T.C. HAZİNE VE
MALİYE BAKANLIĞI

KONSOLİDE İÇ KONTROL SİSTEMİ İZLEME VE DEĞERLENDİRME RAPORU

2025



İçindekiler

GİRİŞ 2

AVRUPA BİRLİĞİNDE İÇ KONTROL 2

OECD RAPORLARINDA İÇ KONTROL, RİSK VE İÇ DENETİM UYGULAMALARI 4

AVRUPA KOMİSYONU TÜRKİYE RAPORUNDA İÇ KONTROL 6

1. ÜLKEMİZDE İÇ KONTROL UYGULAMALARI 7

1.1. İÇ KONTROL SİSTEMİ İZLEME VE DEĞERLENDİRMENİN DAYANAĞI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ 7

1.2. HAZİNE VE MALİYE BAKANLIĞI İÇ KONTROL MERKEZİ UYUMLAŞTIRMA GÖREVİ 8

1.2.1. İzleme Fonksiyonu Kapsamında Yapılan Çalışmalar 9

1.2.2. Düzenleme Fonksiyonu Kapsamında Yapılan Çalışmalar 10

1.2.3. Kapasite Geliştirme Fonksiyonu Kapsamında Yürütülen Çalışmalar 10

1.2.4. İş birliği ve İletişim Fonksiyonu Kapsamında Yapılan Çalışmalar 11

2. KAMU İDARELERİNİN İÇ KONTROL UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ 13

2.1. KONTROL ORTAMI 13

2.2. RİSK DEĞERLENDİRME 16

2.3. KONTROL FAALİYETLERİ 18

2.4. BİLGİ VE İLETİŞİM 21

2.5. İZLEME 27

2.6. KAMU İÇ KONTROL STANDARTLARINA UYUM EYLEM PLANLARINA YÖNELİK AÇIKLAMALAR .. 31

3. YERİNDE DEĞERLENDİRMELERDE TESPİT EDİLEN İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ 34

3.1. AİLE VE SOSYAL HİZMETLER BAKANLIĞINDA TESPİT EDİLEN İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ 34

3.1.1. Kontrol Ortamı 34

3.1.2. Risk Değerlendirme 35

3.1.3. Kontrol Faaliyetleri 35

3.1.4. Bilgi ve İletişim 36

3.1.5. İzleme 39

3.2. DEVLET SU İŞLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE TESPİT EDİLEN İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ 41

3.2.1. Kontrol Ortamı 41

3.2.2. Risk Değerlendirme 41

3.2.3. Kontrol Faaliyetleri 43

3.2.4. Bilgi ve İletişim 44

3.2.5. İzleme 46

4. SONUÇ 48

KISALTMALAR LİSTESİ

AB: Avrupa Birliği

ASHB: Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı

CBS: Coğrafi Bilgi Sistemi

COSO: Treadway Komisyonunu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi

DSİ: Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü

IIA: Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü

İKİYK: İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu

KİKSUEP: Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı

KİMK: Kamu İç Mali Kontrol

MUB: Merkezi Uyumlaştırma Birimi

MYK: Mali Yönetim ve Kontrol

OECD: Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü

ÖBK: Özel Bütçeli Kuruluşlar

PEFA: Kamu Harcamaları ve Mali Hesap Verebilirlik

PFM: Public Financial Management

SGDNET: İzleme ve Değerlendirme Programı

SUTEM: Sulama Tesisleri Mekânsal Bilgi Sistemi

YYS: Yatırım Yönetim Sistemi

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: Merkezi Uyumlaştırma Görevi Kapsamında Hazine ve Maliye Bakanlığının Dört Temel Fonksiyonu 9
Grafik 2: 2024 ve 2025 Kontrol Ortamı Genel Şartlarına Yönelik Sonuçlar 15
Grafik 3: 2025 Yılı Görevde Yükselme Kriterlerini Belirleyen İdarelerin Oranı 15
Grafik 4: Risklerini Stratejik veya Operasyonel Düzeyde Belirleyen İdarelerin Oranı 17
Grafik 5: İdare Risk Koordinatörü ve Birim Risk Koordinatörlerinin Belirlenme Oranı 18
Grafik 6: Personel Eksikliği veya İşin Niteliği Gereği Görevler Ayrılığı İlkesinin Uygulanmasında Zorlanan İdarelerin Oranı 19
Grafik 7: Personel Yedeklemesi Uygulamasının Yaygınlığı Genel Karşılaştırmalı Oranı 20
Grafik 8: Personel Yedeklemesi Uygulamasının Yaygınlığı Kurum Karşılaştırmalı Oranı 21
Grafik 9: Yapay Zekâ Araçları Kullanan İdarelerin Oranı 23
Grafik 10: İç Kontrol Sistemini İzleyen İdarelerin Oranı 27
Grafik 11: İç Denetim Önerilerinin Yerine Getirilmesine Yönelik Eylem Planı/Planlarını Uygulayan İdarelerin Oranı 29
Grafik 12: 2025 Yılı İç Kontrol Bileşenleri Çerçevesinde Standartlara Uyum Oranı 30



5018 sayılı Kanunla ülkemizde; 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 kurulmuştur. Bu yapıda Hazine ve Maliye Bakanlığı, merkezi uyumlaştırma görevi kapsamında uluslararası standartlarla uyumlu olarak mali yönetim ve kontrolün genel çerçevesini belirlemekten; kamu idareleri ise Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından belirlenen standartlarla uyumlu olarak iç kontrol sistemlerini oluşturmak ve uygulamaktan sorumludur.

Bu kapsamda, uluslararası standartlar ile uyumlu olarak Kamu İç Kontrol Standartları ve Kamu İç Kontrol Rehberi ve ilgili mevzuat oluşturulmuş, uluslararası iyi uygulama örnekleri ile Dünya Bankası ve OECD gibi kuruluşların tecrübelerinden yararlanılarak 2024 yılında İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Rehberi ile Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi yürürlüğe konulmuş ve 2025 yılında ise Bakanlığımızca hazırlanan Kamu İç Kontrol Yönetmeliği, Kamu Ön Mali Kontrol Yönetmeliği ve Harcama Yetkilileri Hakkında Genel Tebliğ yayımlanmıştır.

Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan Türkiye Raporları da dikkate alınarak ülkemizde Kamu Mali Yönetim Stratejisinin hazırlanması kararı alınmış, bu maksatla ilgili kamu idarelerinin üst düzey yetkililerinden oluşan Kamu Mali Yönetim Stratejisi İzleme ve Yönlendirme Kurulu teşkil edilmiş ve bu Kurula yardımcı olmak üzere yine ilgili kamu idareleri temsilcilerinden Çalışma Grubu oluşturulmuştur. Söz konusu çalışmaların başlaması; başta iç kontrol, iç denetim, dış denetim, kamu alımları, bütçenin hazırlanması ve uygulaması olmak üzere kamu mali yönetim sistemimize 5018 sayılı Kanunla getirilen kazanımların daha da ileriye götürülmesi açısından önemli bir fırsat oluşturacaktır.

Gelinen noktada, merkezi uyumlaştırma görevi kapsamında Bakanlığımız tarafından kamu idarelerinin iç kontrol sistemlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Bu kapsamda 2024 yılında 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, 2025 yılında ise Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ile Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğünde yerinde izleme ve değerlendirme faaliyetleri yürütülmesi neticesinde bu idarelerin iç kontrol sistemi olgunluk seviyesi tespit edilmiş ve hazırlanan raporlar söz konusu idarelere ayrı ayrı gönderilmiştir. Söz konusu çalışmalar önümüzdeki yıllarda da devam ettirilecektir.

2025 yılına ilişkin hazırlanan Konsolide Kamu İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Raporu; idarelerden Bakanlığımıza düzenli olarak gönderilen dokümanlar, 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 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.

GİRİŞ

Kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılması, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun en temel ilkeleridir. Kanun mali saydamlık ve hesap verebilirliği sağlamak üzere; kamu idarelerinin amaç ve hedeflerine ulaşmak için yürüttükleri faaliyetlerin sonuçları hakkında kamuoyunun ve yasama organının bilgilendirilmesine yönelik hükümler içermektedir. Kamu idareleri, harcamalarını bütçelerinde öngörülen program hedefleri ile uyumlu olarak gerçekleştirmekle ve bunların kontrolünü iç kontrol sistemleri vasıtasıyla sağlamakla yükümlüdür. İdarelerin iç kontrol sistemleri, bütçe ile tahsis edilmiş kaynakları etkili, ekonomik ve verimli kullanarak hedeflere ulaşmak için gerekli performansın gösterilmesini ve bunu engelleyebilecek risklerin yönetilmesini sağlamaktadır. Kamu idarelerinde iç kontrol sistemi ve iç denetim faaliyeti sayesinde gerek parlamentoya gerekse kamuoyuna yönelik olarak kamu kaynaklarının kullanımına ilişkin olarak bilgiler üretilmekte ve politika ve programların hedeflere ne ölçüde ulaşabildiğinin değerlendirilebilmesi sağlanmaktadır. Bu sayede yasama denetiminin yanı sıra kamuoyu denetiminin de güçlendirilmesine katkıda bulunulmaktadır.

Kamu idarelerinin dijital dönüşüm ve risk yönetimi uygulamalarını güçlendirmesi, iç kontrol sistemlerinin karar alma sürecinde daha fazla destek olmasına ve kurumsal gelişmeye katkıda bulunmaktadır. İç denetim faaliyeti, mali kayıpları önlemenin yanı sıra yöneticilerin sorunlara yaklaşımını ve çözümleri düşünme biçimini değiştirerek kontrol eksikliklerinin giderilmesine de destek olmaktadır. İç denetim tavsiyeleri doğrultusunda idareler mevzuat değişiklikleri, kurumsal düzenlemeler veya uygulamaya yönelik usul ve esaslar geliştirerek süreçlerin iyileştirilmesini sağlamaktadır.

AVRUPA BİRLİĞİNDE İÇ KONTROL

Avrupa Birliği, uluslararası standartlarla uyumlu bir iç kontrol sistemi oluşturulmasında yapısal bir model olarak tanımladığı Kamu İç Mali Kontrol Sistemini (KİMK) hem aday hem de üye ülkelere tavsiye etmektedir. KİMK, COSO iç kontrol modelini esas almakta ve temel olarak; yönetsel sorumluluğa ve hesap verebilirliğe dayalı mali yönetim ve kontrol (MYK) sistemi, fonksiyonel olarak bağımsız iç denetim faaliyeti ve bu iki alanın tüm kamu sektöründe uyumlaştırılmasından sorumlu bir Merkezi Uyumlaştırma Birimini (MUB) kapsamaktadır.

MYK sistemi kapsamında; kamu idarelerinde uluslararası standartlarla uyumlu iç kontrole ilişkin bir çerçevenin uygulanması, idarecilerin yönetim ve kontrol sistemlerini uygulamaktan sorumlu olması, her düzeydeki yöneticilerin açıkça belirlenmiş sorumluluklara, karar verme yetkisine ve sorumlu oldukları sonuçları elde etmek için gerekli özerkliğe ve kaynaklara sahip olması, idarelerin performans ve bütçenin uygulanması konusunda yöneticiler için kapsamlı, zamanında ve doğru bilgi üretmesi, kamu idarelerinin

ekonomik ve çevresel riskler dahil olmak üzere hedeflerine ulaşmayı tehdit eden riskleri belirlemesi, değerlendirmesi ve gerekli tedbirleri uygulaması; kamu idarelerindeki hiyerarşik yapılar arasındaki ilişkiyi tanımlamış olması ve kontrol sistemlerinin usulsüzlük ve yolsuzlukların tespit edilmesi ve önlenmesi ile ilgili usulleri içermesi gibi temel gereklilikler bulunmaktadır.

İç denetim faaliyeti kapsamında; iç denetimin kamu idarelerinde Uluslararası İç Denetim Enstitüsü'nün (IIA) tanımlarına uygun bir şekilde uygulanması, iç denetimin doğrudan kurumun üst yöneticisine raporlaması; kamu kurumlarının iç denetimin uygulanması için bir stratejik planının bulunması, iç denetim birimlerinin denetimleri IIA'nın kılavuz ilkeleriyle tutarlı bir şekilde yürütmesi; üst yöneticilerin iç denetimin tavsiyelerini uygulaması, iç denetçilerin de uygulamayı izlemesi, iç denetçilerin uluslararası alanda tanınmış bir sertifikaya sahip olması, iç denetimin kalitesinin iç kalite güvencesi ve periyodik dış kalite değerlendirmesi yoluyla sürekli geliştirilmesi gibi temel gereklilikler bulunmaktadır.

Merkezi Uyumlaştırma Birimleri, KİMK'in uygulanmasının uluslararası standartlar ve iyi uygulamalar ışığında geliştirilmesi ve izlenmesinden sorumludur. Merkezi uyumlaştırma birimleri, iç kontrol ve iç denetim metodolojilerini belirleyerek tüm kamu idarelerinde yönetsel hesap verebilirlik ve iç denetimin uygulanmasını koordine etmekle görevlendirilmiştir. MUB'un ülke genelinde iç kontrol uygulamalarını izlemesi ve yıllık raporlar sunması gerekmektedir. MUB, başlangıçta kamu iç mali kontrol kavramının hayata geçirilmesini sağlamak üzere mevzuat hazırlama ve kapasite geliştirme faaliyetlerini yürütmekte, ilerleyen yıllarda ise izleme fonksiyonuna ağırlık vermektedir.

AB, aday ülkeleri üyeliğe hazırlamak amacıyla benimsediği "AB'ye Katılım Sürecinin Temel Unsurları" yaklaşımıyla OECD-SIGMA'nın 2014 yılında oluşturduğu "Kamu Yönetimi İlkelerine" uyulmasını beklemektedir. Bahse konu ilkeler 2023 yılında OECD-SIGMA tarafından güncellenmiştir. Bu kapsamda, aday ülkelerden hem bir Kamu Yönetimi Reform (Public Administration Reform – PAR) Stratejisine sahip olmaları beklenmekte, hem de kamu yönetimi ilkelerinden birisi olan "Kamu Mali Yönetimi" alanında ayrı bir strateji (Kamu Mali Yönetim Stratejisi - Public Financial Management (PFM) Strategy) hazırlamaları istenmektedir. OECD-SIGMA'nın PFM ilkeleri "Bütçenin Yönetimi", "İç Kontrol ve İç Denetim", "Kamu Alımları" ve "Dış Denetim" olmak üzere dört temel politika alanını kapsamaktadır. Bahse konu alanlardan iç kontrol ve iç denetime ilişkin olarak aday ülke tarafından yerine getirilmesi beklenen temel gereklilikler şunlardır:

- Kamu kaynaklarının etkili ve uyumlu bir şekilde yönetilmesi,
- Uluslararası standartlarla uyumlu iç kontrolün uygulanması,
- Merkezi uyumlaştırma birimi tarafından idarelerdeki iç kontrol uygulamalarının koordine edilmesi ve yıllık raporla sunulması,

- Kamu idarelerindeki yöneticilerin yönetim ve kontrol sistemlerini uygulamaktan sorumlu olması,
- Yöneticilerin kaynaklara ve özerkliğe sahip olması,
- Yöneticiler için zamanında ve doğru bilgi üretilmesi,
- Kamu idarelerinin risklerini belirlemesi ve değerlendirmesi,
- Kontrol sistemlerinin usulsüzlük ve yolsuzlukların tespit edilmesi ve önlenmesi ile ilgili usulleri içermesi,
- İç denetimin Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tanımlarına uygun olarak kamu idarelerinin tamamında tutarlı bir şekilde uygulaması,
- İç denetimin merkezi uyumlaştırmasını sağlanmış olması,
- İç denetimin doğrudan kurumun üst yöneticisine raporlaması,
- İç denetçilerin uluslararası alanda tanınmış sertifikaya sahip olması,
- Dış kalite değerlendirmesi yapılıyor olması,

OECD RAPORLARINDA İÇ KONTROL, RİSK VE İÇ DENETİM UYGULAMALARI

İç kontrol ve risk yönetimi, Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü (OECD)'nün yolsuzlukla mücadele ve kamuda dürüstlük politikasının önemli ilkelerinden birisidir. Gerek dolandırıcılığın önlenmesi gerekse kamu alımları ve organize suçlarla mücadele gibi konularında risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin varlığı hayati önem taşımaktadır. OECD, yolsuzlukların önlenmesi amacıyla "kamuda dürüstlük" kavramını bir çözüm olarak görmekte ve kamu yararını özel çıkarların üzerinde tutmak ve buna öncelik vermek amacıyla ortak etik değerlere vurgu yapmaktadır. Kamuda dürüstlüğü sağlamanın temel unsuru olan hesap verebilirlik ilkesi kapsamında etkili bir iç kontrol ve risk yönetiminin varlığı temel bir gereklilik olarak görülmektedir. Bu kapsamda;

- Kamu idarelerinde iç kontrol sisteminin faaliyetlerin dürüstlük ilkeleri çerçevesinde verimli ve mevzuata uygun olarak yürütüldüğüne dair makul güvence sağlamasını,
- Kamuda dürüstlüğün sağlanmasının önündeki risklerin yönetilmesini,
- Mevzuata aykırılıkların ve usulsüzlüklerin önlenmesine ve tespitine ilişkin mekanizmaların kurulması ve bunların bildirilmesine ilişkin prosedürlerin belirlenmesini

tavsiye etmektedir.

OECD tarafından yayımlanan Kamuda Dürüstlük El Kitabının risk yönetimine ilişkin bölümünde; kamu idarelerinin dürüstlük risklerini etkin bir şekilde yönetmek ve kamuda dürüstlüğü güvence altına alan bir kontrol ortamını sürdürmek için politika ve uygulamalarını nasıl uyarlayabilecekleri açıklanmaktadır.

Yolsuzluk riskinin özel olarak yönetilmesi gerekliliği vurgulanarak dolandırıcılık veya yolsuzluk vakalarına müdahale etmek için tutarlı prosedürlere duyulan ihtiyaç ön plana çıkarılmaktadır. Bölümde ayrıca, kamu idaresindeki yöneticilerle ilişkili olarak iç denetim fonksiyonunun kritik rolü ele alınmakta; iç denetimin yolsuzluk riski ve dürüstlük riskinin yönetimi için bağımsız ve objektif güvence sağlamadaki katma değerine odaklanılmaktadır.

