

KAMU MALİYE BAKANLIĞI

**MALİ YÖNETİM VE KONTROL SİSTEMLERİ MERKEZİ
UYUMLAŞTIRMA BİRİMİ**

**ROMANYA KAMU KURUMLARI İÇİN İÇ KONTROL
STANDARTLARI**

— Gayrı resmi tercüme —

Standartlar, küçük bir çalışma grubu tarafından taslak halinde özenle hazırlanmış, Mali Yönetim ve Kontrol Sistemleri, Merkezi Uyumlaştırma Birimi seviyesinde oluşturulmuştur.

-10 Mart 2005-

Kamu maliye sektörü kurumlarında iç kontrol/yönetim standartları

- Kontrol çevresi S₁-S₆
- Risk performansı ve yönetim S₇-S₁₁;S₁₅
- Bilgi ve haberleşme S₁₂-S₁₄;S₁₆
- Kontrol etkinlikleri S₁₇-S₂₃
- Denetim ve değerlendirme S₂₄-S₂₅

***Etkinlik:activity(isim)

***Etkin: efficient(sıfat)

KAMU MALİYE (SEKTÖRÜ) KURUMLARINDA İÇ KONTROL/YÖNETİM STANDARTLARI

-Genel sunum-

1.İç kontrole ilişkin yeni bir yaklaşım

İç kontrol alanındaki Topluluk mevzuatının büyük bir kısmı, Avrupa Birliği ve uluslararası kabul edilmiş başarılı uygulamaların genel prensiplerinden oluşturulmuştur.

İç kontrol/yönetim sistemlerine aktarılan bu prensiplerdeki şekil; anayasal, yönetsel, yasal ve kültürel koşulların farklılığı nedeniyle her ülkeninki kendisine özgüdür.

Genel olarak Romanya'da kontrol kavramına dar olarak yüklenen anlam, düzenlemelere uygun olarak işlemlerin doğrulanmasıdır.

Topluluk mevzuatını oluşturan iyi uygulamaların genel prensipleri kapsamında kontrole daha geniş bir anlam yüklenmiştir. Kontrol, öngörü(programlama), örgütlenme, yönetme ve eşgüdüm sağlamanın yanı sıra yönetsel sürecin yönetsel bir fonksiyonu olarak değerlendirilir. Kontrol fonksiyonu süresince yönetim; amaçlardan sapmaların sonuçlarını araştırır, bu sapmalara neden olan sebepleri analiz eder ve konulan önleyici ve düzeltici ölçüleri tanzim eder.

Kurumun amaçları üç grupta değerlendirilebilir:

- **İşlemin yararlılığı ve etkinliği**

Bu kategori, kaynakların etkin kullanımını ve kurumun amaçlarına ilişkin hedefleri içerir. Burada ayrıca kurum kaynaklarını uygunsuz kullanımdan ve kayıplardan koruyan hedeflerin yanı sıra yükümlülüklerin yönetilmesi ve belirlenmesiyle ilgili hedefler de dâhil edilmiştir.

- **İç ve dış bilgiye güven**

Bu kategori, uygun muhasebe kayıtlarının tutulmasıyla ilgili hedeflerin yanı sıra kurum içinde kullanılan veya üçüncü gruba verilen bilgilerin güvenilir olması hedeflerini de içerir. Aynı zamanda bu kategori iki yolsuzluk durumunda- hırsızlık ve sonuçların çarpıtılması- belgelerin korunmasıyla ilgili amaçları içerir.

- **Kanunlara, düzenlemelere ve iç politikalara uygunluk**

Bu kategori, kanunlar ve düzenlemelerin yanı sıra iç politikalar tarafından düzenlenen yükümlülüklerle uygun olarak icra edilen kurum etkinliklerinin güvencesine ilişkin hedefleri içerir.

Kurum içinde, genel hedefler türetilmiş hedeflere bölünmüştür. Bu hedefler, uyumlu topluluk oluşturarak özel hedeflere bölünmüştür. Hedeflerin formülasyonu niteliksel veya niceliksel olabilir ancak sonuç göstergeleri her durumda mümkün olduğunca ölçülebilir olarak tanımlanmalıdır.

