

HAZİNE VE MALİYE BAKANLIĞI
SİVAS DEFTERDARLIĞI

KAMU İÇ KONTROL REHBERİ

KAMU İÇ KONTROL REHBERİ

İYİ YÖNETİŞİM İLKESİ ÇERÇEVESİNDE;

- daha kaliteli kamu hizmetinin sağlanması amacıyla
- hesap verebilirliğin temini,
- saydamlığın geliştirilmesi,
- yönetsel esneklikler sağlanarak
- yetki ve sorumlulukların devri,
- sonuç odaklı yönetim ve bütçeleme anlayışı ile
- **vatandaş beklentilerinin karşılanması ön plana çıkan unsurlar olmuştur.**

KAMU İÇ KONTROL REHBERİ

- ❑ Kamu hizmeti kalitesinin artmaya başlaması beraberinde, hedef odaklı yaklaşımı ve kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılması ihtiyacını doğurmuş ve böylece kamu kurumlarının organizasyon yapısından, iletişim ve izlemeye kadar mali yönetim ve kontrol süreçleriyle ilgili pek çok alanda etkili araçların kullanılmasını gerekli kılmıştır.
- ❑ Bu reform sürecinde benimsenen en önemli yönetim aracı ise *iç kontrol sistemidir.*

İÇ KONTROL

- Uluslararası düzeyde kabul gören *iç kontrol*, kurumun hedeflerine ulaşması için **makul güvence sağlamak** üzere tasarlanmış olan bir sistemdir.
- Bu sistemin en iyi bilinen modeli olan *Comittee of Sponsoring Organizations (COSO)* çerçevesinde **iç kontrol**; kurumdaki iş ve işlemlerin mevzuata uygunluğunu, mali ve yönetsel raporlamanın güvenilirliğini, faaliyetlerin etkililiği ve etkinliği ile varlıkların korunmasını sağlamayı amaçlar.

KAMU İÇ KONTROL REHBERİ

- ❖ COSO tarafından oluşturulan iç kontrol rehberi;
 - ❖ *kontrol ortamı,*
 - ❖ *risk yönetimi,*
 - ❖ *kontrol faaliyetleri,*
 - ❖ *bilgi ve iletişim ile*
 - ❖ *izleme*
- ❖ bileşenlerinden oluşan iç kontrol sistemi, Uluslararası Sayıştaylar Birliği (INTOSAI), Avrupa Komisyonu ve benzer uluslararası kuruluşlarca da referans olarak kabul edilen bir modeldir.

KAMU İÇ KONTROL REHBERİ

COSO MODELİ (ABD)

- Kontrol ortamı,
- Risk yönetimi,
- Kontrol faaliyetleri,
- Bilgi ve iletişim,
- İzleme