OECD tarafından 2026 yılı Mart ayında yayımlanan Yolsuzlukla Mücadele ve Dürüstlük Görünümü Raporu, ülkelerden anket suretiyle elde ettiği verilere dayanılarak hazırlanmaktadır. Raporda iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim konularında öne çıkan temel hususlar aşağıda özetlenmektedir:

- Ülkelerin yolsuzlukla mücadeleyi iç kontrol ve risk yönetimine entegre etmek için temel düzenlemelere sahip olduğu ancak, çoğu ülkenin yolsuzlukla mücadele çabalarının tutarlılığını, hedef odaklılığını ve etkinliğini iyileştirmeye yönelik sistemli bir yaklaşımdan yoksun olduğu,

- OECD üye ve ortak ülkelerinde yolsuzlukla mücadele ve dürüstlük için stratejik önceliklerin genel olarak benzer eğilimler gösterdiği, ancak, iç kontrol ve risk yönetiminin OECD üye ülkeleri için odak noktası olmaya devam ederken, OECD ortak ülkelerinde daha az dikkat çektiği, OECD ortak ülkelerinin sadece yedisinin (%32) bu alanda stratejik hedefler belirlediği, OECD ortak ülkelerinde bu sistemlerin güçlendirilmesi, daha risk temelli bir yaklaşımı desteklemeye ve böylece yolsuzlukla mücadele çabalarının genel etkinliğini artırmaya yardımcı olabileceği,

- Ülkelerin, artan dolandırıcılık faaliyetleri karşısında mevcut dürüstlük güvencelerini desteklemek için stratejik, kurumsal ve operasyonel düzeyde dolandırıcılıkla mücadele işlevlerini güçlendirdiklerini,

- Ülkelerin genel olarak güçlü iç kontrol ve yolsuzluk riski yönetimi düzenlemelerine sahip olduğu, ancak iç denetim konusunda iyileştirme alanının bulunduğu; bu düzenlemelerin, dolandırıcılığın önlenmesinin temellerini ele aldığı; ülkelerin %72'sinin, iç kontrol sistemlerinin bir parçası olarak dolandırıcılık ve yolsuzluk önleme konusunda yönergelere sahip olduğu; ülkelerin %73'ünün, risk yönetimi çerçevelerinde dolandırıcılık ve yolsuzluk risklerini açıkça ele aldığı, bununla birlikte, bu alanın en büyük uygulama boşluklarından birine sahip olduğu; yani yüksek kaliteli düzenlemelerin her zaman plana göre uygulanamadığı; örneğin yalnızca yedi ülkenin, tüm bakanlıklarda ve büyük merkezi hükümet kurumlarında risk değerlendirmelerinin tutarlı bir şekilde kullanıldığını belgeleyebildiği ve yalnızca sekiz ülkenin, bakanlıkların ve büyük merkezi hükümet kurumlarının en az yarısında dürüstlük risklerine odaklanan risk değerlendirmelerini gerçekleştirdiği,

-Güçlü risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin, organize suçla ilgili yolsuzluk riskini azaltmak için yetkililer için önemli araçlar olduğu, yolsuzluk risk yönetimi süreçlerinin, yetkililerin yolsuzluk risklerinin kaynağını belirlemelerine ve maruz kalma düzeyini ölçmelerine yardımcı olabileceği; bu riskler arasında

organize suçla ilgili risklerin de yer aldığı, uygun önlemlerin alınmasının da önemli olduğu, iç kontrolün; kamu kaynaklarının verimli, etkili ve amaçlanan doğrultuda kullanıldığından emin olunmasını sağladığı,

-Uyumluluk süreçlerinin otomasyonu, idari prosedürlerin dijitalleştirilmesi ve iç kontrol önlemlerinin güçlendirilmesinin, karar alma süreçleri üzerinde daha fazla denetim sağlayabileceği ve organize suçluların etkisine maruz kalma alanlarını belirleyebileceği,

-Denetçilerin sertifikalandırılmasının, hem organize suçun etkisini belirleme aracı olarak iç denetimin etkinliğini hem de iç denetçilerin organize suçluların haksız etkisine karşı direncini artırabileceği, birçok OECD üyesinin ulusal düzeyde iç denetim uzmanları için bir sertifikasyon programına sahip olsa da, OECD üyesi ülkelerin yalnızca üçünde iç denetim işlevlerini yerine getiren kamu görevlilerinin en az %85'inin ulusal veya uluslararası bir sertifikaya sahip olduğu,

-Ülkelerin giderek artan bir şekilde yapay zekanın dolandırıcılıkla mücadeledeki potansiyelini fark ettiğini, ortaya çıkan teknolojilerin ve yapay zekanın dürüstlük aktörleri arasında benimsenmesinin genel olarak düşük olduğu, birçok yapay zeka girişiminin hala keşif veya pilot aşamada olduğu

belirtilmektedir.

AVRUPA KOMİSYONU TÜRKİYE RAPORUNDA İÇ KONTROL

Avrupa Komisyonu 1998 yılından itibaren aday ülkelerin Kopenhag kriterlerine uyum konusunda kaydettiği gelişmeleri yıllık olarak değerlendiren raporlar yayımlamakta olup hazırlanan 2025 yılı Türkiye Raporunun 32 numaralı "Mali Kontrol" Faslında iç kontrol ile ilgili olarak yer verilen hususlardan başlıcaları aşağıdaki gibidir;

"Türkiye, mali kontrol alanında iyi düzeyde hazırlıklıdır. Gelecek yıl için, Türkiye'nin özellikle mevcut kamu mali yönetiminin performansının değerlendirilmesi, Kamu İç Mali Kontrol Politika Belgesi ve ilgili eylem planının güncellemesi ve kapsamlı bir kamu mali yönetim stratejisinin hazırlanmasına yardımcı olunması amacıyla yeni bir Kamu Harcamaları ve Mali Hesap Verebilirlik çalışması düzenlemesi önerilmektedir.

-Türkiye, yönetsel hesap verebilirlik ve yetki devri unsurlarını sonuç odaklı bir performans yönetim sistemi ile birleştiren tek tip bir idari yönetim yapısına sahiptir. Tüm kamu kurumları, mali kontrolün unsurlarını da tanımlayan Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYK) ile yönetilmektedir. Mevzuatın, raporlama yapıları, karar alma yetkisinin devredilmesi ve iç kontrol işlemleri dâhil olmak üzere yönetsel hesap verebilirliğin uyumlaştırılması için daha fazla çaba sarf edilmesi gerekmektedir.

-İç kontrol, KMYK ile düzenlenmekte olup uluslararası standartlarla büyük ölçüde uyumludur. Ancak kapasite ve sahiplenme sorunları iç kontrol sistemlerinin uygulanmasını engellemeye devam etmektedir.

-İç Denetim Koordinasyon Kurulu, iç denetimden sorumlu merkezi uyumlaştırma birimi iken, Hazine ve Maliye Bakanlığı Kamu Mali Yönetim ve Dönüşüm Genel Müdürlüğü, mali yönetim ve kontrolden sorumlu merkezi uyumlaştırma birimidir. Bağımsızlığını sağlamak ve görevini yerine getirebilmesini teminen kapasitesini, organizasyon yapısını ve kaynaklarını iyileştirmek için daha fazla adım atılmalıdır."

1. ÜLKEMİZDE İÇ KONTROL UYGULAMALARI

1.1. İÇ KONTROL SİSTEMİ İZLEME VE DEĞERLENDİRMENİN DAYANAĞI, KAPSAMI 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 sistemlerin 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; 1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 220/A maddesinin birinci fıkrasının (f) bendinde yer alan; "*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*" hükmü çerçevesinde gerçekleştirilmektedir.

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 İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Düzenleme ve Uygulamaları ile Risk Strateji Belgesi gibi diğer raporları esas alarak 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 idarede yerinde yapılan çalışmalarla iç kontrol uygulamalarının değerlendirme faaliyetlerini içermektedir. 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 BAKANLIĞI 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, iş birliği 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 periyodik eğitimler, seminer ve konferanslar gerçekleştirilmektedir. Merkezi uyumlaştırma biriminin iş birliği ve iletişim fonksiyonu kapsamında, kamu idareleri arasında iş birliği 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 yapılan çalışmalar 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.

Grafik 1: Merkezi Uyumlaştırma Görevi Kapsamında Hazine ve Maliye Bakanlığının Dört Temel Fonksiyonu



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.

2025 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 77 idarenin ve 88 mahalli idarenin iç kontrol sistemi değerlendirilmiştir.

2025 yılında yürütülen yerinde değerlendirme faaliyetleri kapsamında; İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Rehberi çerçevesinde sırasıyla Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ve Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğünde Bakanlık Makamının 10 Eylül 2025 tarihli ve 4237622 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 olgunluk seviyesinin tespiti yapılmış ve öneriler geliştirilmiştir.

Ayrıca 2024 yılına ilişkin 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 hazırlanarak 8 Aralık 2025 tarihinde Bakanlığımız web sitesinde yayımlanmıştır.

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.

1.2.2. Düzenleme Fonksiyonu Kapsamında Yapılan Çalışmalar

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" ve "Kamu Ön Mali Kontrol Yönetmeliği"; 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" hazırlanarak 05/03/2025 tarihli ve 32832 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Yayımlanan bahse konu düzenlemelere yönelik sorulara açıklık getirmek ve uygulamaya ilişkin yol göstermek üzere 2025 yılı boyunca Kamu Mali Yönetim ve Dönüşüm Genel Müdürlüğü'nün web sayfasında sık sorulan sorulara ilişkin açıklama ve cevaplar yayımlanarak güncellenmiş ve ayrıca eğitim videoları yayınlanmıştır.

1.2.3. Kapasite Geliştirme Fonksiyonu Kapsamında Yürütülen 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.

Mali Hizmetler Uzmanlığı Yönetmeliğinin 25 inci maddesi gereğince mali hizmetler uzmanlarının mesleki yeterliliklerinin sürekliliğini ve geliştirilmesini sağlamak üzere, 5/5/2025-12/5/2025 tarihleri arasında video kayıt yöntemi ile 30 saatlik "Mali Hizmetler Uzmanları Eğitimi" gerçekleştirilmiştir.

Öte yandan, Bakanlığımızca 2025 yılında aşağıdaki eğitimler yüz yüze verilmiştir;

13/5/2025 tarihinde Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu personeline yönelik "5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve Uygulamaları ile İç Kontrol Sistemi", "Risk Yönetim Sistemi" ve "Ön Mali Kontrol Sürecine İlişkin 5/3/2025 tarihinde Güncellenen Mevzuatların Uygulamaları" konularına ilişkin yüz yüze eğitim verilmiştir.

26/5/2025 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi personeline yönelik "İç Kontrolün Tanımı, Amacı, Tarihçesi ve İlgili Mevzuatı", "İç Kontrol Standartları" ve "İç Kontrol Sisteminin Kurulması ve İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planının Hazırlanması" konularına ilişkin yüz yüze eğitim gerçekleştirilmiştir.

1.2.4. İş birliği ve İletişim Fonksiyonu Kapsamında Yapılan Çalışmalar

Bakanlığımızın iç kontrol merkezi uyumlaştırma görevinin işbirliği ve iletişim fonksiyonu kapsamında çeşitli uluslararası kuruluşların çalışmalarına katkı sağlanmakta ve ilgili toplantıları takip edilmektedir. Bu çerçevede, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatının (Organisation for Economic Cooperation and Development - OECD) yolsuzlukla mücadele alanında yürüttüğü çalışmalara "iç kontrol ve iç denetim" bağlamında katkı sağlanmakta, bu kapsamda OECD Kamu Yönetişim Komitesi bünyesinde faaliyet gösteren "Kamuda Dürüstlük ve Yolsuzlukla Mücadele Çalışma Grubu (Working Party on Public Integrity and Anti-Corruption – PIAC)" toplantıları düzenli olarak takip edilmektedir. Çalışma grubunun amacı, hükümetlerin yolsuzluğa karşı direnç kazanmalarına ve OECD Konseyi'nin Kamuda Dürüstlük Tavsiye Kararı'nı uygulamalarına yardımcı olmaktır.

KAMU MALİ YÖNETİM STRATEJİSİ HAZIRLANMASI ÇALIŞMALARI

32 No'lu Mali Kontrol Faslı çerçevesinde Avrupa Komisyonu tarafından Ülkemizden "Bütçe Yönetimi", "İç Kontrol ve İç Denetim", "Kamu Alımları" ve "Dış Denetim" politika alanlarını kapsayan bir Kamu Mali Yönetim Stratejisi hazırlanması beklenmektedir. Öte yandan, bahse konu faslın kapanış kriterlerinden birisi de Kamu İç Mali Kontrol (KİMK) Politika Belgesi ve ekli Eylem Planının güncellenmesidir.

Avrupa Komisyonu tarafından 2022 yılından itibaren yayımlanan Türkiye (İlerleme) Raporlarında; gerek mevcut kamu mali yönetiminin performansını değerlendirmek gerekse Kamu Mali Yönetim Stratejisinin hazırlanmasına ve KİMK Politika Belgesi ve ekli Eylem Planının güncellenmesine yardımcı olmak amacıyla Ülkemizde bir Kamu Harcamaları ve Mali Hesap Verebilirlik (Public Expenditure and Financial Accountability – PEFA) Değerlendirmesi yürütülmesi istenmektedir.

Kamu Mali Yönetim Stratejisinin hazırlanması, KİMK Politika Belgesi ve ekli Eylem Planının güncellenmesi ve bahse konu çalışmalara yardımcı olması amacıyla öncesinde uluslararası kuruluş temsilcilerince Ülkemizde bir PEFA Değerlendirmesi yürütülmesine ilişkin 14.11.2025 tarihli ve 4371626 sayılı Makam Onayı alınmıştır.

Bahse konu Onay kapsamında; Kamu Mali Yönetim Stratejisinin hazırlanması, KİMK Politika Belgesi ve ekli Eylem Planının güncellenmesi ve öncesinde bir PEFA Değerlendirmesi yürütülmesine ilişkin atılacak adımları belirlemek, izlemek ve gerekli koordinasyonu sağlamak amacıyla Bakanlık Makamının

06.04.2026 tarihli ve 4688179 sayılı Onayı ile Hazine ve Maliye Bakan Yardımcısı Sn. Dr. İ. İlhan HATİPOĞLU başkanlığında ve aşağıda yer alan kurum ve kuruluşların üst düzey temsilcilerinden oluşan Kamu Mali Yönetim Stratejisi İzleme ve Yönlendirme Kurulu teşkil edilmiştir.

- TBMM,
- Sayıştay Başkanlığı,
- Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı,
- Dışişleri Bakanlığı,
- Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı,
- İçişleri Bakanlığı,
- Ticaret Bakanlığı,
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı,
- Hazine ve Maliye Bakanlığı (Kamu Mali Yönetim ve Dönüşüm Genel Müdürlüğü, Muhasebat Genel Müdürlüğü, Kamu Finansmanı Genel Müdürlüğü, Kamu Sermayeli Kuruluş ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, Dış Ekonomik İlişkiler Genel Müdürlüğü, Gelir İdaresi Başkanlığı, TCMB ve Kamu İhale Kurumu Başkanlığı)

Kamu Mali Yönetim Stratejisi İzleme ve Yönlendirme Kurulunun (Kurul) ilk toplantısı, Hazine ve Maliye Bakan Yardımcısı Sn. Dr. İ. İlhan HATİPOĞLU başkanlığında 11 Mayıs 2026 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Bahse konu toplantıda, önümüzdeki dönemde Dünya Bankası ve Asya Kalkınma Bankası aracılığıyla Ülkemizde yürütülmesi planlanan PEFA Değerlendirmesi ele alınmıştır.

Kamu Mali Yönetim Stratejisi İzleme ve Yönlendirme Kurulu (Kurul) tarafından alınan kararların uygulanmasını sağlamak ve gerekli çalışmaları yürütmek amacıyla Hazine ve Maliye Bakanlığı Kamu Mali Yönetim ve Dönüşüm Genel Müdürlüğünden ilgili Genel Müdür Yardımcısı koordinatörlüğünde Kurulda yer alan ilgili kurum ve kuruluşların temsilcilerinden oluşan bir Çalışma Grubu oluşturulmuştur.

15-16-17 Haziran 2026 tarihlerinde Bakanlığımız ile Dünya Bankası ve Asya Kalkınma Bankası işbirliğinde Kamu Mali Yönetim Stratejisi Çalışma Grubu üyelerine iki grup halinde Kamu Harcamaları ve Mali Hesap Verebilirlik (PEFA) Çalıştayı düzenlenmiştir.

Çalıştaylar, 15 Haziran 2026 tarihinde Hazine ve Maliye Bakan Yardımcısı ve Kamu Mali Yönetim Stratejisi İzleme ve Yönlendirme Kurulu Başkanı Sn. Dr. İ. İlhan HATİPOĞLU'nun açılış konuşmaları ile başlamıştır. Açılış konuşmasında Sn. HATİPOĞLU, düzenlenecek PEFA Çalıştayının gerek kamu mali yönetim sisteminin uluslararası standartlarla güçlendirilmesi gerekse Avrupa Birliği (AB) Başkanlığı

tarafından yayımlanan ve 2025-2028 yıllarını kapsayan "AB'ye Katılım için Ulusal Eylem Planı" kapsamında AB'ye uyum sürecinde kararlı adımlar atılması noktasında büyük önem taşıdığını belirtmiştir.

PEFA Değerlendirme Ekibi tarafından veri toplama süreci başlatılmış olup veri toplama sürecinin ardından, Değerlendirme Ekibi tarafından yerinde ziyaretler gerçekleştirilmesi, Değerlendirme Ekibi tarafından ilk PEFA Raporu Taslağının hazırlanarak görüş ve değerlendirmelerini almak üzere Kamu Mali Yönetim Stratejisi Çalışma Grubu üyeleri ile paylaşılması ve sonrasında ise nihai PEFA Raporunun hazırlanması beklenmektedir. Bu rapor Ülkemiz için önümüzdeki dönemde hazırlanacak olan Kamu Mali Yönetim Stratejisinin oluşturulmasına katkı sağlayacaktır.

Buna ilaveten, ülkelerle yürütülmekte olan işbirliği çalışmaları kapsamında 13/5/2025-15/5/2025 tarihleri arasında Tacikistan Cumhuriyeti Maliye Bakanlığından ve kamu kurumu temsilcilerinden oluşan beş kişilik bir heyete yönelik olarak kamu sektörü iç denetim uygulamalarına ilişkin bilgi ve tecrübe paylaşımında bulunulmuştur.

2. KAMU İDARELERİNİN İÇ KONTROL UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Kamu idarelerinin 2025 yılı için iç kontrol uygulamalarını değerlendirmek, iç kontrole ilişkin farkındalıklarını ölçmek ve 2025 yılı Mart ayında yürürlüğe giren mevzuata uyumunu değerlendirmek üzere "İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Anketi" hazırlanarak 17 bakanlık, 5018 sayılı Kanunun II Sayılı Cetvelinde Özel Bütçeli İdareler/A bölümünde yer alan 115 idare *(bu 115 idarenin çok büyük bir kısmını üniversitelerin oluşturması sebebiyle bundan sonra "Üniversiteler" diye bahsedilecektir),* 5018 sayılı Kanunun II Sayılı Cetvelinde Özel Bütçeli İdareler/B bölümünde yer alan 39 özel bütçeli diğer idare ve IV Sayılı Cetvelde yer alan Sosyal Güvenlik Kurumları ile 63 belediyeden 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.