Bu hedeflere ulaşılması için uygun etkinlikler icra edilmeli, kaynak tahsisine ilişkin etkinlikler tamamlanmalıdır. Bu kaynakların değer açıklaması bütçede yansıtılmalıdır. Hedefler, zaman harcanan etkinlikler ve kaynaklar yönetim planını oluşturur ve bütçe mali planı temsil eder. Planlama, yönetsel kontrol sisteminin temel elemanıdır ve bütçe mali planla birlikte raporda uygulanan referans tabanı oluşturulmuştur.

Hedeflere ulaşılmasını etkileyebilen olaylar risk oluştururlar. Riskler belirlenmelidir. Yönetim, belli sınırlar içinde, riskli olan etkinlikleri gerçekleştirmekle yükümlüdür. Kabul edilebilir risk seviyeleriyle etkinliklerin maliyeti arasında denge sürdürülmelidir. Bu etkin risk kontrolü anlamına gelir.

Hedefler doğrultusunda gerçekleştirilen etkinlikler (kişisel, türetilmiş ve genel); (görevlere) hizmetlere (giriş bileşeni), niteliklere ve fonksiyonlara (tüm bileşenler) takdim ve atıf edilir ve kurumun yapısal bileşenlerini (pozisyonlar ve bölümler) gerçekleştirmek için kullanılır. Bu, hedeflere ulaşmada gerekli olan uygun kurumsal yapının tanımlanması anlamına gelir. Yönetsel kontrol, bir plan ve kurumsal yapının dışında işleyemez. Kontrol, kurumun her seviyesinde vardır ve kontrol kendisini öz-kontrol altında, zincir kontrolü (süreç safhalarında) ve hiyerarşik kontrol olarak gösterir. Şu andaki uygulamalar açısından kontrolü üç grupta inceleyebiliriz: birlikte yer alan kontrol (işlemsel), ön kontrol (ileri bildirim) ve harcama sonrası kontrol (geri bildirim=feedback).

Hedeflere ulaşmada, görevler, yetkinlik (yetki devri yoluyla verilen yetki) ve sorumluluklar (hedeflere ulaşma zorunluluğu) arasında denge kurulmalıdır. Prosedürler, görevleri, yetkinliklerin uygulanmasını ve sorumlulukları yerine getirirken izlenilecek adımları temsil ederler.

Bu çerçevede iç kontrole ilişkin aşağıdakiler onaylanmıştır:

- ❖ İç kontrol, kurumun her yapısal bileşeninin yönetim sisteminde tamamlanmıştır.
- ❖ İç kontrol, her seviyedeki işçilerle alakalıdır.
- ❖ İç kontrol, kişisel olanlarla başlar, genel olanlarla biter ve böylece hedeflere ulaşmada mantıklı bir güvence sağlar.

Cari kontrol etkinlikleri arasında bulunanlar: gözlem, kıyaslama, onaylama, raporlama, eş-güdüm sağlama, doğrulama, analiz etme, müsaade etme, gözetme, sınav yapma, görevlerin ayrılığı ve izlenmesi.

Yönetim çizgisinde bütünleşen kontrol etkinliklerinin dışında, özelleşmiş kontroller örgütlenebilir, yapısal bileşenler tarafından gerçekleştirilebilir. Özellikle yapısal bileşenler (komiteler, kontrol bölümleri... vb), riskleri göz önüne alarak tasarlanmış bir plana dayanarak kurulmuştur.

İç kontrol kavramının iyi anlaşılabilmesi için uluslararası ve Avrupa birliğince kabul edilmiş iyi uygulamaların genel prensiplerine ve Avrupa Komisyonu tarafından kullanılan aşağıdaki tanıma bakılmalıdır.

İç kontrol, kurumun hedeflerine en az maliyetle, etkin ve yaralı biçimde ulaşmasını garanti etmek için kurum yönetimi tarafından kavranan ve uygulanan tüm prosedürleri ve politikaları kapsar. İç kontrol, yönetimin politika ve kurallarına, dış kurallara saygıyı, bilgi ve varlıkların korunmasını, yolsuzluk ve hataların ortaya çıkarılmasını ve önlenmesini, aynı zamanda

yönetmel ve mali bölümle ilgili güvenilir bilginin zamanla üretilmesini ve muhasebe belgelerinin kaliteli olarak saklanması kapsar.

2.İç kontrol standartlarının tanımı ve amacı

Bu standartların amacı, tek ve uyumlu yönetim kontrol modelinin yaratılmasıdır. Aynı zamanda, standartlar, fiili kontrol sistemlerinin değerlendirilmesi, değişim alanlarının ve yönlerinin belirlenmesini içeren bir referans sistemini oluşturur.