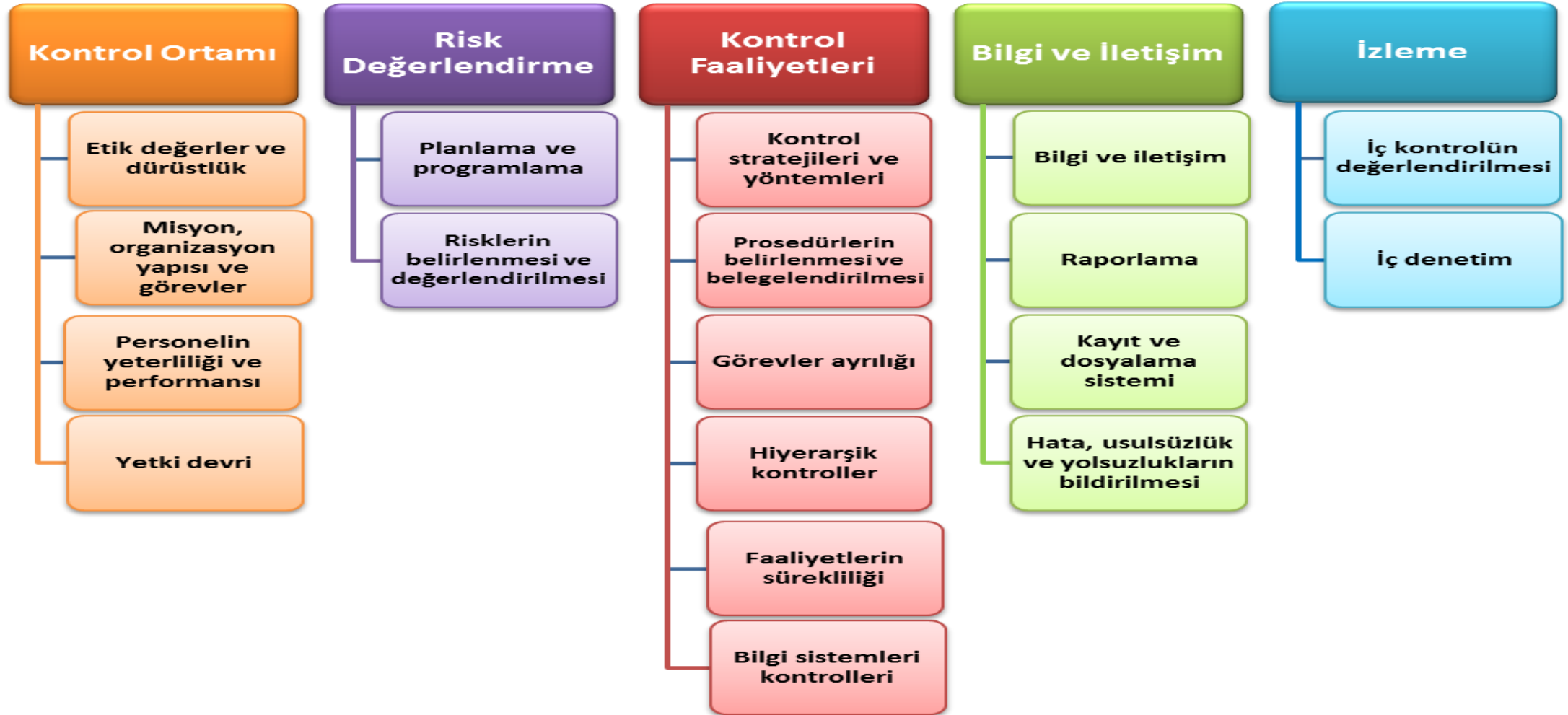
COSO MODELİ



KAMU İÇ KONTROL REHBERİ

- ❖ Hâlihazırda Avrupa Birliği ile üyelik müzakerelerini yürütmekte olan ülkemiz 2000'li yılların başından itibaren kamu iç kontrol sistemini güçlendirmek üzere bir reform sürecinden geçmiştir.
- ❖ Bu süreçte Avrupa Komisyonunun tüm aday ülkelere tavsiye ettiği ve COSO ile uyumlu iç kontrol modelinin ana unsurları, **yönetmelik 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 Birimi (MUB)** Bakanlığımız bünyesinde kurulmuştur.

İÇ KONTROL BİLEŞENLERİ VE STANDARTLARI



MALİ YÖNETİM KONTROLÜ

✓ Her düzeydeki kamu yöneticisi; yönetimindeki kaynaklara ilişkin

✓ **planlama, programlama,**

✓ **bütçeleme, bütçe uygulama,**

✓ **muhasebeleştirme,**

✓ **kontrol,**

✓ **raporlama,**

✓ **arşivleme ve**

✓ **izleme**

görevlerini yerine getirmek üzere etkin bir MYK sisteminin kurulmasından ve sürdürülmesinden sorumludur.

İdarenin Amaçları ve Politikaları

| | | | |
|---|-----------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| Faaliyetlerin | Varlık ve kaynakların | Muhasebe kayıtlarının | Mali bilgi ve yönetim sisteminin |
| etkili, ekonomik ve verimli yürütülmesi | korunması | doğru ve tam olarak tutulması | zamanında ve güvenilir üretilmesi |

amacıyla idare tarafından oluşturulan



kapsayan

mali ve diğer kontroller bütünü

KAMU İÇ KONTROL REHBERİ

Kamu İç Kontrol Standartları **5 ana bölümden** oluşmaktadır.