2024 yılında uygulanan İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Anketine katılan idare sayısı 191 iken 2025 yılında bu sayı 234'e ulaşmıştır. İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Anketi sonuçlarına dayanan tespit ve değerlendirmelerimiz (bazı yerlerde 2024 yılına ilişkin anket sonuçları ile kıyaslama da yapmak suretiyle) iç kontrol bileşenleri bazında aşağıda yer almaktadır.

2.1. KONTROL ORTAMI

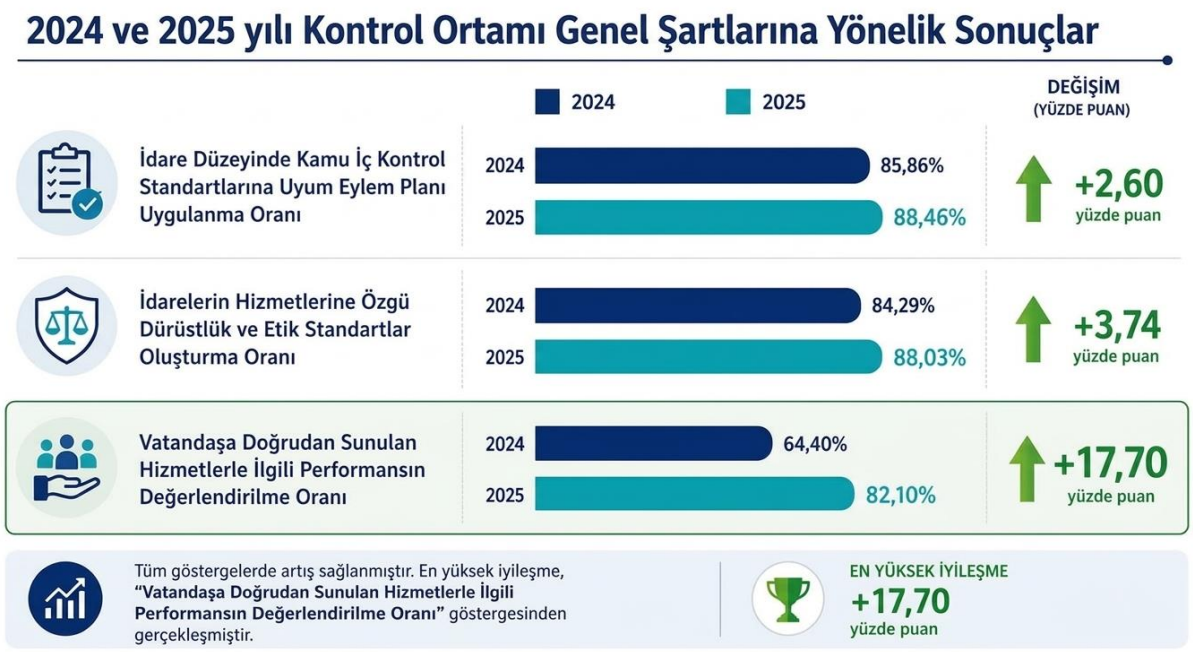
Kontrol ortamı, iç kontrol sistemine yönelik oluşan farkındalık düzeyinin, kurumsal kültürün ve organizasyon yapısının belirlendiği bileşendir. Kontrol ortamı; etik değerleri, dürüst yönetim anlayışını, çalışanların ve üst yönetimin iç kontrole yönelik bakış açısını, personelin yeterliliği ve performansını, 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 234 idarenin 207'si Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı hazırlamaktadır. İdare düzeyinde İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı hazırlama oranı 2024 yılında 85,86' iken 2025 yılında bu oran yüzde 88,46'ya yükselmiştir.
- 2025 yılında yayımlanan Kamu İç Kontrol Yönetmeliği uyarınca idarelerden 2026 yılı için en az üç biriminden başlayarak birim kamu iç kontrol standartlarına uyum eylem planı hazırlaması beklenmektedir. Anket sonuçlarına göre 2026 yılı da dahil olmak üzere idarelerin yüzde 60,68'inin Birim Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı hazırladığı görülmüştür.
- İdarelerin yüzde 88,03'ü idarelerinde hizmete özgü etik standartlar belirlediğini ifade etmiştir. Bakanlıklarda bu oran yüzde 82,35, Özel Bütçeli Diğer İdareler ve Sosyal Güvenlik Kurumlarında yüzde 84,61, Üniversitelerde yüzde 88,69, Belediyelerde 90,47'tir.
- Anket uygulanan idarelerde personelin yeterliliği ve performansı standardıyla ilgili olarak; personelin görev tanımları çerçevesinde bireysel performansını ölçerek sonuçlarını izlediğini beyan edenlerin oranı yüzde 44,4 olmuştur. Bu oran Bakanlıklarda yüzde 41,18, Üniversitelerde yüzde 42,6, Belediyelerde yüzde 52,38 ve Özel Bütçeli Diğer İdareler ve Sosyal Güvenlik Kurumlarında yüzde 38,46'dır.
- İdarelerin yüzde 82,10'unun vatandaşa doğrudan sunulan hizmetlerle ilgili süre ve yöntem konusunda bir standart geliştirdiği anlaşılmaktadır.
- Anketi cevaplayan idarelerin yüzde 94,44'ü 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 97'si görev tanımlarını oluşturduğunu beyan etmiştir. Bu oran 2024 yılı için uygulanan ankette yüzde 95,3'tür.
- Yetki devrinin esaslarını yazılı olarak belirleyen idarelerin anket uygulanan toplam idare sayısına oranı 2024 yılında yüzde 89 iken 2025 yılı anket sonuçlarına göre bu oran yüzde 91,45'e yükselmiştir.

Grafik 2: 2024 ve 2025 Kontrol Ortamı Genel Şartlarına Yönelik Sonuçlar



- Görevde yükselme kriterlerinin belirlenmesi ile ilgili olarak, idarelerin sunduğu farklı hizmetlerin gereği farklı niteliklerde ve unvanlarda istihdam sağlayabilmesi nedeniyle idare personeline özgü kriterlerle görevde yükselme kriterlerini belirlemesi beklenmektedir. Anket sonucunda kuruma özgü kriterler belirleme oranının Bakanlıklarda yüzde 100, Üniversitelerde yüzde 87,82, Belediyelerde yüzde 92,06 olduğu, Özel Bütçeli Diğer İdareler ve Sosyal Güvenlik Kurumlarının ise yüzde 82,05 oranında bu gerekliliği yerine getirdiği görülmüştür.

Grafik 3: 2025 Yılı Görevde Yükselme Kriterlerini Belirleyen İdarelerin Oranı



- Anket uygulanan 234 idarenin 218'i personelin eğitim ihtiyacını tespit ederek eğitim planı uyguladığını beyan etmiştir.

- Ankette katılan idarelerin yüzde 78,63'ü sunduğu hizmetlerin daha hızlı ve etkin bir şekilde verilmesi konusunda dijitalleşme çalışmaları yürüttüğünü beyan etmiştir. Sorunun açıklama bölümünde iletilen cevaplara bakıldığında; idarelerin büyük kısmının vatandaşa yönelik sunduğu hizmetleri dijitale taşıyarak hizmetlere erişimi kolaylaştırmayı ve sunduğu hizmetleri hızlandırmayı amaçladığı, ayrıca iç iletişimi ve raporlamayı hızlandıracak ve iş süreçlerini dijitalleştiren yönetim bilgi sistemleri geliştirdiği görülmektedir.

2.2. RİSK DEĞERLENDİRME

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:

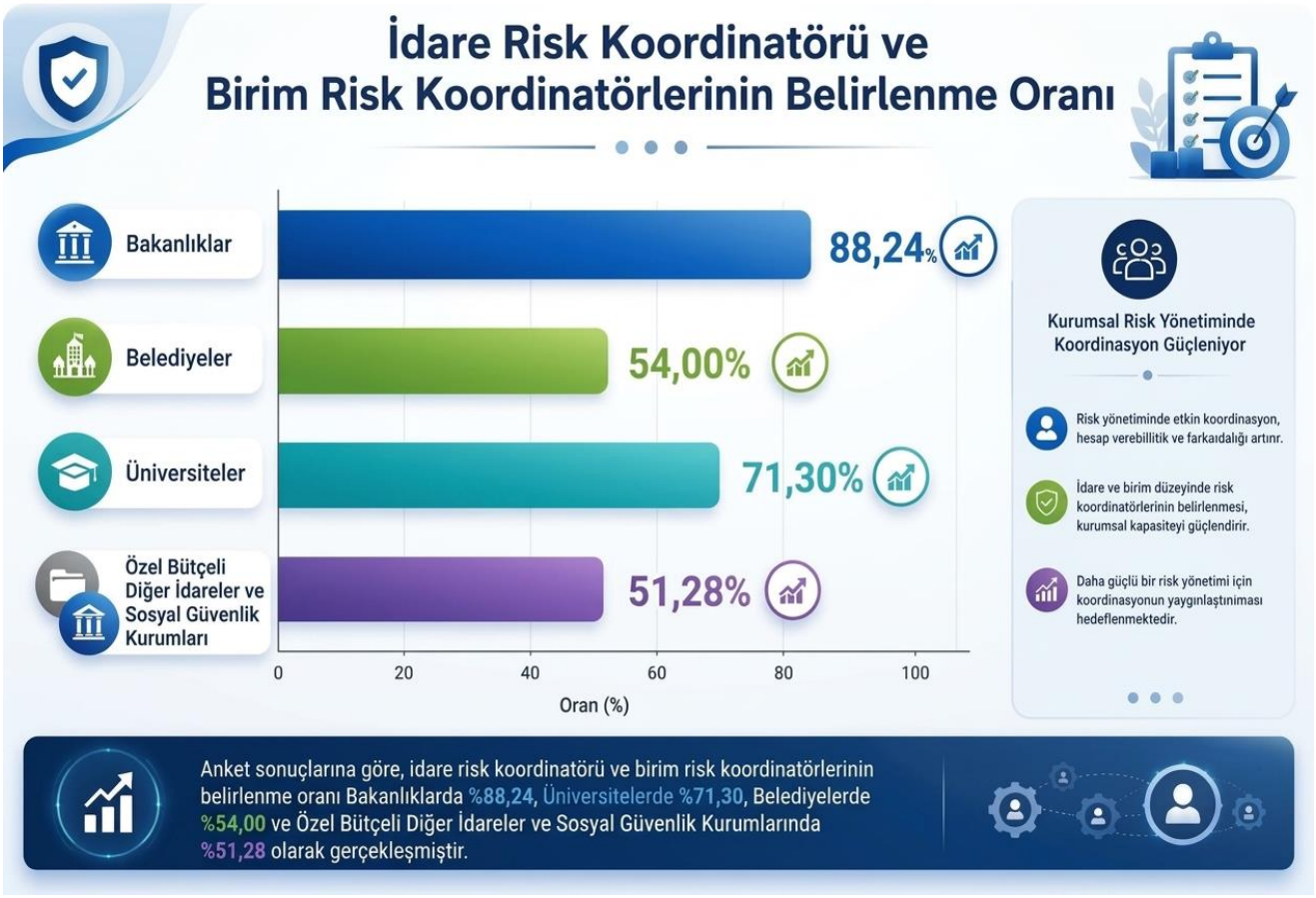
- İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Anketi sonuçlarına göre kamu idarelerinin büyük çoğunluğunun stratejik plan hazırlama konusunda yeterli sayı ve nitelikte personele sahip olduğu görülmektedir. Anketin uygulandığı Bakanlıklarda bu oranın yüzde 94,11, Üniversitelerde yüzde 93,91, Belediyelerde yüzde 84,12, Özel Bütçeli Diğer İdarelerde ve Sosyal Güvenlik Kurumlarında yüzde 82,05 olduğu görülmüştür.
- Anketi cevaplayan idarelerin yüzde 75,64 ünün risklerini stratejik düzeyde veya operasyonel düzeyde belirlediği anlaşılmaktadır. Anket sonucunda Bakanlıkların yüzde 94,1, üniversitelerin yüzde 78,3 Belediyelerin yüzde 66,7, Özel Bütçeli Diğer İdareler ve Sosyal Güvenlik Kurumlarının yüzde 74,4 oranında risklerini belirlediği beyan edilmiştir. Toplam anket sonuçlarında 2024 yılına göre 3,9 puanlık bir artış olduğu görülmüştür.

Grafik 4: Risklerini Stratejik veya Operasyonel Düzeyde Belirleyen İdarelerin Oranı



- Anketin uygulandığı idarelerin yüzde 42,73'ü risklere verilecek cevapları içeren "Risk Kontrol Eylem Planı" hazırladığını beyan etmiştir. Risk Kontrol Eylem Planı hazırlama oranı, en yüksek yüzde 52,94 ile Bakanlıklardadır.
- 2026 yılı da dahil olmak üzere birim risk kontrol eylem planının hazırlanması, uygulanması ve izlenmesine ilişkin usul ve esaslar oluşturup ve onaylayan idarelerin oranı ise yüzde 53,84'tür.
- Anket sonuçlarına göre 2026 yılı da dahil olmak üzere birim risk kontrol eylem planını hazırlayan idarelerin oranı ise yüzde 48,29'dur.
- Risk Strateji Belgesi hazırlayan idarelerin oranı ise yüzde 55,5'dir. 2025 yılında yayımlanan Kamu İç Kontrol Yönetmeliği ve 2024 yılında yayımlanan Kamu Kurumsal Risk Yönetimi Rehberi'ne uyum çalışmalarının risk yönetimi alanında geçen yıla kıyasla 4,2 puanlık bir artış gösterdiği anlaşılmaktadır.
- Risk yönetim faaliyetlerini yönetmek üzere idare risk koordinatörü ve birim risk koordinatörleri belirlediğini beyan eden idarelerin oranı 2024 yılına göre 8 puanlık artışla yüzde 64,5'e yükselmiştir. Bu yükümlülüğü en düşük oranda yerine getirenlerin yüzde 51,28 oranıyla Özel Bütçeli Diğer İdareler ve Sosyal Güvenlik Kurumları olduğu anket sonuçlarından anlaşılmaktadır.

Grafik 5: İdare Risk Koordinatörü ve Birim Risk Koordinatörlerinin Belirlenme Oranı



- Kamu idarelerinin risklerin kaydedilmesinde ve takibinde dijital alt yapı kullanma oranı 2024 yılında gerçekleştiren anket sonuçlarına göre 3,7 puanlık artışla yüzde 27,77'ye ulaşmıştır.
- 2025 yılında yayımlanan Kamu Ön Mali Kontrol Yönetmeliği gereğince idarelerin mali hizmetler birimlerinin ön malî kontrol listeleri hazırlaması gerekmektedir. Anket sonucuna göre ön mali kontrol listelerini hazırladığını beyan eden idarelerin oranı yüzde 85,9 olmuştur.
- Anket uygulanan idarelerin yüzde 83,76'sı ön mali kontrol sonucunda uygun görüş verilmediği halde harcama yetkilileri tarafından gerçekleştirilen işlemlerin kayıtlarını tutarak ve aylık dönemler itibariyle üst yöneticiye raporladığını beyan etmiştir.

2.3. KONTROL FAALİYETLERİ

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.

2025 yılı İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Anketi sonucunda kontrol faaliyetleri bileşeniyle ilgili elde edilen veriler ise aşağıda yer almaktadır;

- Anket uygulanan idarelerin yüzde 64,95'i kontrol faaliyetlerini belirlediğini beyan etmiştir. Kontrol faaliyetlerini belirleme oranı en düşük yüzde 49,2 ile Belediyeler daha sonra yüzde 66,95 ile Üniversitelerde görülmüştür.
- Ankete katılan idarelerin yüzde 55,5'i kontrol faaliyetlerini gözden geçirdiğini beyan etmiştir.
- İdaresinde personel eksikliği veya işin niteliği gereği görevler ayrılığı ilkesinin uygulanmasında zorlandığını beyan eden idarelerin oranı yüzde 29'dur. Bu oran Bakanlıklarda yüzde 23,5, Üniversitelerde yüzde 30,4, Belediyelerde yüzde 30,15, Özel Bütçeli Diğer İdareler ve Sosyal Güvenlik Kurumlarında ise yüzde 25,64'tür.

Grafik 6: Personel Eksikliği veya İşin Niteliği Gereği Görevler Ayrılığı İlkesinin Uygulanmasında Zorlanan İdarelerin Oranı



- İdarelerin yüzde 94,4'ü faaliyetlerin sürekliliğini sağlamak için görevden ayrılan personelin yürüttüğü görevlere ilişkin bilgilendirmeyi yeni görevlendirilen personele aktarması için mekanizmalar kurduğunu beyan etmiştir.
- Ankete katılan idarelerin yüzde 83,76'sı personel yedeklemesini yaptığını beyan etmiştir

Grafik 7: Personel Yedeklemesi Uygulamasının Yaygınlığı Genel Karşılaştırmalı Oranı



- Bilgi teknolojileri devamlılığının sağlanmasına ilişkin önemli riskler belirlenmesi ve bunlara yönelik eylem planları hazırlanması görevini ankete katılan idarelerin yüzde 77,78'i tamamladığını beyan ederken, Bakanlıklar da bu oran 2024 yılına göre azalarak yüzde 88,2, Belediyeler de ise yükselerek yüzde 69,8 olmuştur.
- Anketin uygulandığı idarelerin tamamına yakını (yüzde 94,8) kurumsal verilerin korunmasına yönelik yedekleme ve kurtarma prosedürlerini hazırladığını beyan etmiştir.
- Kontrol faaliyetleri ile ilgili yetki ve sorumlulukları yazılı olarak oluşturduğunu beyan eden idarelerin oranı 2024 yılı için uygulanan anket sonuçlarına göre 3,3 puan artarak yüzde 78,2 olmuştur.