İç kontrol standartları, kamu mali sistemindeki tüm kurumların izlemesi gereken asgari yönetim kurallarını tanımlar.

Kontrol sisteminin kuruluşu, her bir kurumun yönetiminin sorumluluğu altındadır ve Maliye Bakanlığı tarafından ayrıntılı olarak hazırlanmış genel standartlara dayandırılmalıdır. Standartların düzenlenmesi, farklı kurumlar arasında önemli farklılıklar olmasına rağmen, mümkün mertebe genel biçimde, yöneticilere onlara başvurma olanağı vermek için gereklidir.

Yönetmel kontrol sistemleri, yasal, kurumsal, kişisel, finansman... vb gibi her bir kuruma özgü özellikleri dikkate alarak geliştirilmelidir.

Standartların ayrıntılı olarak hazırlanmasında, Avrupa Komisyonu'nun, INTOSAI'nin, Treadway Komisyonun(Coso) Sponsor Kurumları komitesinin ve Kanada Muhasebat Enstitüsünün(Coco) bu alandaki tecrübeleri dikkate alınmalıdır.

Standartlar, yönetmel kontrolün ana elemanları çerçevesinde oluşturulur:

- **Kontrol ortamı:** Kontrol ortamı; insan kaynakları yönetimine, ahlaka, ahlak felsefesine, bütünlüğe bağlı konuları gruplara ayırır.
- **Performans ve risk yönetimi:** Bu unsur, performansın(performans izleme), programlamanın(yönetim planı), planlamanın(çok yıllık planlama) ve hedeflerin kuruluşuyla ilgili yönetim konularını kapsar.
- **Bilgi ve iletişim:** Bu bölümde, uygun bilgi sisteminin yaratılması ve yönetim planının, bütçenin, kaynakların kullanımının, hak ihlallerinin ortaya çıkartılmasını sağlayan bir raporlama sisteminin yaratılmasıyla ilgili konular gruplandırılmıştır.
- **Kontrol aktiviteleri:** Yönetmel kontrolün ana bileşeninin kapsanan standartları: prosedürlerin belgelendirilmesi, faaliyetlerin devamlılığı, istisnaların kaydedilmesi(prosedürlerden sapmalar), niteliklerin ayrılığı, yönetim(izleme)...vb'ne odaklanmıştır.
- **Denetleme ve değerlendirme:** Bu grup standartlar tarafından hedeflenen konular, yönetmel kontrolün değerlendirme kapasitesinin gelişmesiyle riayet edilir. Bunun sebebi, sürecin devamını ve gelişmesini sağlama amacıdır.

Standart 1

AHLAK,BÜTÜNLÜK

1.1. Standartın tanımı:

Her bir kamu kurumu, çalışanların davranışlarına hakim olan düzenlemeleri, yolsuzluk ve düzensizliklerin raporlanması ve önlenmesiyle ilgili bilgilerin çalışanlar tarafından bilinmesi için gerekli ortamı hazırlamalıdır.

1.2. Genel koşullar:

- Yönetici ve çalışanlar, uygun seviyede kişisel ve profesyonel bütünlüğe sahip ve yürüttükleri etkinliğin ne kadar önemli olduğunun bilincinde olmalıdırlar.
- Yönetici, kendi kararları ve kişisel örneğiyle, ahlak değerlerini, çalışanların kişisel ve profesyonel bütünlüğünü destekler ve geliştirir.

Kararlar ve kişisel örnek aşağıdakileri yansıtmalıdır:

- Etkinlikteki şeffaflık ve dürüstlüğün değerlendirilmesi
 - Profesyonel yetkinliğin değerlendirilmesi
 - Örnek vasıtasıyla teşvik edici
 - Kanunlara, düzenlemelere, kurallara ve özel politikalara uygunluk
 - Bilginin güvenilirliğini gözlemlemek
 - Kişilere eşit davranmak ve eşit derecede saygı göstermek
 - İşbirlikçilerle sadık ilişkiler
 - İşlemlerin ve belgelendirmenin tam ve doğru olması
 - Finanssal bilgiye yaklaşımda profesyonel usul
- Çalışanlar davranışlarını açıkça gösterir ve bu etkinlikleri kamu kurumunun ahlak sınırları içinde geliştirirler.
 - Yönetici ve çalışanlar, işlemesine kendilerinin destek oldukları finanssal kontrole ilişkin olumlu bir yaklaşıma sahiptirler.