- **Birinci bölümde; kontrol ortamının** yapı taşları olan etik değerler ve dürüstlük, misyon, organizasyon yapısı ve görevler, personelin yeterliliği ve performansı, yetki devri konularına ilişkin kavramsal açıklamalara, mevzuat ve uygulama araçları yer alır.

KAMU İÇ KONTROL REHBERİ

İkinci bölümde;

- **Risk yönetiminin** önemi ve amaçları, risk yönetimi sürecinin aşamaları ve süreçte yer alan aktörlerin rol ve sorumlulukları, Risk Stratejisi Belgesi (RSB) ile kullanılabilecek iletişim ve raporlama araçları yer alır.

KAMU İÇ KONTROL REHBERİ

Üçüncü bölümde;

Risk yönetimi ile yakından ilişkili olan **kontrol faaliyetleri** kapsamında, kontrol stratejileri ve yöntemleri, prosedürlerin belirlenmesi ve belgelendirilmesi, görevler ayrılığı ilkesi, hiyerarşik kontroller, faaliyetlerin sürekliliği ve bilgi işlem kontrolleri açıklanarak bir dizi kontrol faaliyeti (onay, yetkilendirme, doğrulama, hesapların mutabakatı vb.) yer alır.

KAMU İÇ KONTROL REHBERİ

Dördüncü bölümde;

Bilgi ve iletişim bileşeni çerçevesinde, bilgi kavramı ve yönetimi, Yönetim Bilgi Sistemlerinin (YBS) işleyişi, kurum içi ve dışı iletişim araçları ile raporlama mekanizmaları değerlendirilmiştir.

KAMU İÇ KONTROL REHBERİ









Beşinci bölümde;

İç kontrol sisteminin düzenli olarak **izlenmesi ve değerlendirilmesi** kapsamında, kamu sektörünün geneli için Mali Yönetim ve Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Biriminin ve her kamu idaresi için SGB'lerin rol ve sorumlulukları ile **izleme yöntem ve araçları** yer almaktadır.

- Yeterli ve etkili bir MYK sisteminin oluşturulması, işleyişinin gözetilmesi ve izlenmesinden sorumlu olan **üst yöneticiler**
- Görev ve yetki alanları çerçevesinde, idari ve mali karar ve işlemlere ilişkin olarak iç kontrolün işleyişini sağlama sorumluluğu bulunan **harcama yetkilileri**
- MYK alanında merkezi uyumlaştırma görevini yürüten **Maliye Bakanlığı ilgili yönetici ve çalışanları**
- Kamu idarelerinde iç kontrol sisteminin geliştirilmesi ve standartlarının uygulanması hususunda çalışmalar yürüten **SGB yönetici ve personeli**
- Mali işlem sürecinde yer alan ve harcama yetkililerine karşı sorumlu olan **gerçekleştirme görevlileri**
- Birimlerinde MYK alanında yürütülen faaliyetlerden dolayı sorumluluğu bulunan **diğer yöneticiler**
- Kamu idarelerinde görev yapan **tüm çalışanlar**
- MYK sisteminin etkililiğini değerlendirme ve üst yöneticiye raporlama görevi bulunan **iç denetim birimleri**
- Kamu idarelerinin hesap, mali işlem ve faaliyetleri ile iç kontrol sistemlerinin incelenmesi ve kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak kullanılmasından TBMM'ye karşı rapor verme sorumluluğu bulunan **dış denetçiler.**

1) KONTROL ORTAMI

KONTROL ORTAMININ TEMEL UNSURLARI


-  Kişisel ve mesleki dürüstlük ilkeleri
-  Yönetimin ve personelin etik değerleri benimsemesi
-  Üst yönetimin iç kontrole yönelik destekleyici tutumu
-  Kurumsal (organizasyonel) yapı
-  Personelin mesleki yeterliliği ve performansı
-  İnsan kaynakları politikaları ve uygulamaları
-  Yönetim felsefesi ve iş yapma tarzı
-  Yetki Devri

2) RİSK YÖNETİMİ

 Amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini olumsuz etkileyebileceği değerlendirilen olay veya durumlar **risk,**

 Amaç ve hedefler üzerinde olumlu etkide bulunabileceği değerlendirilen olay veya durumlar ise **fırsat** olarak tanımlanır.