Grafik 8: Personel Yedeklemesi Uygulamasının Yaygınlığı Kurum Karşılaştırmalı Oranı



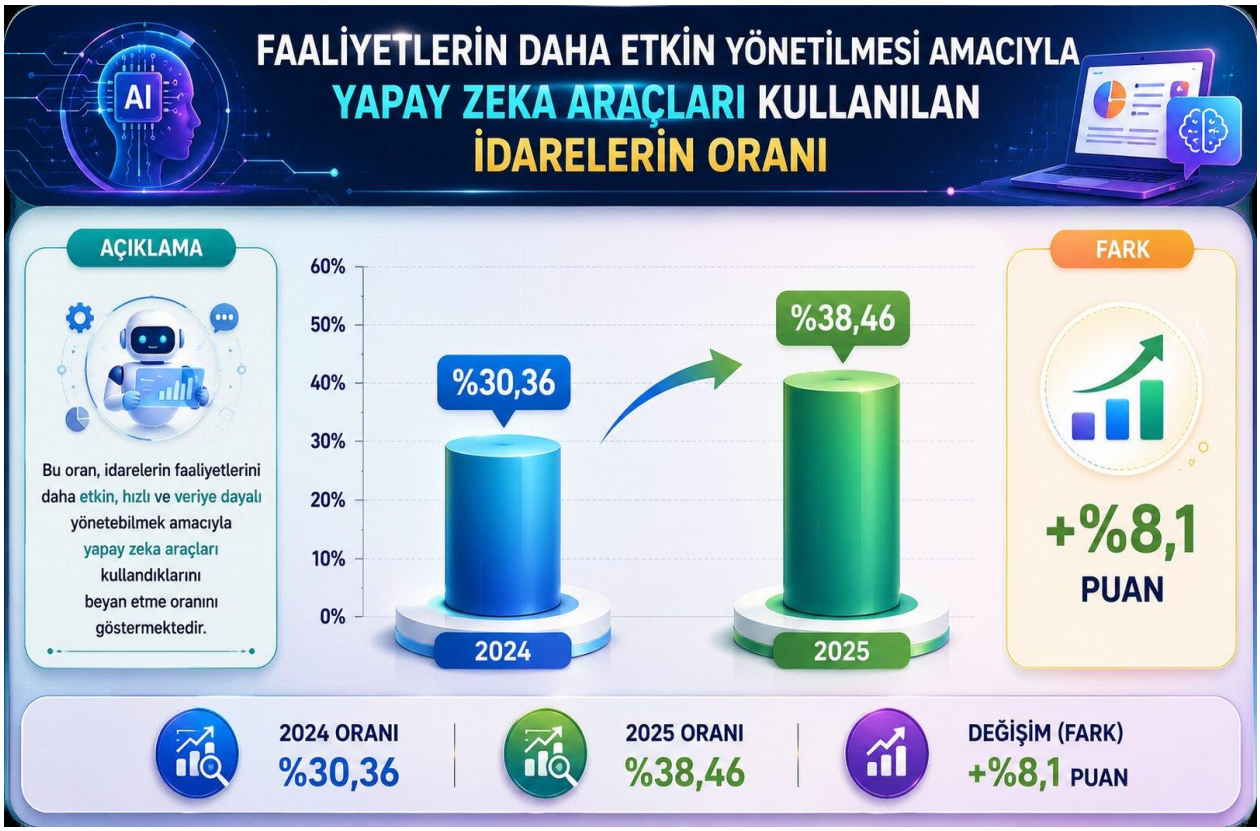
2.4. BİLGİ VE İLETİŞİM

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;

- Anketin uygulandığı 234 idarenin 226'sı kayıt, dosyalama, arşiv ve dokümantasyon sistemi mevcut olduğunu beyan etmiştir.
- İdarelerin yüzde 79,05'i kurumlarında bilgi üretme, işleme ve raporlama gibi işler için bir yönetim bilgi sistemi kullandığını beyan etmiştir.
- Anketin uygulandığı idarelerin yüzde 86,32'si personelin ve idareden hizmet alanların değerlendirme, öneri, ihbar ve şikâyetlerini bildirebilecekleri uygun mekanizmalar mevcut olduğunu beyan etmiştir. İdarelerin büyük çoğunluğunun sunduğu hizmet alanına ilişkin vatandaşlardan ihbar ve şikayetleri toplamak için özel telefon hatları, mobil uygulamalar ve web sayfası üzerinde bildirim kutucukları oluşturduğu görülmüştür. Ankette yer alan açıklamalardan derlenen örneklerin bir kısmı aşağıda yer almaktadır:
    - İntranet sayfaları üzerinden öneri ve şikayetlerin iletilebileceği linkler oluşturulması,
    - Çalışan memnuniyet anketleri/iç paydaş anketi uygulanması,
    - Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesine ve işlemlerine ilişkin kurumlara özgü düzenlemeler yapılması,
    - Doğrudan üst yöneticiye ulaşılmasını sağlayan mekanizmalar kurulması,
    - TS ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi'nin personele uygulanması
- Anket sonuçlarında idarelerin yüzde 38,46'sı faaliyetlerini yürütürken yapay zeka araçlarından faydalandığını beyan etmiştir. Yapay zekânın tüm dünya ve dolayısıyla ülkemiz için bir devrim niteliği taşıdığı ve bu teknolojinin kamuda kullanılmasının taşıdığı önem açıktır. Öyle ki olağanüstü miktarlarda veriye hızla ulaşabilme ve bunları işleme kapasitesi, hızlı analiz etme, görsel oluşturma ve girilen komutlar çerçevesinde eleştirel yaklaşabilme kapasitesinin kamu idarelerine hem zaman kazandıracağı hem de onların eksikliklerini daha net görebilmeleri hususlarında fayda sağlayacaktır. Bu çerçevede önceki yıla göre yapay zekâ kullanan kamu idarelerinin oranında gerçekleşen %8.1'lik artış dikkat çekicidir.

Grafik 9: Yapay Zekâ Araçları Kullanan İdarelerin Oranı



- İdarelerin yüzde 92,3'ü bilgi ve iletişim güvenliğinin sağlanmasına yönelik gerekli önlem/tedbirleri aldığını ve yılda en az bir defa bilgi ve iletişim uygulamalarını gözden geçirdiğini beyan etmiştir.
- Anketin uygulandığı idarelerin yüzde 89,3'ü idarelerinde çalışanlarına bilgi güvenliği ile ilgili eğitimler/seminerler düzenlediğini beyan etmiştir.
- Kamu idarelerinde yapay zeka kullanımı ve dijital dönüşüm kapsamında geliştirilen iyi uygulama örnekleri; risklerin erken uyarı mekanizmaları kullanılarak yönetilmesi, karar süreçlerinin güvenilir verilerle desteklenmesi, hizmetlerin standartlaştırılması ve kaynakların daha etkin kullanılması bakımından önem arz etmektedir. Ankete yanıt veren idarelerin bazılarına ait iyi uygulama örneklerine aşağıda yer verilmiştir:

YAPAY ZEKÂ VE DİJİTAL DÖNÜŞÜMDE İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

RİSKİ ÖNCEDEN GÖR	KARARI VERİYLE DESTEKLE	HİZMETİ STANDARDİZE ET
Erken uyarı ve tahmin	Güncel ve karşılaştırılabilir bilgi	Tek noktadan erişim ve izleme

01

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI

100+ MODÜL

ERKEN UYARI

MEBBYS - Bakanlık Yönetim Sistemi

Öğrenci, öğretmen, okul, bütçe, satın alma ve altyapı verilerini tek merkezde birleştiren; 100'ün üzerinde modül ve raporla merkez, il/ilçe ve okul yöneticilerine güncel ve öngörücü karar desteği sunan platformdur.

NASIL ÇALIŞIYOR?

Yapay zekâ ve CBS; norm kadro, atama ve yer değişikliği, devamsızlık ve akademik gerileme, okul kapasitesi, yeni derslik ihtiyacı, bütçe ve satın alma süreçlerini analiz eder. Geçmiş veriden projeksiyon, risk göstergesi, erken uyarı ve yönetici panelleri üretir.

İÇ KONTROLE KATKISI

Yönetim bilgisinin ortak formatta ve zamanında üretilmesi; personel, kapasite ve yatırım planlamasının iyileştirilmesi; okul terk riskine erken müdahale; manuel veri toplama yükünün azaltılması ve kurumlar arası verinin çapraz analiz edilebilmesi.

02

ORMAN GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

SAATLİK RİSK

7 GÜNLÜK HARİTA

FireAID, Yangın Karar Destek Sistemi ve ORİKEM

Yangın riskinin olay gerçekleşmeden hesaplanmasını, müdahale seçeneklerinin gerçek zamanlı modellenmesini ve orman suçlarının yapay zekâ destekli dijital araçlarla tespit edilmesini sağlayan bütünleşik uygulamalardır.

NASIL ÇALIŞIYOR?

FireAID; meteorolojik koşul, yakıt ve çevresel verilerden saatlik risk seviyesi ve 7 günlük harita üretir. Karar Destek Sistemi geçmiş yangınlar, çalışan deneyimi ve bilimsel verilerle davranış tahmini yapar. ORİKEM fotokapan görüntülerini analiz edip sınıflandırır.

İÇ KONTROLE KATKISI

Risk düzeyine göre ekip ve hava aracı konuşlandırılması, önleyici tedbirlerin zamanında alınması, müdahale kararlarının tutarlılığı, olay ve görüntü kayıtlarının izlenmesi, kurumsal hafızanın güçlenmesi ile kaynak ve zaman tasarrufu.

03

ADIYAMAN ÜNİVERSİTESİ

TEK NOKTADAN BİLGİ

DİJİTAL ASİSTAN

ADYUBOT - Yapay Zekâ Destekli Dijital Asistan

Öğrencilerin duyuru, form, yönetmelik, yönerge, politika, liste ve diğer kurumsal dokümanlara üniversitenin internet sayfası üzerinden tek noktadan, hızlı ve anlaşılır biçimde erişmesini sağlayan dijital asistandır.

NASIL ÇALIŞIYOR?

Üniversitenin resmî internet sayfasında yayımlanan onaylı bilgi ve dokümanlar esas alınarak eğitilmiştir. Kullanıcının doğal dille yönelttiği soruyu yorumlar, ilgili kurumsal içeriği bulur ve soru-cevap biçiminde sunar.

İÇ KONTROLE KATKISI

Bilgi sunumunun standartlaşması, farklı birimlerden çelişkili yönlendirme yapılması riskinin azalması, öğrencilerin doğru kaynağa daha hızlı ulaşması, iletişim yükünün hafiflemesi ve kurumsal bilginin daha etkin kullanılması.

04

GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI

81 İL - 104 ATÖLYE

15 BİN ÖĞRENCİ

Yapay Zekâ Odaklı Hizmetler ve Dijital Yetkinlik Programları

GİPİ, Kurumsal ChatBot, Sosyal Medya İtibar Yönetimi, BİVAP, GENÇ2030, yapay zekâ ve bulut bilişim eğitimleri, dijital dönüşüm iş birlikleri ve DENEYAP atölyelerinden oluşan geniş bir dönüşüm portföyüdür.

NASIL ÇALIŞIYOR?

GİPİ, öğrencilere kişiselleştirilmiş bir yabancı dil öğrenimi sunar; ChatBot kurumsal bilgiyi bütünleştirmeyi hedefler; itibar yönetimi sistemi dijital gündemi anlık izler; Bilimsel Veri Analiz Platformu veriyi anonimleştirerek araştırmaya hazırlar. GENÇ2030 ve DENEYAP ise eğitim, atölye ve yarışmalarla dijital yetkinlik geliştirir.

İÇ KONTROLE KATKISI

Hizmete erişimin yaygınlaşması, itibar risklerinin erken görülmesi, araştırma verisinin güvenli hazırlanması, karar vericilere güncel analiz sunulması, iş birliklerinin kurumsallaşması ve gençler ile personelin dijital kapasitesinin güçlenmesi.

05

KARAYOLLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

95.000 KM

4 MİLYON+ KAYIT

GTBYS, TRAKAP ve Yol Güvenliğine Yönelik Yapay Zekâ Çalışmaları

Karayolu ağını panoramik görüntü, LiDAR, envanter ve trafik kazası verileriyle izleyen; yol varlıklarının yönetimi, güvenlik analizi, bakım ve yatırım kararları için bütünleşik bilgi üreten sistemlerdir.

NASIL ÇALIŞIYOR?

GTBYS ile 95.000 km yol görüntülenmiş, 33 envanter türünde 4 milyondan fazla kayıt ve 1,3 PB veri üretilmiştir. TRAKAP kaza yoğunluğu yüksek bölgeleri karşılaştırmalı analiz eder. Yapay zekâ; üstyapı bozulması, kurp, arazi sınıfı, hız limiti ve trafik levhası çalışmalarını destekler; yüz ve plakaları maskeler.

İÇ KONTROLE KATKISI

Saha verisinin standart ve güncel tutulması, yol güvenliği risklerinin görünür hâle gelmesi, bakım ve yatırım önceliklerinin kanıta dayalı belirlenmesi, kişisel verilerin korunması ve geçmişten bugüne karşılaştırılabilir güçlü bir dijital denetim izi.

06

AİLE VE SOSYAL HİZMETLER BAKANLIĞI

RİSK YÖNETİMİ

HANE BAZLI İZLEME

İç Kontrol ve Risk Yönetimi Sistemi ile Sosyal Risk Haritası Uygulamaları

İç kontrol, risk yönetimi, iş süreçleri ve sosyal hizmet uygulamalarını dijital ortamda bir araya getirerek kurumsal riskleri, kontrol faaliyetlerini ve sosyal hizmet ihtiyacını görünür kılan bütünleşik yapıdır.

NASIL ÇALIŞIYOR?

Çevrim içi sistemde görevler, süreçler, iş akışları ve hassas görevler tanımlanır; stratejik ve operasyonel riskler ile eylem planları izlenir. Sosyal Risk Haritası olay ve vakaları hane bazında değerlendirir; özel modüller izinsiz ayrılan veya ebeveyn kaybı yaşayan çocukların takibini destekler.

İÇ KONTROLE KATKISI

Risklerin sistematik sınıflandırılması ve izlenmesi, kontrol faaliyetlerinin sorumlu ve takvim içeren eylem planlarına bağlanması, hassas gruplara erken müdahale, hesap verebilirliğin güçlenmesi ve sosyal hizmetlerin koruyucu-önleyici yaklaşımla yönlendirilmesi.

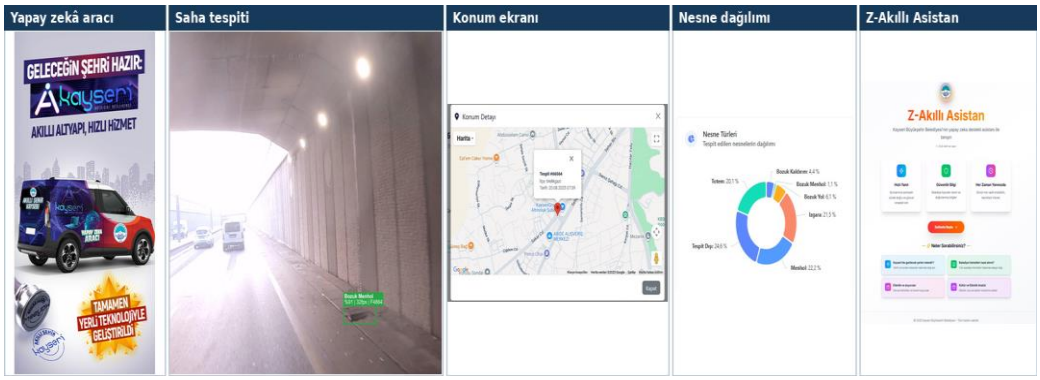
07

KAYSERİ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ

NESNE TESPİT UYGULAMASI

AKILLI ASİSTAN

Z-Akıllı Asistan ve Yapay Zekâ Tabanlı Nesne Tespit Uygulaması



Görseller, Kayseri Büyükşehir Belediyesi tarafından iletilmiştir.

NASIL ÇALIŞIYOR?

Z-Akıllı Asistan, belediyenin güncel verilerini API'ler üzerinden anlık sorgulayarak hizmet, başvuru, etkinlik, ulaşım ve sosyal destek bilgilerine ilişkin vatandaşlardan gelen soruları yanıtlar. A-Kayseri, araç üstüne takılan donanımlardan alınan veriler sayesinde sistem logar, menhol, kaldırım, yol bozukluğu ve totemleri gerçek zamanlı tespit eder; tarih ve konum bilgisiyle yönetim ekranına aktarır. Güzergâh yeniden tarandığında onarım ve değişiklikler önceki kayıtlarla karşılaştırılır.

İÇ KONTROLE KATKISI

Vatandaşa sunulan bilginin standartlaşması, saha denetiminin yalnızca ihbara bağlı olmaktan çıkarılması, bakım-onarım ihtiyacının önceliklendirilmesi, yapılan işlerin doğrulanması ve tarih-konum bilgisiyle izlenebilir bir hizmet kaydı oluşturulması.

08

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ

YEREL SUNUCU

KVKK UYUMLU

PAUAI - Güvenli Kurumsal Yapay Zekâ Platformu

Akademik araştırma, eğitim ve idari süreçlerde yapay zekânın kurumsal veriyi dış sistemlere aktarmadan, üniversitenin kendi altyapısı üzerinde güvenli biçimde kullanılmasını sağlayan açık kaynak tabanlı platformdur.

NASIL ÇALIŞIYOR?

Pamukkale Üniversitesi'nin kendi yerel sunucularında bulunan kurumsal veri, akademik çalışma veya hassas belge üçüncü taraf kurumlar ya da yurt dışı kaynaklı sunucularla paylaşılmaz. Tüm dillerde yüksek doğruluk oranı ve akıcı bir dil işleme kabiliyeti sunar. Yetkilendirilmiş kullanıcılar Pusula Bilgi Sistemi üzerinden erişir. PDF, Word ve görseller sistem dışına çıkmadan analiz edilebilir; API entegrasyonu ve araştırmacılara özel izole çalışma alanları sunulur.

İÇ KONTROLE KATKISI

Veri egemenliği ve KVKK uyumu, hassas akademik ve idari verinin kurum dışına çıkmaması, erişimlerin yetkilendirilmesi, yurt dışı servis ve lisans bağımlılığının azaltılması, kurumsal sistemlerle güvenli entegrasyon ve akademik üretkenliğin artması.

