları gönderilmektedir (veri talep süresine bağlı olarak 20 gün/7 gün/3 gün/2 gün/1 gün kala).

Gazi Üniversitesinde, İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planının 6 aylık dönemler itibarıyla İç Kontrol Koordinasyon Grubunca raporlanmakta, Üniversitenin yönetim ve iç kontrol sistemine yönelik yıllık değerlendirmeleri İdare Faaliyet Raporu içerisinde her yıl düzenli olarak kamuoyuyla paylaşmakta, İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı gerçekleşme verilerinin Kurumsal Veri Yönetim Sisteminden kanıtları ile birlikte talep edilmekte, plan gerçekleştirmelerinin İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu tarafından değerlendirilerek üst yönetime sunulmaktadır. Gazi Üniversitesi, İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı gerçekleşme verilerinin Kurumsal Veri Yönetim Sisteminden kanıtları ile birlikte talep edilmesi nedeniyle izleme faaliyetlerinde iyi uygulama örnekleri arasında yer almaktadır.

4. SONUÇ

Bilindiği üzere iç kontrol sistemi, uluslararası düzenleme ve iyi uygulama örnekleri dikkate alınarak 5018 sayılı Kanunla Ülkemiz kamu mali yönetim sistemine entegre edilmiştir. Anılan Kanuna istinaden iç kontrol mevzuatı oluşturulmuş, idarelerde mali hizmetler birimleri ihdas edilmiş, bu birimlere mali hizmet uzmanları atamaları gerçekleştirilmiş ve bunlara yönelik eğitim faaliyetleri düzenlenmiştir. Zaman içinde mali hizmetler birimlerinin koordinasyonunda iç kontrol uygulamalarının etkinliğinde önemli ilerlemeler kaydedilmiştir.

Uluslararası iyi uygulama örnekleri de dikkate alınarak hazırlanan Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi ile İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Rehberinin 2024 yılı Nisan ayı içinde yayımlanması ve aynı yıl içinde Bakanlığımızca İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Rehberine istinaden 4 kamu idaresinde iç kontrol sisteminin yerinde izlenmesi çalışmalarının gerçekleştirilmesi de bu alanda önemli bir gelişme olarak değerlendirilmektedir. Yerinde izleme ve değerlendirme yapılan idarelerde tespit edilen ve bu raporda da yer verilen iyi uygulama örneklerinin yol gösterici olması bakımından diğer idarelere katkı sağlayacağı beklenmektedir. 2024 yılında başlatılan ve 2025 yılında da devam ettirilen, idarelerin iç kontrol sistemlerinin yerinde izlenmesi ve değerlendirilmesi çalışmaları önümüzdeki dönemde de gerçekleştirilecektir.

2025 yılı Mart ayı içinde yayımlanan Kamu İç Kontrol Yönetmeliği, Kamu Ön Mali Kontrol Yönetmeliği ve Harcama Yetkilileri Hakkında Genel Tebliğ ile bu alanda önemli değişikliklere gidilmiş olup söz konusu düzenlemelerin hazırlanması ve geliştirilmesi süreçlerinde 2024 yılında kamu idareleri önemli katkı sağlamıştır.

Gerek düzenli izleme kapsamında gerekse İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Anketi yoluyla edinilen bilgiler de sistemin değerlendirilmesi açısından oldukça önemlidir. Anket yoluyla edinilen ve işbu Raporda yer verilen birçok veriden de iç kontrol alanında gelişmeleri görmek mümkündür. Ankette

yer alan veriler bileşenler bazında ve tüm idareleri kapsayacak şekilde incelendiğinde; en iyi durumda kontrol ortamının olduğu, bunu sırasıyla bilgi ve iletişim standartları, izleme standartları, kontrol faaliyetleri ve risk değerlendirme standartlarının takip ettiği görülmektedir.

Sonuç olarak idarelerin iç kontrol sistemlerini, bu Raporda yer alan tespit ve önerileri de dikkate alarak geliştirmeleri önem arz etmektedir.