2) RİSK YÖNETİMİ

 **Risk yönetimi;** risk stratejisinin belirlenmesi, risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, risklere cevap verilmesi, risklerin gözden geçirilmesi ve raporlanması aşamalarını kapsar.

 Risk yönetiminin idarenin tamamında aynı tutarlılıkta uygulanması gerekir ki, bu da "**Kurumsal Risk Yönetimi**" kavramını ortaya çıkarmaktadır.

 Kurumsal risk yönetimi, **idarenin tamamını içine alan bir süreç olup,** risk yönetim süreçlerinin bir bütün olarak görülmesini ve yönetilmesini sağlar.

PESTLE Analizi

Risklerin, aşağıdaki kategoriler bazında değerlendirmeler yapılarak belirlenmesidir.

| | | |
|-----------------------|---|------------|
| P olitic | → | Politik |
| E conomic | → | Ekonomik |
| S ocial | → | Sosyal |
| T echnologic | → | Teknolojik |
| L egal | → | Yasal |
| E nvironmental | → | Çevresel |

Örnek:

| | |
|-------------------|--|
| Politik | : Hükümetin önceliklerinin değişmesi riski |
| Ekonomik | : Enflasyon oranının beklenenin üzerinde gerçekleşmesi riski |
| Sosyal | : Nüfus artış oranının beklenin çok üzerinde gerçekleşmesi riski |
| Teknolojik | : Bilgi işlem altyapısının kurulmaması riski |
| Yasal | : İlgili alandaki düzenlemenin karmaşık olması riski |
| Çevresel | : Faaliyetin çevre kirliliğine yol açma riski |




SWOT (GZFT) Analizi (Kuruluş içi analiz)

| | |
|----------------------|----------------|
| Strengths | → Güçlü Yönler |
| Weaknesses | → Zayıf Yönler |
| Opportunities | → Fırsatlar |
| Threats | → Tehditler |

Örnek:

| | |
|---------------------|-----------------------------|
| Güçlü Yönler | → Konusunda yetkin personel |
| Zayıf Yönler | → Eski teknoloji |
| Fırsatlar | → Ekonomik büyüme |
| Tehditler | → Ani politika değişikliği |

3) KONTROL FAALİYETLERİ

-  **Kontrol faaliyetleri**, öngörülen bir riskin etki ve/veya olasılığını azaltmayı ve böylece idarenin amaç ve hedeflerine ulaşma olasılığını artırmayı amaçlayan eylemlerdir.
-  Kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi risk değerlendirmesinin tamamlanmasına bağlıdır.
-  Yönetim, görevlerin ve hedeflerin gerçekleştirileceğine dair makul güvence elde etmek için risk yönetimini esas almak suretiyle **kontrol faaliyetlerini planlamalı, bunları organize etmeli ve yönlendirmelidir.**

3) KONTROL FAALİYETLERİ

KONTROL FAALİYETLERİNİN:

- ❑ Yeterli olması (doğru kontrolün, doğru yerde, doğru seviyede olması),
- ❑ Kontrolün uygulama maliyetinin beklenen faydayı aşmaması,
- ❑ Kapsamlı, anlaşılabilir ve doğrudan riskle ilgili olması,
- ❑ Belgelendirilmiş olması,
- ❑ Bir bütün halinde değerlendirilerek tutarlılığının sağlanması,
- ❑ Etkililiği değerlendirilene kadar sürdürülmesi, gerekir.

4) BİLGİ VE İLETİŞİM

- ❖ Bilginin, gerek idare içinde yatay ve dikey olarak gerekse idare dışında uygun mekanizmalarla ilgili kişi, idare ve mercilere iletilmesini ve dönüşümünü ifade eder.
- ❖ İdareler tarafından yöneticilerin, çalışanların ve kamuoyunun ihtiyaç duyabileceği bilgiye karşı etkili biçimde yönetilen ve iyi koordine edilmiş bir iletişim sisteminin kurulması amaçlanmalıdır.