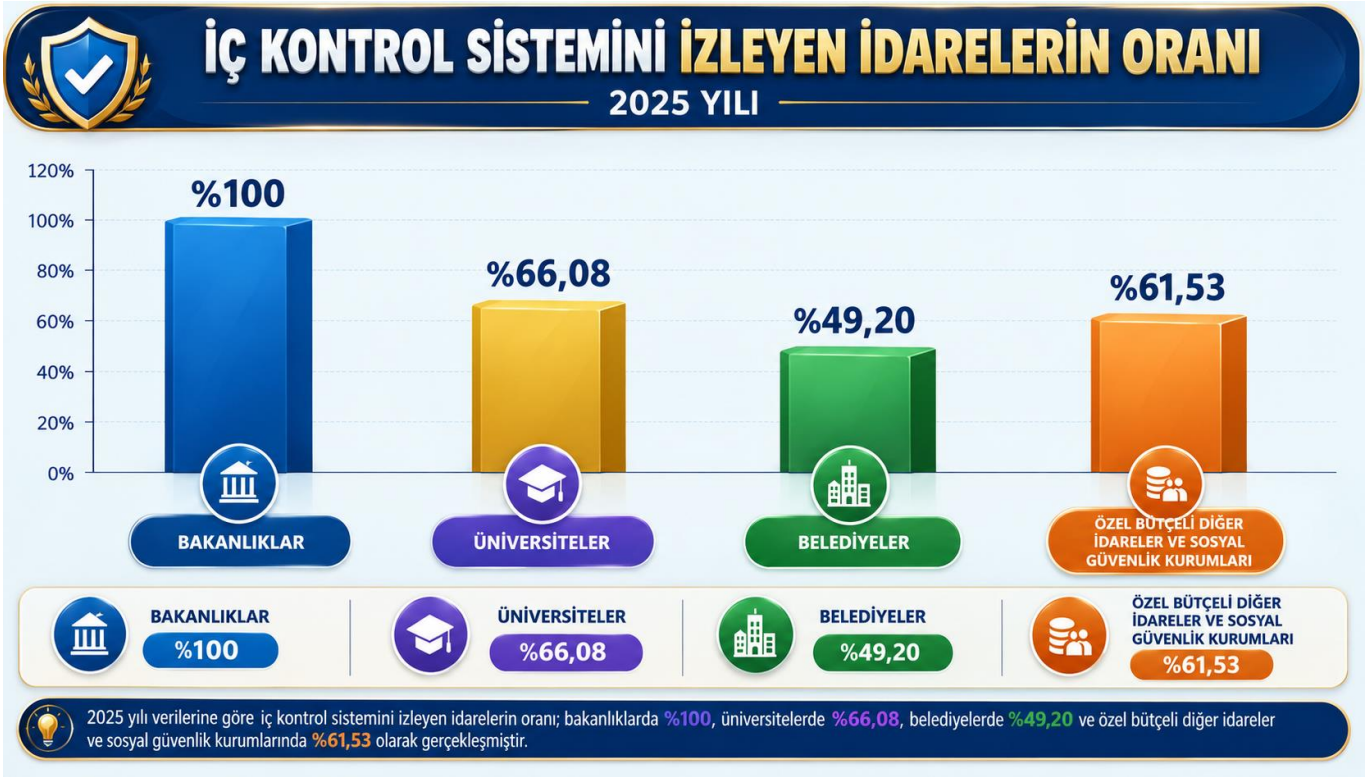
2.5. İZLEME

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:

- Öz değerlendirme çalıştayları, soru formları/anketler ve çalışma grupları vasıtasıyla iç kontrol sistemini izlediğini beyan eden idarelerin oranı yüzde 63,2 olmuştur. Bu oran; Bakanlıklarda yüzde 100, Üniversitelerde yüzde 66,08, Belediyelerde yüzde 49,20 ve Özel Bütçeli Diğer İdareler ve Sosyal Güvenlik Kurumlarında yüzde 61,53 olarak gerçekleşmiştir.

Grafik 10: İç Kontrol Sistemini İzleyen İdarelerin Oranı

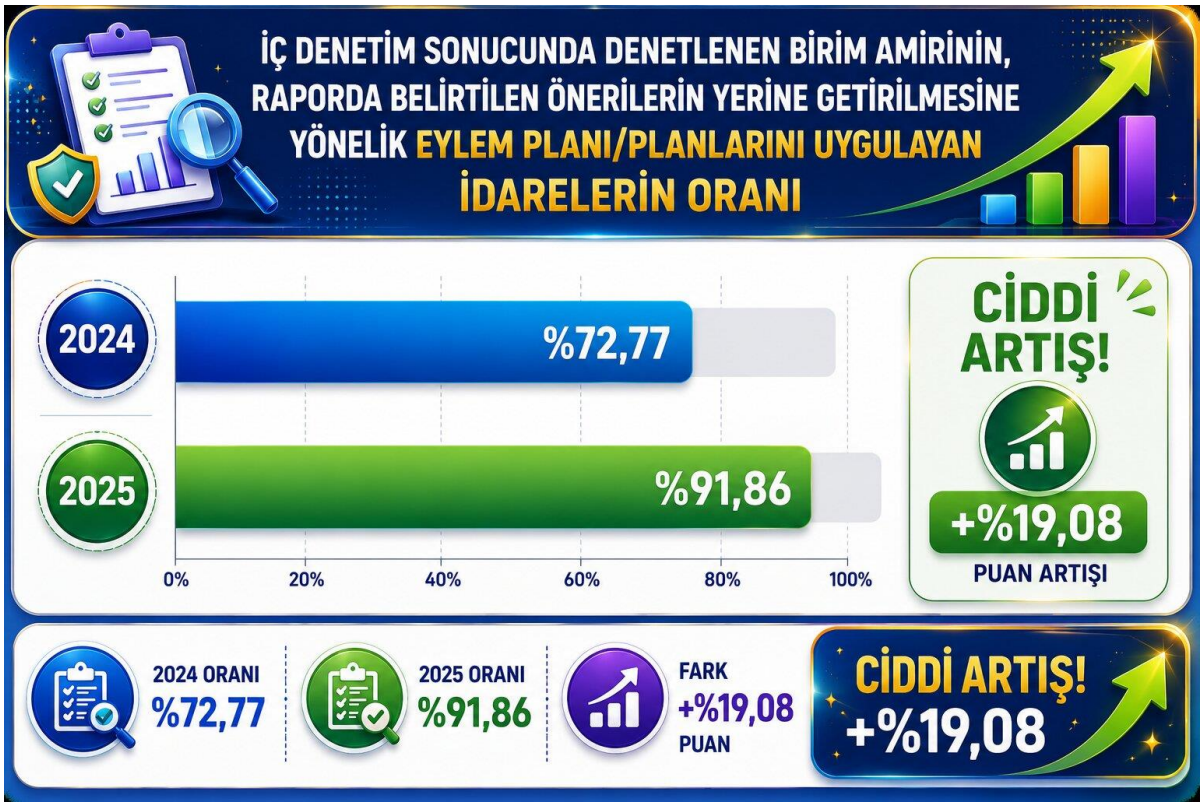


- Anket sonuçlarında da görüldüğü üzere, ankete katılan iç kontrol sistemini izleyen idare türlerinden bakanlıkların tamamında iç kontrol sisteminin izlendiği görülmektedir. Üniversitelerde yine 2024 yılına göre küçük bir artış görülmekte iken iç kontrol sistemini izleyen belediye oranlarında küçük bir azalış ve yine özel bütçeli diğer idarelerin oranlarında belirgin bir azalış olduğu dikkat

çekmektedir. İç kontrol sisteminin temel bileşenlerinden biri olan izleme faaliyeti, dinamik bir süreç olup hatalar veya sistemik açıkların, krizlere dönüşmeden önce erken aşamada fark edilmesini sağlamakta, kurumların değişen mevzuat veya teknolojik altyapıya adapte olmasını kolaylaştırmakta, yöneticilerin hesap verebilirliğini ve sistemin sürekli iyileştirilmesini kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadır. Bu çerçevede 5018 sayılı Kanunun iç kontrole ilişkin 55 ve 56 ncı maddelerinde de belirtildiği üzere, iç kontrolün tanımı ve amacı açıklanırken, sistemin mali ve mali olmayan tüm işlemleri kapsadığı belirtilmektedir. Yönetimin, bu işlemlerin mevzuata uygunluğunu ve kaynakların etkili kullanımını sürekli olarak izlemesi ve değerlendirmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu noktada mali hizmetler birimi tarafından öz değerlendirme çalıştayları, soru formları/anketler ve çalışma grupları vasıtasıyla iç kontrol sisteminin izlenmesi önem arz etmektedir.

- Harcama birimleri tarafından iç kontrol sisteminin özel değerlendirmeler kapsamında öz değerlendirme çalıştayları, soru formları/anketler ve çalışma grupları vasıtasıyla izlenmesini sağladığını beyan eden idarelerin oranı ise yüzde 49,57 olarak gerçekleşmiştir.
- İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Raporunu yıllık olarak hazırlayan idarelerin oranı yüzde 75,21'dir.
- Anketin uygulandığı idarelerin yüzde 85,9'u "İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu" oluşturduğunu beyan etmiştir. Bu oran Belediyelerde yüzde 71,42, Üniversitelerde yüzde 90,43, Özel Bütçeli Diğer İdareler ve Sosyal Güvenlik Kurumlarında yüzde 89,74, Bakanlıklarda ise yüzde 100'dür. Sorunun açıklamalarında, idarelerde kurulun genellikle yılda 2 kere toplandığı, istisnai olarak bazı kurumların üçer aylık değerlendirme toplantıları yaptığı ve bazı kurumlarda ise kurul oluşturulmasına rağmen toplantı gerçekleştirilemediği ifade edilmektedir.
- 2024 yılı için uygulanan anket sonuçlarına kıyasla 2 puan artışla idarelerin yüzde 93,1'i performans göstergelerine ilişkin hedef ve gerçekleşmeler ile meydana gelen sapmaların nedenleri hakkında değerlendirme yapmaktadır.
- Anketin uygulandığı 13 özel bütçeli diğer idare, 25 üniversitede ve 24 belediye iç denetçisi olmadığını beyan etmiştir.
- İç denetim biriminde kalite güvence ve geliştirme programı kapsamında iç değerlendirme faaliyetleri yürütülen idarelerin oranı ise yüzde 45,93 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran 2024 yılında %31,9'du.
- İdarelerin yüzde 91,86'sı iç denetim sonucunda denetlenen birim amirinin, raporda belirtilen önerilerin yerine getirilmesine yönelik eylem planını/planlarını uyguladığını beyan etmiştir. Bu konuda geçen seneye göre yaklaşık 20 puanlık bir artış görülmektedir. İç denetim bulgularının izlenmesi, bulguların yerine getirilme oranının daha da artmasına katkıda bulunmaktadır.

Grafik 11: İç Denetim Önerilerinin Yerine Getirilmesine Yönelik Eylem Planı/Planlarını Uygulayan İdarelerin Oranı



- İç ve dış denetim sonucunda belirlenen kontrol eksikliklerine yönelik düzeltici eylemler uygulayan idarelerin oranı yüzde 93,02'dir. Geçen seneye göre yaklaşık 3,5 puanlık bir iyileşme görülmektedir. İç denetim faaliyetleri sonucunda idarede yazılan rapor sayısı veya raporlarda yer alan bulgu sayısı idarenin operasyonel etkinliğini, mali uygulamalarını, mevzuata uyuma ilişkin önlemleri ve stratejik karar alma sürecini desteklemektedir.

Grafik 12: 2025 Yılı İç Kontrol Bileşenleri Çerçevesinde Standartlara Uyum Oranı



- İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Anketinde yer alan veriler bileşenler bazında ve tüm idareleri kapsayacak şekilde ele alındığında; kontrol ortamına ilişkin standartların yüzde 81,51 oranında, risk değerlendirme standartlarının yüzde 62,8 oranında, kontrol faaliyetleri standartlarının yüzde 72,3 oranında, bilgi ve iletişim standartlarının yüzde 81,7 oranında, izleme standartlarının yüzde 72,6 oranında karşılandığı görülmektedir. Bu oranlar 2024 yılında sırasıyla şu şekildeydi: Kontrol ortamına ilişkin standartlar 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.
- Bu rakamlardan anlaşılacağı üzere, 2025 yılında 2024 yılına göre, idarelerin bileşen bazında standartlara uyum oranında genel bir artış olduğu, sadece risk yönetimi ile izleme bileşenlerinde oldukça küçük bir gerileme olduğu görülmektedir. İdarelerin bilgi ve iletişim başta olmak üzere, kontrol ortamı ve kontrol faaliyetleri gibi bileşenler konusunda daha ileri seviyede oldukları dikkate değerdir.

2.6. KAMU İÇ KONTROL STANDARTLARINA UYUM EYLEM PLANLARINA YÖNELİK AÇIKLAMALAR

Kamu İç Kontrol Yönetmeliği, Kamu Ön Mali Kontrol Yönetmeliği, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ve Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı Rehberine istinaden Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı hazırlayarak Bakanlığımıza gönderen kamu idarelerinin ilgili dokümanları iç kontrol merkezi uyumlaştırma görevimizin düzenli izleme fonksiyonu kapsamında incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Kamu idarelerince hazırlanan Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planına yönelik başlıca tespitlere aşağıda yer verilmiştir:

- Kamu idarelerinde herhangi bir Kamu İç Kontrol Standardı ve genel şartlarıyla ilgili olarak iç kontrol sisteminin öngördüğü makul güvenceyi sağlayan düzenleme veya uygulama bulunmadığı sonucuna varılması halinde eylem öngörülmesi gerekmektedir. Ancak, incelenen idarelerde genel olarak iç kontrol sisteminin öngördüğü makul güvenceyi sağlayan düzenleme veya uygulamanın yetersiz olduğu veya bulunmadığı durumlarda açıklama sütunu boş bırakılmakta veya eylem öngörülmemektedir.
- Kamu İç Kontrol Standardı ve genel şartın amaçladığı hususun sürekli olarak varlığına ve işlerliğine güvence verecek araçlar geliştirilmesi ve eylemler öngörülmesi gerekmesine rağmen söz konusu eylemler içerisinde önemli bir bölümünün "eğitim, 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. Eylemlerin somut, açık ve ölçülebilir olması gerekmektedir.
- Eylem planının "Sorumlu Birim veya Çalışma Grubu" bölümü ile "İş birliği Yapılacak Birim" bölümünde "ilgili birimler" veya "Tüm birimler" gibi belirsizlik içeren ifadelerin kullanıldığı tespit edilmiştir. Eylemi gerçekleştirmekten sorumlu birimin açıkça yazılması uygulama sonuçlarının izlenmesini kolaylaştıracaktır.
- Eylem planının "Çıktı/Sonuç" bölümünde "sürekli kontrol" veya "hesap verebilirlik" gibi somut olmayan çıktılara, "...sağlanacaktır" gibi net olmayan ifadelere yer verildiği tespit edilmiştir. Bu bölümde somut ve ölçülebilir ifadelere yer verilmesi gerekmektedir.
- 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 31/12/2025) verilmiştir. Uygulama sonuçlarının periyodik olarak izlenebilmesi için her bir eylemin tamamlanma tarihinin tam olarak belirlenmesi önerilmektedir.

- Bazı kamu idarelerinde eylem planlarının ardışık dönemler itibariyle 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 geliştirilebilir alanların tespitine yönelik eylemler belirlemeleri beklenmektedir.

05/03/2025 tarihli ve 32832 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Kamu İç Kontrol Yönetmeliği'nin ilgili maddelerinde Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planlarının hem idare düzeyinde hem de harcama birimi düzeyinde hazırlanmasına yönelik ayrıntılı açıklamalara yer verilmiştir. Kısaca özetlenecek olursa Yönetmeliğin:

- "Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum" başlıklı 18 inci maddesinde; İdarelerde Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum çalışmalarının harcama birimlerinin sorumluluğunda, üst yöneticinin liderliği ve gözetiminde, malî hizmetler biriminin teknik desteği ve koordinatörlüğünde yürütüleceği, gerek görülmesi halinde üst yönetici onayıyla iç denetçilerin danışmanlık desteğinden yararlanılabileceği belirtilmiştir.
- "Harcama birimlerinde Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum eylem planı" başlıklı 19 uncu maddesinde; birim Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum eylem planı; harcama yetkilisi tarafından iç kontrol ve risk koordinatörü olarak görevlendireceği bir yardımcısının, yardımcısı yoksa hiyerarşik olarak kendisine en yakın kademedeki bir görevlinin koordinatörlüğünde, harcama birimindeki alt birim yöneticileri ve personelin katılımlarıyla hazırlanacağı ve yürürlüğe konulacağı, planda öngörülen eylemlerin süresi içerisinde uygulanmasını sağlayacağı ve sonuçlarını izleyeceği belirtilmiştir. Yine birim Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum eylem planında yer almakla birlikte, idarenin bütününü ilgilendiren ya da üst yöneticinin onayını gerektiren eylemlerin idare Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum eylem planına dâhil edilmek üzere malî hizmetler birimine bildirileceği belirtilmiştir.
- "İdare Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum eylem planı ve idare risk kontrol eylem planı" başlıklı 21 inci maddesinde idarenin malî hizmetler birimi tarafından;
    - İdare Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum eylem planına dâhil edilmek üzere harcama birimlerince iletilen eylemlerin, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun değerlendirmesine sunulacağı, Kurulun, yeni bir eylem eklenmesini, eylemlerin yeniden değerlendirilmesini veya çıkarılmasını kararlaştırabileceği,
    - Eylem planında varsa üst yöneticinin uygun gördüğü değişiklikler yapıldıktan sonra yürürlüğe konulacağı,

- Eylem planında öngörülen çalışmaların gerçekleştirilmesi sırasında ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda üst yöneticinin onayıyla eylem planın her zaman revize edilebileceği,
- İdare Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum eylem planlarının en fazla iki yıllık dönemler itibarıyla hazırlanacağı, en geç kapsadığı dönemin ilk yılının Ocak ayının ilk haftası itibarıyla yürürlüğe konulacağı,
- Üst yöneticinin onayını izleyen on iş günü içinde Bakanlığımıza gönderileceği,
- İdare Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum eylem planlarında öngörülen eylemlerin gerçekleşme sonuçlarının, en az altı ayda bir olmak üzere düzenli olarak izleneceği ve her yılın Haziran ve Aralık ayı sonu itibarıyla iki dönem halinde ve eylem planı formatında üst yöneticiye sunulacağı

belirtilmiştir.

- "İdarede iç kontrol sisteminin izlenmesi" başlıklı 22 nci maddesinde; idaredeki iç kontrol sisteminin harcama yetkilisi, mali hizmetler birimi ve üst yönetici tarafından izleneceği belirtilmiş olup, izleme faaliyetlerinin ise;
  - Harcama yetkilisi tarafından, Birimindeki düzenleme, faaliyet, süreç ve işlemlerin iç kontrol bileşenleri ile Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum düzeyini sürekli değerlendirmeler yapmak suretiyle izleyeceği ve sonuçlarını malî hizmetler birimine raporlayacağı,
  - Malî hizmetler birimi tarafından, idarenin yönetici ve diğer personelinin görüşleri, kişi ve/veya idarelerin talep ve önerileri, harcama birimlerinin değerlendirmeleri, eylem planlarının gerçekleşme sonuçları ile iç ve dış denetim sonucunda düzenlenen raporları dikkate alarak idarede iç kontrol sisteminin uygulama sonuçlarının izleneceği ve değerlendirileceği; bu kapsamda hazırlanan iç kontrol sistemi değerlendirme raporunu güvence beyanlarına kanıt teşkil etmek amacıyla üst yöneticiye sunulacağı; üst yönetici tarafından onaylanan iç kontrol sistemi değerlendirme raporu ve idare Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum eylem planı gerçekleşme sonuçlarının, Kanuna ekli (I), (II) ve (IV) sayılı cetvellerde yer alan idarelerce izleyen yılın en geç Mart ayının on beşine kadar, mahalli idarelerce ise izleyen yılın en geç Mayıs ayının on beşine kadar Bakanlığımıza gönderileceği,
  - Üst yönetici tarafından, uygulama sonuçlarının izleneceği ve gerekli tedbirlerin alınacağı,

belirtilmiştir.

- "Uyum süreci" başlıklı Geçici 1 inci maddesinde; Birim Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum eylem planları, bu Yönetmeliğin yayımlanmasını takip eden yılın başından itibaren kademeli olarak her yıl idarece belirlenecek en az üç harcama biriminde olmak üzere en geç 1/1/2028 tarihine kadar idarenin tüm birimlerinde hazırlanacağı ve yürürlüğe konulacağı, birim Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum eylem planı hazırlanıncaya kadar birimler eylemlerini, idare Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum eylem planına dâhil edilmek üzere malî hizmetler birimine göndermeye devam edeceği, ve birim risk kontrol eylem planları ile idare risk kontrol eylem planlarının hazırlanması çalışmalarına en geç 1/1/2026 tarihi itibarıyla başlanacağı belirtilmiştir.

3. YERİNDE DEĞERLENDİRMELERDE TESPİT EDİLEN İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

2025 yılında Bakanlığımız tarafından gerçekleştirilen yerinde izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda tespit edilen iyi uygulama örneklerine aşağıda kamu iç kontrol standartları bileşen başlıklarıyla beraber yer verilmiştir.

3.1. AİLE VE SOSYAL HİZMETLER BAKANLIĞINDA TESPİT EDİLEN İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

3.1.1. Kontrol Ortamı

Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, farklı nitelikte ve sayıda personeli ile toplumun dezavantajlı kesimlerine yönelik doğrudan hizmet sunan bir yapıya sahiptir. Bu yapı, çocuk, engelli ve yaşlı bakımı gibi alanlarda nitelikli personel istihdamına önem verilmesini gerektirmekte ve sunulan hizmetin hassasiyeti nedeniyle şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri ön plana çıkmaktadır. Bakanlığın hizmetlerinin hassas niteliği gereği iç kontrol sistemininim kurgulanmasında kontrol ortamı bileşeni kapsamında uzmanlaşma ve yetkinliğe verilen önemin ön plana çıktığı; etik değerlerin yaygınlaştırılması, personelin ihtiyaç duyduğu eğitimlerin verilmesi ve performansının değerlendirilmesi gibi hususlarda önemli adımlar atıldığı görülmüştür.

İç kontrol sistemi ve işleyişine ilişkin olarak birimlerdeki iç kontrol ekibi üyelerine ve yöneticilere İdarenin İç Denetim Biriminin de iş birliğiyle bir "İç Kontrol Farkındalık Eğitimi Programı" düzenlenmesi ve aday memurların hizmet içi eğitim programına iç kontrol sistemi eğitiminin de dâhil edilmesinin kontrol ortamı bileşenini güçlendirici bir etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Buna ek olarak, İç Kontrol El Kitabı, Risk Yönetimi Rehberi, Süreç Yönetimi Rehberi, Hassas Görev Belirleme Rehberi gibi sistemin işleyişine yönelik dokümanlar hazırlanarak uygulanmak üzere birimlere resmi yazı ile bildirilmesi ve ayrıca İdarenin resmi internet sitesinde yayımlanması iç kontrol sisteminin tüm bileşenlerini güçlendirmeye yönelik iyi uygulama örnekleridir.

İdarenin iç kontrol ve risk yönetimi çalışmaları tüm personelin erişimine açık ve çevrimiçi bir platform olan "İç Kontrol ve Risk Yönetimi Sistemi" üzerinden yürütülmekte olup sadece Bakanlık personelinin kullanımına açık olan sisteme bakanlık iç ağı üzerinden erişim sağlanmaktadır. Bakanlıkta görev tanımları, süreç tanımları ve tüm süreçlere ilişkin iş akış şemaları ile hassas görevler İç Kontrol ve Risk Yönetimi Sistemi üzerinden belirlenmektedir.

Merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatlarında sunulan hizmetlere etkin ve doğru bir şekilde ulaşılabilmesini kolaylaştırmak maksadıyla hazırlanan ve bir iyi uygulama örneği niteliği taşıyan "Hizmetler Başvuru Rehberi" İdarenin resmi internet sayfasında kullanıma açılmıştır. Söz konusu Rehberde İdare tarafından sunulan hizmetler konular itibarıyla sınıflandırılmak suretiyle her bir konuya ilişkin sunulan hizmetlerle ilgili detaylı bilgilere yer verilmiştir.

Hesap verebilirliğe katkı sağlayan, Bakanlıkta bilgi ve iletişimi güçlendiren düzenli toplantıların iyi uygulama örneği olduğu değerlendirilmektedir. Her bir birimde, yürütülen faaliyetlerin ve gerçekleştirilen işlerin ele alındığı haftalık toplantılar düzenlendiği anlaşılmıştır. Buna ek olarak, İdare düzeyinde iki haftada bir olmak üzere Bakan, Bakan Yardımcıları ve birim amirlerinin katılımlarıyla "Birim Amirleri Toplantısı" gerçekleştirilmesi ve söz konusu toplantıda her bir harcama biriminin kendi görev alanı kapsamında yürüttüğü faaliyetlere ilişkin sunum yapılması suretiyle üst yönetimin gözetim sorumluluğunu yerine getirmesi amaçlanmaktadır.

3.1.2. Risk Değerlendirme

İdarede risk analiz ve yönetim metodolojisi oluşturulmuştur. Riskler hem stratejik hem de operasyonel düzeyde belirlenmektedir. 2024-2028 Stratejik Planında yer alan amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyebilecek stratejik riskler belirlenmiş ve kontrol faaliyetleri tanımlanmıştır. Kurumsal riskler; stratejik risk, yasal risk, finansal risk, raporlama riski ile operasyonel risk olmak üzere beş alt kategoride sınıflandırılmıştır. Operasyonel düzeydeki riskler ise İç Kontrol ve Risk Yönetimi Yazılımı üzerinden belirlenmekte ve değerlendirilmektedir.

3.1.3. Kontrol Faaliyetleri

İdarede risk değerlendirme çalışmaları doğrultusunda kontrol faaliyetleri İç Kontrol ve Risk Yönetimi Yazılımı üzerinden belirlenmekte, eylem planları da yine bu yazılım üzerinden oluşturularak yılda en az bir kez izlenmektedir. Kontrol faaliyetleri ayrıca Bakanlığın risk metodoloji dokümanı olan İç Kontrol Sistemi ve Risk Değerlendirme Raporunda yer almaktadır. İdarenin otomatik kontrollere örnek olabilecek pek çok uygulaması bulunmaktadır. Bakanlık görev alanlarına yönelik sosyal olguların bütüncül olarak görülmesine imkân sağlamak ve elde edilen bulgularla her bir şehre, ilçeye, mahalleye hatta aileye özgü koruyucu ve önleyici faaliyetler belirleme imkânı sunmak amacıyla Sosyal Risk Haritası Projesi

yapılmıştır. Söz konusu projeyle veri haritası ile olay ve vaka takiplerinin yapılması ve risklerin hane bazında belirlenebilmesi amaçlanmaktadır.

Çocuk kuruluşlarında kalan ve izinsiz ayrılan çocuklar hakkında çocuğun ailesinin, kuruluş yetkililerinin ve gerekirse kolluk kuvvetlerinin anlık olarak bilgilendirilmesi ve kolay takibinin yapılabilmesi amacıyla Merkez Aile içerisinde Kuruluştan İzinsiz Ayrılan Çocuk Modülü oluşturulmuştur.

Ebeveyn kaybı yaşamış çocukların anlık olarak tespit ve takip edilmesi amacıyla Aile Bilgi Sistemi içerisinde "Ebeveyn Kaybı Yaşamış Çocukları Tespit ve Takip Modülü" (EKYÇ Modülü) oluşturulmuştur. Ebeveyn kaybı yaşamış çocuklara ve ailelere yönelik gerçekleştirilen mesleki çalışmalar sonucunda çocuğun ve ailenin ihtiyaçları tespit edilerek Bakanlığın hizmet modellerine, Sosyal Yardım ve Dayanışma Vakfı (SYDV) tarafından sunulan hizmetlere veya diğer kamu kurum ve kuruluşlar tarafından sunulan hizmetlere yönlendirme yapılması sağlanmaktadır.

Sosyal hizmet alanında erken uyarı mekanizması işlevi görerek potansiyel vakaların hızlı bir biçimde ilgili birimlere iletilmesini sağlamak üzere Yapay Zeka Destekli İnceleme Uygulaması bulunmaktadır. Yapay zekâ ile güçlendirilmiş karar destek mekanizmaları ile sosyal hizmet müdahalesi gerektirebilecek vakaların tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

3.1.4. Bilgi ve İletişim

Bakanlık genelinde iç iletişim stratejisinin oluşturulmasına yönelik olarak, tüm uygulamaların tek erişim adresi üzerinde kullanıcılara sunulduğu bir çatı Merkez Aile Uygulama Platformu mevcuttur. Talep Yönetim Sistemi, Kuruluştan İzinsiz Ayrılan Çocuk Modülü, Toplantı Uygulaması, Hukuki Süreçlere İlişkin Modüller, Taşınır Kayıt Sistemi, Coğrafi Bilgi Sistemi, Kuruluş Kimlik Kartı, Kuruluş Kapasite Yönetimi Modülü gibi uygulamalar Merkez Aile Uygulama Platformunun içinde yer almaktadır. Merkez Aile Uygulama Platformu bakanlığın yürüttüğü görevleri, iç iletişimi, iş ve süreçleri hızlandırmak için oluşturulmuş birçok uygulamayı tek çatı altında birleştirmesiyle iyi uygulama örneği olarak nitelendirilmektedir.

Bakanlık web sayfasında yer alan istatistikler sekmesinden yıllık olarak görev alanına giren konularda veriler paylaşılmaktadır. Ayrıca Bakanlık yayımladığı "Yıllık Bülten" ile bir yıl süresince gündemde olan önemli gelişmeler, sunulan hizmetlerle ilgili bilgileri herkesin erişimine açık şekilde paylaşmaktadır.

ASHB'de yürütülen pek çok faaliyet ile iş ve işlemlerin bilgi sistemleri aracılığıyla yürütüldüğü görülmektedir ve bu uygulamaların bir kısmı aşağıda örneklendirilmektedir:

- Bakanlığın geliştirmekte olduğu aktif bir talep sistemi mevcuttur. Oluşturulan sistemle Bakanlığa bağlı merkez ve taşra teşkilatlarının taleplerinin yönetilerek hiyerarşik bir onay mekanizmasından geçen taleplere, doğru ve kısa sürede yanıt verilmesi amaçlanmaktadır.

- Merkez Aile Uygulama Platformu bünyesinde coğrafi bilgi sistemi tabanlı, kuruluş modülü devreye alınarak, harita altlıkları üzerinde tüm yönetsel kararlar alınırken yardımcı olacak birim bazında özet bilgilerin bulunduğu görsel bir uygulama bulunmaktadır.
- Bakanlığın hizmet içi eğitim ve uzaktan eğitim süreçlerinde etkinliği artırmak, personelin sürekli gelişimini desteklemek amacıyla Aile Akademi Sistemi (akademi.aile.gov.tr) kurulmuştur. Söz konusu sistem, Bakanlığın tüm uzaktan eğitim taleplerini tek bir çatı altında toplayarak, içerik geliştirme, eğitim planlama, ölçme, değerlendirme ve sertifikasyon süreçlerini dijital ortamda yürütebilmektedir. Ayrıca sistemin, kullanıcı dostu arayüzü ve modüler yapısı sayesinde birimler arası koordinasyonu kolaylaştırdığı, eğitimlerin erişilebilirliğini ve sürdürülebilirliği sağlamayı hedeflemektedir.
- *"Aile Kurumsal"* mobil uygulaması Bakanlık personeline yönelik geliştirilen bir mobil uygulama olup kurum içi iletişim, iş takibi, görev paylaşımı ve bilgilendirme süreçlerinin mobil ortama taşınmasını sağlamaktadır.

Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının dış iletişimi kuvvetlendirmek için iyi uygulama örneği olarak değerlendirilebilecek pek çok uygulama ve prosedür geliştirdiği gözlemlenmiştir. Bakanlık tarafından görev alanlarıyla ilgili mevzuat çalışmaları yapılırken sunulan veya sunulması planlanan hizmetlerle ilgili karar verme noktasında sivil toplum kuruluşları, akademisyenler, saha çalışanları gibi pek çok dış paydaşla iletişim ve istişareler yapılması, nicel ve nitel araştırma yöntemleri kullanılarak nihai kararların alınması öne çıkan iyi uygulama örnekleridir.

Bakanlık, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler, uluslararası kuruluşlar, özel sektör ve ilgili tüm paydaşlarla iş birliğini ve koordinasyonu geliştirmek, istişare mekanizmasını güçlendirmek, sosyal politikaları değerlendirmek, projeler geliştirmek ve uygulamak amacıyla "Sosyal Taraflarla İstişare Kurulu" oluşturmuştur. Kurulun yapısı güçlendirmek amacıyla ilgili mevzuat "Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Sosyal Taraflarla İstişare Kurulu Çalışma Usul ve Esasları Yönergesi" olarak güncellenmiştir. Ayrıca, Bakanlığın sosyal taraflarla iş birliği faaliyetlerinin düzenlenmesine yönelik olarak hazırladığı "Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Protokol Hazırlama Usul ve Esasları Yönergesi" 01.01.2025 tarihi itibarıyla yürürlüğe girmiştir. Bakanlık hizmet alanlarında sosyal taraflarla ilişkili fayda sağlayıcı etkinlik, haber, duyuru ve yayınları ile iş birliği içinde yürütülen çalışmaların paylaşıldığı Sosyal Taraflarla İş Birliği Platformunu (http://sosyaltaraf.aile.gov.tr/) çevrimiçi olarak hayata geçirmiştir.

Sivil toplum kuruluşlarının ve gönüllülerin onurlandırılması için Bakanlığın faaliyetlerine katkıda bulunan ve katılım sağlayan gerçek ve tüzel kişilere *"Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Hizmetlerine Katılım Sağlayan ve Katkıda Bulunanların Onurlandırılmasına İlişkin Yönetmelik"* kapsamında onurlandırma çalışmaları gerçekleştirilmektedir.

Bakanlık dış paydaşlarla iletişim ve hizmet sunumunda telefon hatlarından da faydalanmaktadır. 7 gün 24 saat kesintisiz hizmet veren Alo 183 Şiddetle Mücadele Hattı aracılığı ile aile, kadın, çocuk, engelli, yaşlı, şehit yakınları ile gaziler ve gazi yakınlarına yönelik hizmetlere ilişkin çağrılar değerlendirilerek rehberlik ve danışmanlık hizmeti sunulmaktadır. Ayrıca alınan ihbarlarda, durumun aciliyeti göz önünde bulundurularak vakanın bulunduğu ilde görevli Acil Müdahale Ekip Sorumlusuna ve/veya kolluk kuvvetlerine bildirilmektedir. Acil Müdahale Ekibi vakayı değerlendirmekte, gerekli durumlarda emniyet veya jandarma birimleri ile koordinasyon sağlayarak, en kısa zamanda müdahale edilmesi sağlanmaktadır. Alo 183 Hattına yurt içinden yapılan aramalar ücretsizdir. Alo 183 Hattına işaret dili bilen personel görevlendirilerek, işitme ve konuşma engelli vatandaşlarla görüntülü görüşme yapılabilmektedir.

Alo 144 Sosyal Yardım Hattı aracılığı ile Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıfları tarafından yürütülen şartlı eğitim/sağlık yardımları, kömür yardımı, gıda yardımı, engelli aylığı, eşi vefat eden kadınlara yapılan yardımlar, barınma yardımı, çoklu doğum yardımı vb. yardımlar ile proje destekleri hakkında yapılan her türlü talep, öneri ve şikâyetler alınmakta, veri tabanı incelenerek arayan kişiye başvurusunun durumu hakkında bilgi verilmekte, ilgili İl/İlçe Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfına yönlendirme yapılmaktadır.

Bakanlığın sunduğu hizmetlere erişimi ve dış iletişimini kolaylaştıran, görev alanındaki konularda yenilikçi ve dijital pek çok uygulama mevcuttur. Bunlar kısaca aşağıda özetlenmektedir:

- Aileler için dijital rehber olma özelliği taşıyan "İlk Öğretmenim Ailem" mobil uygulaması oluşturulmuştur,
- Ulusal düzeyde uygulanan strateji belgeleri ve eylem planlarının ilerleyişinin şeffaf bir şekilde izlenmesi ve performansının ölçülmesi hedefiyle, eylem planlarının takibinin yapıldığı "Ulusal Eylem İzleme Platformu" oluşturulmuştur,
- "*Dijital Aile Mobil Uygulaması"* e-Ailem, vatandaşların sosyal yardım ve hizmet başvurularını dijital ortamda gerçekleştirmelerine olanak tanımaktadır,
- "E-Kütüphane" Bakanlık bünyesinde hazırlanan yayın çalışmalarını dijitalleştirerek web ortamında kullanıcının hizmetine sunmayı amaçlayan bir uygulamadır,
- "Aile Çocuk Dergisi" dijital ortamda herkesin ücretsiz bir şekilde erişebileceği bir dergidir. Aile Çocuk Dergisinin 9. sayısına kadar sesli betimleme ve işaret dili ile de erişim sağlanması mümkündür,
- Erişilebilirlikle ilgili çalışmaların artması ve yapılan uygulamaların standartlara uygun yürütülmesi için Erişilebilirlik Portalı (https://erisilebilirlik.gov.tr/) açılmıştır.
- "Ailem Engelsiz İletişim Merkezi" İletişim dili olarak işaret dilini tercih eden işitme engelli bireyler, hizmete ve bilgiye erişim sorunuyla karşılaşılmaksızın aile ve yakın çevrelerinden bağımsız bir

şekilde sosyal hayatta gerekli durumlarda iletişim ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için oluşturulmuştur,

- Şehit Gazi Mobil Uygulama, şehit, gazi ve yakınlarının kullanımına verilen kart hizmetini dijital ortama taşıyarak bu kişilerin belgelerine kolayca erişim sağlamasını amaçlamaktadır,
- Çocuklar Güvende Web Sitesi: Çocuklar Güvende Web Sitesi, çocukların dijital dünyada güvenliğini desteklemek, ebeveynlere rehberlik etmek ve dijital risklere ilişkin güvenilir bilgi ile eğitim materyalleri sunmak amacıyla hazırlanmış kapsamlı bir bilgilendirme platformu olarak oluşturulmuştur,
- Çocuklar Güvende Mobil Uygulaması: Çocuklar Güvende Mobil Uygulaması, çocuklar ve ebeveynlerin dijital ortamlarda karşılaştıkları riskleri güvenli şekilde bildirebilmelerine, rehber ve bilgilendirici içeriklere erişebilmelerine ve ihtiyaç duyduklarında ilgili destek mekanizmalarına hızlıca ulaşabilmelerine imkân sağlayan dijital bir uygulama olarak geliştirilmiştir,
- DUY İhbar Hattı: Vatandaşlarımızın çocuklar için zararlı olduğunu düşündükleri içerikleri, yayınları ve uygulamaları kolayca bildirebilmeleri için DUY İhbar Hattı oluşturulmuştur. Çocuk Hizmetleri Genel Müdürlüğü web sayfasından ulaşılabilen 0530 918 11 17 numaralı ihbar hattına WhatsApp ve Bip üzerinden bildirimde bulunulabilmektedir.