4) BİLGİ VE İLETİŞİM

- ❖ **Bilgi iletişim sistemleri gerektiği gibi işlemediği takdirde yöneticiler ve personel,**
 - ❖ **zamanında ve doğru karar alamama,**
 - ❖ **bunları uygulayamama ve**
 - ❖ **nihayetinde hedeflere istenildiği şekilde ulaşamama gibi riskler ile karşı karşıya kalabilirler.**
- ❖ **Bu bakımdan bilgi, ulaşılabilir, faydalı, zamanlı, doğru, tam ve güncel olmalıdır.**

- **Zamanlı:** Bilgi, doğru zamanda, ilgili personel tarafından elde edilmeli ve iletilmelidir.
- **İlgili:** Bilgi, her bir faaliyet, iş veya eylemin kendisini ilgilendirmelidir.
- **Erişilebilir:** Bilgi, gerekli olduğu anda ve gelecekte ihtiyaç duyan kişiler tarafından erişilebilir olmalıdır. Bilginin elde edilmesini, depolanmasını, iletilmesini ve kullanımını kolaylaştırmak üzere kullanıcılara gerekli teknolojik imkânlar sağlanmalıdır.
- **Anlaşılabilir:** Tanımlanan bilgi, idarenin tüm kademelerinde yer alan kullanıcılar için aynı anlamı ifade etmelidir. Ayrıca, dış paydaşlarla paylaşılan bilgi, kullanıcılar için açık ve anlamlı olmalıdır.
- **Kullanılabilir:** Mevcut bilgi, elde edilme amacına uygun olarak kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılamalıdır.
- **Tam:** Bilginin içeriği ve şekli, etkin ve etkili kullanımı sağlayacak şekilde eksiksiz olmalıdır.
- **Doğru:** Bilgi, ilgili olduğu amaç, hedef ve faaliyetlere ilişkin hususları tam ve gerçek olarak yansıtabilmelidir.
- **Güncel:** Bilgi, kullanıcıların ihtiyaçlarıyla ilgili ve güncel olmalıdır. Bilginin güncel olmaması, karar alma ve hizmet sunumunu olumsuz etkileyebilir. Yöneticiler ve personel bilginin güncel tutulması için gereken önlemleri almalıdır.

4) BİLGİ VE İLETİŞİM

İletişim; kurum içi, kurum dışı, sözlü, yazılı veya elektronik olabilir.

Sözlü iletişimin yeterli görüldüğü hallerde, sözlü olarak iletilen bilgilerden sadece önemli olanların belgelendirilmesi yeterlidir.

Böylece, daha sonra erişim yetkisi verilen kişiler tarafından kullanılmak üzere önemli bilgilerin kaydı tutulur.

5) İZLEME

İzleme; idarenin amaç ve hedeflerine ulaşma konusunda iç kontrol sisteminin beklenen katkıyı sağlayıp sağlamadığının, iç kontrol standartlarına uyum çerçevesinde değerlendirilmesi ve sistemin iyileştirmeye açık alanlarına yönelik eylemlerin belirlenmesidir.

5) İZLEME

- İzleme iç kontrol sisteminin diğer bileşenleriyle etkileşim halinde işleyen bir süreçtir.
- İzleme iç kontrol sisteminin, beklendiği şekilde işleyişinin ve koşullardaki değişikliklere uyum göstermesinin sağlanması amacıyla gerçekleştirilir ve yönetime kontrol faaliyetleri sorunlarının düzeltilmesi ve istenmeyen bir olay meydana gelmeden önce riski kontrol etme şansı verir.

5) İZLEME

İZLEME NEDEN YAPILIR?

İzleme aşağıda belirtilen temel amaçlar için gerçekleştirilir:

- İç kontrol sistemine ilişkin sorunları zamanında tespit edip giderebilmek,
- İç kontrol sisteminin etkinliğini düzenli aralıklarla teyit etmek,
- İç kontrol güvence beyanları için kanıt oluşturmak.

TEŞEKKÜRLER