3.1.5. İzleme

Bakanlık tarafından yayımlanan "İç Kontrol Sistemi ve Risk Değerlendirme Raporu" ile risk değerlendirme bileşenine yönelik analizler yapılmaktadır. Bakanlık İç Kontrol ve Risk Yönetim Yönergesi çerçevesinde, İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı, Hassas Görev Envanteri ile risklerin hala var olup olmadığı, yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı, risklerin gerçekleşme olasılıklarında veya etkilerinde bir değişiklik olup olmadığı takip edilmektedir.

İdarede yürütülen iç denetim faaliyetleri kapsamında, İç Denetim Birimi Başkanı dahil 17 iç denetçi görev yapmaktadır. İç denetim birimi tarafından gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde, Birimin iç kontrol ve risk yönetimi çerçevesinin ve Bakanlığın kurumsal yapılandırmasının oluşturulmasında etkin bir rol üstlendiği görülmektedir. İç denetim biriminin yaptığı pek çok çalışma bu alanda iyi uygulama örneği niteliği taşımaktadır.

İç Denetim Başkanlığı tarafından Bakanlık ilk kurulduğunda 2012 yılında tüm birimlerle görüşülerek ilk kez denetim evreni oluşturulmuş olup denetim evreni her yıl güncellenerek hizmet alanları belirlenmektedir. İç Denetim Başkanlığı "Denetim Evreni Oluşturma Yaklaşımı" incelendiğinde 2022 yılında Bakanlık denetim evreni, program bütçe sistematiğine uygun şekilde yeniden yapılandırıldığı görülmektedir. Bu yaklaşım ile denetim alanları ile stratejik ve operasyonel amaç ve hedefler, performans

göstergeleri ve bütçe arasındaki ilişkinin daha net olarak ortaya konulabilmesi ve yönetim ve denetim arasındaki terminolojinin uyumlaştırılması ve bakış açısının ortaklaştırılması amaçlanmaktadır.

İdarede yürütülen iç denetim faaliyetleri risk odaklı olarak gerçekleştirilmektedir. Denetim plan dönemleri üçer yıllık olarak belirlenmekte ve her yılın son aylarında tekrar denetim evreni ve orta ve yüksek riskli alanlar gözden geçirilerek, kaynak kısıtları kapsamında yıllık planlar risk bazlı olarak belirlenmektedir. Bu yöntem ile riskler önceliklendirilerek Bakanlığın en temel problemleri ile ilgili denetim konularının belirlenmesi amaçlanmaktadır. İç Denetim Başkanlığı tarafından riskler ve denetim konuları belirlenirken; sosyal etkiler, itibar etkileri, işlerin karmaşıklığı, işlem hacmi, bilgi teknolojileri kullanılıp kullanılmaması, Sayıştay Başkanlığı ve Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından yapılan daha önceki denetimlerin sonuçları gibi çeşitli risk faktörleri göz önünde bulundurularak önceliklendirme yapılmaktadır. Ayrıca her bir denetim konusunun Kamu İç Kontrol Standartlarından hangisi ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Bakanlık öncelikleri çerçevesinde fayda ve maliyet analizi yapılması, Bakanlık için katma değer yaratacak orta ve yüksek riskli alanlar seçilerek "Yıllık Denetim Planı" oluşturulması iç denetim biriminin güçlü yönlerinden bazılarıdır.

İç Denetim Başkanlığı tarafından, son üç yıldır "Dönemsel Gözden Geçirme" çalışmaları gerçekleştirilmekte, her yılsonunda yürütülen denetim, danışmanlık ve izleme görevleri doğrultusunda, "İç Denetim Faaliyetleri Dönemsel Gözden Geçirme Raporu" hazırlanmaktadır. İç Denetim Başkanlığı tarafından yıllık olarak hazırlanan dönemsel değerlendirme raporu incelendiğinde; iç denetim kapsamında yapılan çalışmaların sonuçlarının değerlendirildiği görülmektedir. Böylelikle İç Denetim Başkanlığı, kalite güvence sağlama fonksiyonu kapsamında yürütülen iç denetim faaliyetlerinin; iç denetiminin tanımına, İç Denetim Standartlarına, Kamu İç Denetçileri Mesleki Ahlak Kurallarına uyumunun değerlendirilmesi amacıyla kendi iç denetim sistemini düzenli olarak değerlendirmekte ve yapılan değerlendirmelere ilişkin bilgilere hazırlanan dönemsel raporda yer vermektedir.

Bilindiği üzere, iç kontrol kapsamında idarenin organizasyon yapısının gözden geçirilmesi ve çakışan alanların belirlenerek organizasyon yapısının etkinleştirilmesine yönelik çalışmalar yapılması önem arz etmektedir. 2024 yılı İç Denetim Programı kapsamında İç Denetim Başkanlığı tarafından "Bakanlık Ana Hizmet Birimlerinin Organizasyon Yapısının Değerlendirilmesi" konulu kapsamlı bir denetim gerçekleştirmiştir. Denetimin amacı; Bakanlık ana hizmet birimlerinin organizasyon yapılarının, Bakanlığa verilen görevlerin etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesi açısından uygunluğunun değerlendirilmesidir.

İç Denetim Başkanlığı tarafından yerine getirilen bir diğer iyi uygulama örneği ise, "Denetim Değerlendirme Formu" ile denetim ve danışmanlık faaliyeti yapılan birimlerden iç denetim faaliyetinin performansının sürekli izlenmesi kapsamında, her bir görev bazında geri bildirim alınmasıdır.

3.2. DEVLET SU İŞLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE TESPİT EDİLEN İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

3.2.1. Kontrol Ortamı

Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü, üst yönetimin iç kontrolü destekleyici yaklaşımı, deprem ve doğal afetlere hızla reaksiyon verilmesi ve sahadaki uygulamalardan çıkarılan derslerin risk yönetimi süreçlerine yansıtılması sayesinde dinamik, güçlü, kapsayıcı ve kurumsal hedeflere ulaşmayı destekleyen bir iç kontrol sistemine sahiptir.

Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü, tüm daire başkanlıklarında ve bölge müdürlüklerinde Strateji Geliştirme Müdürlükleri oluşturarak iç kontrolün önemine yönelik kurumsal farkındalığı geliştiren kurumlardan biri olmuştur.

İnsan kaynakları ve personel yetkinliği bakımından iç kontrol gereklerine büyük ölçüde uygun bir yapı mevcuttur. İdarenin farklı uzmanlık bilgisinde ve unvanda çeşitlilik arz eden personeli; baraj, sulama tesisleri, şantiye ve atölye gibi sahaya dayalı ana hizmet alanlarında görev yapmakta ve afet/acil durum süreçlerinde kritik rol üstlenmektedir. Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğünde mühendis ve teknik personel için cazip bir çalışma ortamı oluşturulması amacı doğrultusunda geniş kapsamlı hizmet içi eğitim planı, oryantasyon programları, teknik ve yönetsel eğitimler gibi araçlardan yararlanılmaktadır. Görevin mahiyeti gereği yapılan teknik çalışmalar ve yurtdışı görevlendirmelerin bu mesleklere olan ilgiyi artırması beklenmektedir. Personel motivasyonu ve aidiyetini artırmak amacıyla sosyal tesisler, spor kulübü, kreş, burs ve kredi destekleri gibi imkânlar sunulmaktadır. Bu imkânlar sayesinde personelin motivasyonunun güçlendirilmesine önem verildiği ve kurumsal aidiyetin yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

3.2.2. Risk Değerlendirme

Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü hem stratejik düzeyde hem de operasyonel düzeyde amaç ve hedeflerini belirlemektedir. İdare yetkilileri tarafından, amaç ve hedeflerin 64 kişilik bir stratejik planlama ekibi tarafından SMART tekniği kullanılarak spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve süreli olacak şekilde üst politika belgeleriyle uyumlu olarak belirlenmektedir. Üst Yöneticinin, Stratejik Planlama Kuruluna bizzat başkanlık etmek suretiyle kurumsal sahiplenmeyi gerçekleştirmesi, bu kapsamda yürütülen çalıştaylarda, stratejik plan ekibinin kendi içerisinde mevzuat ve üst politika belgelerini çalışan bir alt ekip, amaç ve hedefler üzerinde çalışan bir başka alt ekip ve riskleri çalışan başka bir alt ekibe bölünmesi ve

sonra taslak çalışmaların mütalaa edilmek üzere yeniden bir araya gelinerek plana nihai halinin verilmesi risk değerlendirme bileşeni kapsamındaki iyi uygulama örnekleridir.

Genel Müdürlük amaç ve hedeflerinin gerçekleşme durumunu bir başka deyişle performansını, Yatırım Yönetim Sistemi (YYS) adı verilen bir bilişim sistemi aracılığı ile takip etmektedir. Stratejik plan, performans programı, performans göstergeleri ve yatırım programında yer alan parametrelerdeki değişim ve gerçekleşmeler, dinamik yönü ağır basan bu sistem üzerinden izlenebilmekte, diğer taraftan faaliyet raporlarının hazırlanmasında da yine bu sistemden yararlanılmaktadır. Yetkililer, yatırım programı kapsamındaki projelerin planlanması, programlanması, ihale ve sözleşme bilgilerinin girilmesi, yıl içi ödeneklerin ve harcamaların izlenmesi, ödenek yönetimi süreçlerinin ifası ve kaynakların doğru olarak, verimsiz ve gereksiz harcamaların önüne geçilerek tahsisi bu sistem aracılığı ile yürütülmektedir.

Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğünde hem merkezdeki hem de taşra teşkilatında yer alan harcama birimleri bünyesinde ihdas edilen Strateji Geliştirme Şube Müdürlükleri vasıtasıyla harcama birimlerinin harcama süreçleri yönlendirilmekte, mali mevzuata ilişkin eğitim ve seminerler düzenlenerek uygulamada yeknesaklık sağlanması amacıyla mali mevzuata ilişkin eğitim ve seminerler düzenlenmektedir.

"Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü Kurumsal Risk Yönetimi Yönergesi" 2013 yılında Makam Oluruyla yürürlüğe girmiş olup 2021 yılında ise revize edilmiştir. 04.11.2024 tarih ve 5169476 sayılı Makam Oluru ile son kez revize edilen "Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü Kurumsal Risk Yönetimi Yönergesi (DSİ Risk Strateji Belgesi)" kapsamında Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü Kurumsal Risk Yönetimi çalışmaları yürütülmektedir. Risk Strateji Belgesi ile risk yönetimi metodolojisi ve temel rol ve sorumluluklar (idare risk koordinatörü, birim risk koordinatörleri) oluşturulmuş olup bu belge her yıl gözden geçirilmektedir.

Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü, sözü edilen strateji belgesinde belirlenmiş olan metodoloji doğrultusunda hem operasyonel hem de stratejik düzeyde amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine engel teşkil eden riskleri belirlemiştir. Hem merkezdeki harcama birimlerinde hem de Genel Müdürlüğün taşra teşkilatını oluşturan 25 adet Bölge Müdürlüğünde "Birim Risk Yönetim Ekibi" oluşturulmuştur. Bu ekipler en az 7 kişiden oluşmaktadır. Bu ekiplerde; en az 5 kişi, ana hizmet Şube Müdürü (su temini, taşkın önleme, suyun verimli kullanımı, yeni su kaynaklarının araştırılması, kurulu hidroelektrik enerjisinin artırılması) Genel Müdürlüğün asli fonksiyonlarını temsilen, 2 kişi de yukarıda değinilen Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğünü temsilen yer almaktadır. Birimler, Genel Müdürlüğün değişen faaliyetlere ve olaylara zamanında ve doğru şekilde müdahale edebilmesi için birim risk yönetim eylem planlarını İzleme ve Değerlendirme Programı (SGDNET) üzerinde bulunan risk modülü üzerinde hazırlamak ve izlemek

zorundadır. Risklerin azaltılmasına yönelik olarak belirlenmiş olan iyileştirme stratejileri 6 aylık periyotlarla gözden geçirilmektedir.

3.2.3. Kontrol Faaliyetleri

Genel Müdürlüğün kuruluşundan sadece dört yıl sonra 1958'de faaliyete geçen Teknik Araştırma ve Kalite Kontrol Dairesi Başkanlığı tarafından; etüt, planlama, projelendirme, inşaat ve işletme aşamalarında gerçekleştirilen, Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü projelerinde kullanılan tüm yapı malzemeleri (beton, çimento, agrega, kaya, zemin, toprak, sediment, geosentetikler, değişik özellikteki borular, demir donatı, yapı kimyasalları vb.) ile su kalitesinin izlenmesine ilişkin laboratuvar ve kalite kontrol faaliyetleri hem merkez ve hem de bölge laboratuvarları (yaklaşık 800 adet) eliyle; Kalite Kontrol Genelgesi, Kalite Kontrol Teknik Şartnamesi, Kalite Kontrol Rehberi ve Kalite Kontrol Planına uygun olarak yürütülmektedir. Söz konusu laboratuvarların, 2004 yılından itibaren Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK) tarafından merkez ve şube laboratuvarlarının tamamı TS EN ISO/IEC 17025 standardı kapsamında deney ve kalibrasyon alanında akredite edilmiş yapı malzemeleri ve su analizleri konusunda ülkemizin en geniş kapsamlı kamu laboratuvarı olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca Teknik Araştırma ve Kalite Kontrol Dairesi Başkanlığı tarafından TS EN ISO/IEC 17043 standardı kapsamında ülkemizdeki kamu, özel sektör ve üniversite laboratuvarlarının katılım sağladığı laboratuvarlar arası karşılaştırma ve yeterlilik deney organizasyonların düzenlendiği ve yapı malzemeleri alanında ülkemiz genelinde hizmet veren laboratuvarların kalite güvence sistemlerinin gelişmesine önemli bir katkı sunulduğu anlaşılmaktadır.

Diğer taraftan Genel Müdürlük bünyesinde spesifik bazı risklerin doğrudan azaltılmasına yönelik olarak tasarlanan, sofistike otomatik kontroller de geliştirilmiştir ve geliştirilmeye devam etmektedir. Her biri bir bilgi sistemine dönüştürülen bu kontrollerden bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

- **Akım Tahmin ve Hava Optimizasyon Modeli (ATHOM)**, Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü tarafından tekil ve ardışık su yapılarına gelecek akımın tahmini ve buna bağlı olarak depolama tesislerinin su bütçelerinin hazırlanarak saatlik, günlük, aylık ve yıllık bazda işletilmesini sağlayacak olan, aynı zamanda yapay zekâ marifeti ile havza bazında akım tahmini yapması amaçlanan CBS (Coğrafi Bilgi Sistemi) tabanlı uygulamadır. Projenin 3 fazdan oluştuğu, ilk iki faz kapsamına en büyük ve dolayısıyla en öncelikli; Seyhan, Ceyhan, Kızılırmak, Yeşilırmak, Fırat ve Dicle Havzalarının alındığı, Faz-3 içerisinde değerlendirilen diğer havzaların ileride kapsama dâhil edilmeleri planlanmaktadır.
- **Sulama Otomasyon Projesi,** Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü tarafından inşa edilen sulama şebekelerinde kullanılan su alma vanalarının uzaktan yönetimini sağlamak amacıyla yürütülmektedir. Proje ile sulama yönetimi; toprak nemi, meteorolojik veriler, su bütçesi, toprak yapısı ve bitki su ihtiyacı

gibi kriterlere dayalı olarak otomatik hale getirileceği, bu sayede su kaynaklarının verimli kullanımının sağlanmasına ek olarak, projenin sürdürülebilir tarım uygulamalarına önemli katkılar sunması da beklenmektedir.

- **Sulama Tesisleri Mekânsal Bilgi Sistemi (SUTEM),** Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü tarafından işletilen veya işletme, bakım ve yönetim sorumluluğu devredilen tesislerin işletme, bakım ve yönetim faaliyetlerinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve raporlanmasını sağlamak amacıyla WEB tabanlı olarak geliştirilen uygulamadır. Sulama Tesisleri Mekânsal Bilgi Sistemi (SUTEM) programı ile güvenilir ve sürdürülebilir bir işletme düzeninin kurulması, bu düzen içinde işletme haritaları üzerinde sulanan sahaların takip ve kontrolünün uzaktan algılama destekli CBS tabanlı sulama yönetimi aracılığıyla yapılabilmesi hedeflenmektedir.
- **Sensör Arge Projesi,** taşkın risklerinin en aza indirilmesi amacıyla geliştirilmiştir. Proje, donanım ve yazılım geliştirme olmak üzere iki faza ayrılmaktadır. Projede; radar sensörlü hidrometrik ölçüm cihazı, taşkın erken uyarı sistemi, limnigraf (su seviyesini sürekli ve otomatik olarak ölçen ve kullanıcı tarafından belirlenen zaman aralıklarında verileri kayıt eden cihaz) ve kamera bağlantılı sistemler entegre edilmiştir. Hidrolojik ölçüm kriterlerine uygun olarak su seviyesinin yüksek hassasiyetle ölçülmesi, verilerin toplanması ve değerlendirilmesi amacıyla geliştirilmiştir.
- **Taşkın Arıza ve Müdahale Mekânsal Bilgi Sistemi (TAMBİS),** taşkın, akarsu veya Genel Müdürlük sorumluluğunda yer alan baraj, gölet, sulama ve taşkın tesislerine süratle müdahale edilmesi ve bu tesislerde meydana gelen arızaların, anında ve etkin bir şekilde Genel Müdürlüğe iletilmesi amacı ile geliştirilecek olan web ve mobil tabanlı uygulamadır.
- **Bitki Su Tüketimi Uygulaması**, Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğünün faaliyet alanları ile ilgili karar destek sağlamak amacı ile çiftçilerin hasat dönemlerinde sulama ihtiyaçlarının tespit edilebilmesi, sulama ihtiyaçlarının karşılanması için gereken faaliyetlerin yapılabilmesi amacı ile geliştirilmiş ve çeşitli parametreler kullanarak su ihtiyacının analiz edilmesini sağlayan web tabanlı bir uygulamadır.
- **Ramak Kala Uygulaması,** işyerinde meydana gelen; çalışan, işyeri ya da iş ekipmanını zarara uğratma potansiyeli olduğu halde zarara uğratmayan, az daha, kıl payı, ucuz atlatma diye de tabir edilen olayların yönetilmesi ve takip edilmesi amacı ile geliştirilmiş web tabanlı bir uygulamadır.

3.2.4. Bilgi ve İletişim

İdarede her bölge müdürlüğünde strateji geliştirme şube müdürlüğünün kurulduğu, merkezde de bu yapının hemen hemen her birimde mevcut olduğu, strateji geliştirme şube müdürlüğü yoksa da uzantısı olan tahakkuk şube müdürlüğünün bulunduğu bir yapı mevcuttur. Her ana hizmet birimine karşılık gelecek şekilde taşra teşkilatında şubeler kurulmuş olması sayesinde ana hizmet birimi düzeyinde yapılan bir

düzenlemenin taşra birimlerinde uygulanması ve takibi de kolaylıkla yapılabilmektedir. Bu teşkilatlanmanın iç iletişimi sağlaması ve karar mekanizmasında bilgi paylaşımı açısından iyi uygulama örneği olarak gösterilebileceği değerlendirilmektedir.

Genel Müdürlükteki iç iletişimi sağlamak üzere; her hafta pazartesi günleri düzenli olarak "Üst Yönetim Koordinasyon Toplantısı" olarak nitelendirilen Genel Müdür, 5 Genel Müdür Yardımcısı, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı ve Değerlendirme ve Destekleme Dairesi Başkanı olmak üzere 8 kişinin katıldığı "üst yönetim değerlendirme" toplantıları yapılmaktadır. Öte yandan, Genel Müdür ile hem düzenli olarak hem de ihtiyaç olduğu sürece 7/24 bilgi alışverişini sağlamak üzere video konferans altyapısının bulunması sözlü iletişimin sağlanması açısından önem arz etmektedir. Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü merkez ve taşra birimlerinde toplantı, seminer, sunum, eğitim ve yatırım projelerinin izlenmesi amacıyla aynı anda birden çok nokta arasında görüntü ve sunum aktarımının video konferans sistemi ile yapılabilmesi idare içi iletişim açısından iyi uygulama örneği olarak değerlendirilmektedir.

İdarede, yıllık olarak Genel Müdür dâhil tüm bölge müdürlerinin de katılım sağladığı Mutabakat ve Takdim toplantıları yapılmaktadır. Bu sayede üst yönetimin sahiplenmesi ve gözetiminin somutlaştırıldığı anlaşılmaktadır. Mutabakat toplantıları Bölge Müdürlerinin önceden belirlenmiş saatlerde merkezdeki tüm daireleri ziyaret ederek; faaliyetlerine ilişkin gerçekleşme sonuçlarını ve gelecek dönem planlarını, mevcut ödenek taleplerini, personel durumlarını, risklerini vb. konuları görüştükleri ve ilgili daire başkanlarıyla mutabakata varmaya çalıştıkları bir toplantı düzenidir. Kurum içi iletişim için yazılı bir onay alınarak başlayan sürecin sekreterya hizmetlerini özel kalem müdürlüğünün yaptığı, sonra da Genel Müdürün huzurunda bölge müdürleri ve ekipleri, merkezdeki daire başkanları ve ilgili başkan yardımcılarının katıldığı "Takdim toplantıları" yapıldığı ve mutabakatların Genel Müdüre sunulduğu bir süreci kapsamaktadır.

İdarede bilgi alışverişinin büyük ölçüde web tabanlı sistemler üzerinden yapılıyor olması, üst yöneticilerin raporlama ihtiyaçlarını gerek Bilgi Yönetim Sistemi gerekse Tesis Envanteri, YYS vb. uygulamalar üzerinden Bölge Müdürlükleri ve İlgili Daire Başkanlıkları ile koordinasyon sağlayarak karşılaması ile birçok raporun elde edilebilir, izlenebilir ve konsolide edilebilir olması olumlu olarak değerlendirilmiştir. Bilgi Yönetim Sistemi ve YYS aracılığıyla oluşturulan spesifik raporlar Genel Müdüre doğrudan ulaştırılabilmektedir. Üst yöneticileri bilgilendirme ara yüzü olarak kullanılan "Bilgi Koordinasyon Sistemi" ne giriş yaparak anlık bilgilere ulaşabilmektedir. Bilgi Koordinasyon sisteminden il bazında rapor alınabilmesi, seçilen ildeki tüm geçmiş ve anlık ile gelecekteki yatırım envanterine ulaşılabilmesi, sistemin tüm diğer yazılımlardan bilgi alıp süzerek toplulaştırabilmesi, rapor ve grafik üretebilmesi idarenin bilgi ve iletişim bileşeni kapsamındaki iyi uygulama örnekleridir.

İdarenin dış paydaşlardan veri sağlama yollarından biri; Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü ile sulama birlikleri arasında kurulan SUTEM programıdır. Söz konusu program ile çiftçi kaydı, ürün desenleri, kullanılan su miktarı vb. takip edilebilmektedir. Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü bu program ile çiftçi kayıt sistemine ulaşılabilmekte ve su ihtiyacının planlanmasını sağlayabilmektedir. Çiftçinin sulama birliğine yapacağı ödemeler ve nakit desteği gibi konular da takip edilmektedir. Bu program da dış paydaşlardan veri sağlanması bakımından iyi uygulama örneği niteliğindedir.

3.2.5. İzleme

Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü'nde yöneticiler tarafından faaliyetlerin yürütülmesi sırasında çeşitli yazılımlar aracılığıyla sürekli izleme yapıldığı anlaşılmıştır. İçerisinde Strateji-Bütçe Modülü, Personel Modülü gibi modüller bulunan Bilgi Yönetim Sistemi ve yatırım projelerinin takip edilmesi amacı ile geliştirilmiş harita ve web tabanlı yazılım uygulaması olan YYS üzerinden raporlama ile sürekli izleme yapılabilmektedir. Yöneticilerin yetkililerden rapor ve belli konularda bilgi notu da talep edilebilmesi mümkündür. Yine bölge müdürlüklerinin mevcut durumlarına ilişkin olarak (bölgenin genel tanıtımı, yılı yatırım programında yer alan işler, yılı performans programı kapsamında yer alan işler, sulama birlikleri, gelirlerin takibi, tahsili ve muhasebeleştirilmesi, sorun ve darboğazlar gibi birçok konuda) İdare üst yönetimine yapılan sunumları içeren takdim toplantıları da sürekli izleme kapsamında değerlendirilebilmektedir.

İdarede iç kontrol sistemi değerlendirme çalışmaları; anketler, raporlama, iç ve dış denetim rapor bulguları ve ilgili yılın şubat ayında gerçekleştirilen mutabakat toplantıları, Genel Müdür başkanlığında ve daire başkanlarının katılımı ile takdim toplantıları vb. yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmektedir.

Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığınca özel değerlendirmeler kapsamında öz değerlendirme çalıştayları, soru formları/anketler ve çalışma grupları vasıtasıyla iç kontrol sistemi izlenmektedir.

Genel Müdürlükte, 2013 yılından itibaren hemen hemen her yıl İç Kontrol, Kurumsal Risk Yönetimi ve Süreç Değerlendirme Kapsamında çalıştaylar gerçekleştirilmektedir. Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planlarının (KİKSUEP) izlenmesine yönelik olarak İdare imkânları ile hazırlanmış ve hayata geçirilmiş olan İzleme ve Değerlendirme Programı (SGDNET) iyi uygulama örneği olarak değerlendirilebilmektedir. Merkez birimleri ve bölge müdürlükleri eylemlerine yönelik yapmış oldukları çalışmaları 6'şar aylık periyotlarla SGDNET KİKSUEP modülüne girişlerini yapmaktadırlar. Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığınca Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum eylem planı 6 aylık uygulama sonuçlarına ilişkin sisteme girilen veriler analiz edilerek üst yönetime raporlanmaktadır.

İdarenin İç Denetim Birimi Başkanlığı 18 yıldır faaliyet göstermekte ve Başkanlıkta 15 iç denetçi görev yapmaktadır. İç Denetim Birim Başkanlığınca, her yıl düzenlenen Üst Yönetim toplantılarında İç

Denetim Birimi Başkanlığının faaliyetleri ile Genel Müdürlük faaliyetlerine sağladığı katkıların yöneticiler ile paylaşıldığı belirtilmiştir. Ayrıca denetim programı kapsamında gerçekleştirilen denetimlerin açılış toplantılarında söz konusu denetimin amacı, kapsamı ve yönteminin detaylı şekilde denetlenen birimlere aktarılması ve hiyerarşik olarak her seviye çalışanla denetimler esnasında iletişim kurulmaya çalışılmasının yönetişimin güçlendirilmesine katkıda bulunulduğu değerlendirilmektedir.

Üst yönetimce iç denetim faaliyetlerinin anlaşılması ve benimsenmesi suretiyle sahip olunan farkındalıkla birlikte, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı başta olmak üzere hizmet birimleriyle oluşan uyumlu ve destekleyici işbirliğinin iç denetim faaliyetlerinin etkinliğine doğrudan yansıdığı, bu karşılıklı etkileşimin İdareye önemli kazanımlar sağladığı görülmektedir.

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 birimlerde 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. 2024 yılında başlatılan ve 2025 yılında da devam ettirilen, idarelerin iç kontrol sistemlerinin yerinde izlenmesi ve değerlendirilmesi çalışmaları önümüzdeki dönemde de gerçekleştirilecektir. Yerinde izleme ve değerlendirme yapılan idarelerde tespit edilen ve bu raporda da yer verilen iyi uygulama örneklerinin yol gösterici olması bakımından diğer idarelere katkı sağlaması beklenmektedir.

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.

AB İlerleme Raporları da dikkate alınarak Ülkemizde Kamu Mali Yönetim Stratejisi İzleme ve Yönlendirme Kurulunun teşkil edilmesi ve bu Kurula yardımcı olmak üzere Çalışma Grubunun oluşturularak çalışmalarına başlaması; başta iç kontrol, iç denetim, dış denetim, kamu alımları, bütçenin hazırlanması ve uygulaması olmak üzere kamu mali yönetim sistemimize 5018 sayılı Kanunla getirilen kazanımların daha da ileriye götürülmesi açısından önemli bir fırsat oluşturmuştur.

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; idarelerin kontrol ortamı ile bilgi ve iletişim bileşenlerinde iyi seviyede olduğu, bunu sırasıyla izleme standartları, kontrol faaliyetleri ve risk değerlendirme standartlarının takip ettiği görülmektedir.

Sonuç olarak;

-Gerek personelin yetkinliğinin geliştirilmesi gerekse iç kontrol sistemine yönelik farkındalık düzeyinin artırılması için toplantılar, eğitimler vb. aktivitelerin (hizmet alımı yoluna gidilmeksizin idarenin kendi imkânları ya da diğer idarelerin tecrübelerinden yararlanmak suretiyle) düzenlenmesinde yarar bulunmaktadır. Bilindiği üzere iç kontrol ve ön mali kontrol alanındaki uygulamaların güçlendirilmesi amacıyla bizzat uygulamaya yönelik eğitim videoları hazırlanmış ve Bakanlığımız (Kamu Mali Yönetim ve Dönüşüm Genel Müdürlüğü) resmi internet sayfasında yayımlanmıştır. Bu eğitim videoları sayısı sürekli olarak artırılmakta olup idarelerin taleplerine göre belirlenmektedir. Bu anlamda iç kontrol ve ön mali kontrol alanında farkındalığın artırılması, eksikliklerin giderilmesi ve sistemin daha da geliştirilmesi bakımından bu tür eğitim videolarının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. İç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim alanlarında görev yapan personelin sürekli mesleki gelişiminin desteklenmesi, kurumsal kapasitenin geliştirilmesini sağlayacaktır. Diğer taraftan, üst yöneticiler ve harcama yetkililerine yönelik periyodik bilgilendirme faaliyetlerinin yaygınlaştırılması, iç kontrolün yöneticiler tarafından sahiplenilmesine ve idare genelinde benimsenmesine katkı sağlayacaktır.

-İdarede iç kontrol alanındaki önemli gelişmelerin ve karşılaşılan sorunların, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunda daha sık yapılan toplantılarla değerlendirilmesi ve raporlanması önemlidir.

-Görev, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmesi ve yazılı hâle getirilmesi mükerrerliklerin önlenmesini sağlayacaktır.

-Hassas görevlere ilişkin etik davranış kurallarının belirlenmesinde fayda bulunmaktadır. Hassas görevlerin tüm birimleri kapsayacak şekilde belirlenmesi ve personele duyurulması konusunda daha fazla çaba gösterilmesi, risklerin öngörülmesi ve erken aşamada tespit edilmesi açısından önem taşımaktadır.

-Görevler ayrılığı ilkesine hassasiyetle uyulması sistemin sağlıklı bir şekilde işleyişi açısından önemlidir. Hata, eksiklik, yanlışlık, usulsüzlük ve yolsuzluk risklerini azaltmak için faaliyetler ile mali karar ve işlemlerin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrol edilmesi görevleri personel arasında paylaştırılarak görevler ayrılığının sağlanması gerekmektedir.

-Personelin işe alınması, yer değiştirmesi, görevde yükselmesi ve bireysel performansın değerlendirilmesi gibi konuları düzenleyen insan kaynakları politikasının belirlenmesi yazılı hâle getirilmesi ve tüm personele duyurulması önem arz etmektedir.

-İdare faaliyetlerinin yürütülmesinde gerekli güvenlik tedbirlerinin de alınması suretiyle yapay zeka araçlarından daha çok yararlanılmasında yarar bulunmaktadır.

-İdarelerin stratejik plan ve performans programlarında yer alan amaç ve hedeflerin, görev ve sorumlulukları ile uyumlu olarak birimler arası dengeyi koruyacak biçimde belirlenmesi ve uygulanması gerekmektedir. Risklerin hem stratejik düzeyde hem de birim düzeyinde belirlenmesi ve birim, faaliyet ve süreç düzeyindeki riskleri ile stratejik riskler arasındaki bağlantının kurulması önem arz etmektedir.

-Risklerin belirlenmesi ve güncellenmesi çalışmalarının, daha katılımcı bir şekilde yürütülmesinde fayda bulunmaktadır. Risk yönetimi, kamu idarelerinde gerek amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamasında gerekse faaliyetlerin yürütülmesi sırasında performans hedefleri ile bütünleştirilerek uygulanmalıdır. Karar alıcılar politika geliştirirken risk yönetiminden faydalanmalıdır. İç denetimde risk odaklı denetim yaklaşımı yaygınlaştırılmalıdır.

-Süreçlerin oluşturulması, risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi, ön mali kontrol gibi işlemlerin elektronik ortamda yapılmasında (hizmet alımı yoluna gidilmeksizin idarenin kendi imkânları ya da diğer idarelerin tecrübelerinden yararlanmak suretiyle) yarar bulunmaktadır.

-Mali hizmetler biriminin ön mali kontrolüne tabii karar ve işlemlerin dışında kalan işlemlerden idarece gerekli görülenlerin de mali hizmetler biriminin ön mali kontrolüne tabi tutulması, mali disiplini güçlendirecektir.

-Kontrol faaliyetlerinin daha etkin ve sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesi kritik önem arz etmektedir. Risklerin önceliklendirilmesi, alınacak önlemlerin belirlenmesi ve bu doğrultuda risk kontrol eylem planlarının oluşturulması gerekmektedir.

-Personelin ve idareden hizmet alanların değerlendirme, öneri, ihbar ve şikâyetlerini bildirebilecekleri uygun mekanizmaların sayısının artırılmasında fayda bulunmaktadır.

- Stratejik plan, performans programı ve bütçe uygulamaları arasındaki ilişkiyi göstermesi amacıyla faaliyet raporlarında faaliyetler için tahsis edilen ödenekler ile gerçekleşen harcamalara ilişkin mali bilgi ve performans bilgisinin tutarlı biçimde ortaya konması ve faaliyet bazında raporlanması gerekmektedir. İç kontrol, bütçe harcamalarının kontrolünü sağlayan bir yönetim aracı olarak karar alma süreçlerine bütünleşik olarak tasarlanmalıdır. Böylece üst yöneticinin gözetim sorumluluğunu yerine getirirken hem kamu kaynaklarının kullanımına ilişkin harcama birimlerinden makul güvence alabilmesi hem de iç denetim faaliyeti vasıtasıyla danışmanlık ve güvence elde edebilmesini sağlayacaktır. Üst yöneticinin liderliğinde uygulanan iç kontrol sistemi görev ve sorumlulukların kullanımına ilişkin hesap verebilirliği güçlendirmektedir.

-Öz değerlendirme çalıştayları, soru formları/anketler ve çalışma grupları vasıtasıyla iç kontrol sisteminin izlemesi güçlenecektir. İzleme sürecinin karar alma mekanizmalarına katkı sağlayabilmesi için

mali hizmetler biriminin iç kontrolün koordinasyonu ve izlenmesi yönelik faaliyetlerini güçlendirmesi, harcama birimlerindeki uygulamaları periyodik olarak değerlendirmesi ve yıllık İç Kontrol Sistemi İzleme Değerlendirme Raporunu tüm birimlerin katkılarıyla oluşturması faydalı olacaktır.

-İç denetçi kadrosu bulunmakla beraber yeterince iç denetçisi bulunmayan idarelerde, iç denetim sisteminin daha etkin bir şekilde uygulanmasını imkan veren sayıya ulaşıncaya kadar atama yapılması önem arz etmektedir.

-İç denetim birimlerinin kalite güvence ve geliştirme programı kapsamında iç değerlendirme faaliyetlerinin artırılması da iç denetim uygulamalarını güçlendirecektir.

-İç ve dış denetim sonucunda düzenlenen raporlarda yer verilen önerilerin uygulanmasının güçlendirilmesi amacıyla idare bünyesindeki izleme sisteminin daha da geliştirilmesinde yarar bulunmaktadır.