Standart 2

FONKSİYONLAR,YETKİLER,GÖREVLER

1.1 Standartın Tanımı:

Her bir kamu kurumu aşağıdakileri sürekli olarak gönderir ve güncelleştirir:

- Kamu kurumunun özelliklerini ihtiva eden belge
- İş tanımı(pozisyonu)
- Tahsis edilen görevleri ve beklenen sonuçları ihtiva eden belge

2.2 Genel Koşullar:

- Kamu kurumunun yetkileri; ancak çalışanlar tarafından bilinirse ve tam olarak uygulanırsa ulaşılabilir.
- Her bir çalışan kamu kurumunda iyice belirlenmiş(kişiselleştirilmiş) bir role sahiptir.
- Görevlerin tahsis edilmesi ve sonuçların bildirilmesi ancak yönetici-çalışan-yönetici raporunda(üst-as-üst)gerçekleşir
- Yöneticiler, telafi önlemlerinin uygulanması için gerekli prosedürlerin kurulması ve bunu çalışanlara yazı ile bildirmek için ‘hassas görevleri’(hangi çalışanların bazı zor görevlere getirileceğini ve mali yönetimi olumsuz bir biçimde etkileyeceğini) belirlemek zorundadırlar.

Standart 3

YETKİNLİK,PERFORMANS

3.1 Standardın Tanımı:

Yönetici, boş pozisyonları yetkin kişilerle doldurmayı, yeterlilik seviyesinde görevleri tahsis etmeyi, çok geriye gitmeden kişilerin performanslarına elverişli olan yeterliliklerin gelişimini taahhüt eder.

3.2 Genel Koşullar:

- Yönetici ve çalışanlar, görevlerin etkin ve etkili olmasını mümkün kılan bilgiye, yeteneklere ve tecrübeye sahiptirler.
- Çalışanların yetkinliği ve çalışanlara tahsis edilmiş görevler uzun dönemli ve istikrarlı bir dengede olmalıdır. Etkinlikler bu dengeyi taahhüt etmelidir.
 - Her bir iş için gerekli olan bilgi ve yetenekleri tanımlamak.
 - İşe alım mülakatlarını farklı bir değerlendirme belgesine dayanarak gerçekleştirmek.
 - Mülakat kayıtlarını saklamak.
 - Yeni çalışmaya başlayanların temel eğitim planını işe alım safhasında belirlemek
 - Belirlenmiş eğitim gerekliliklerinin hemen sağlanmasını taahhüt etmek.
 - İç eğitim kapasitesinin, kamu kurumlarının dışındaki eğitim şekillerine tamamlayıcı olarak geliştirmek.
 - Eğitim/mobilite politikasını, işçilerin tecrübelerinin artmasını hedefleyerek belirlemek.
- İşçilerin performanslarını yılda en az bir kere gözden geçirmek ve bu raporu hazırlayan kişiyle tartışmak.
- Yetkinlik ve performansın; bilgisayar, yazılım, patent, çalışma methodları ...vb gibi uygun araçlarla devam ettirilmelidir.
- Gerekli yetkinlik seviyesi, etkin ve etkili performans için temel oluşturur.

Standard 4

HASSAS POZİSYONLAR

4.1 Standardın tanımı:

Kamu kurumları, var olan tüm pozisyonların içinden, hassas olarak sınıflandırılmış pozisyonları belirler. Kamu kurumları, bu pozisyonların vaziyetini muhafaza eder ve bu pozisyonları dolduracak çalışanların rotasyonu ile ilgili uygun bir politika tesis eder.

4.2 Standardın tanımı:

- Her bir kurumda oluşturulanlar:
 - Hassas pozisyonların dökümü
 - Hassas pozisyonları dolduran çalışanların listesi
 - Bir çalışanın bu tür bir pozisyonu ne kadar süreyle doldurduğu
 - Çalışanın bu görevde 5 yıldan fazla aktif olmasını engellemek için çalışanların hassas görevlerde rotasyonunu taahhüt eden plan
- Hassas pozisyonların dökümünde, kontrol etkinliklerinin bitiminden sonra bile “hassas”(önemli bir riski temsil eder) olarak kalan pozisyonlar gösterilirler.
- Azami 5 yıllık çalışanların rotasyonundan sonra çalışanların mobilitesinde, hassas pozisyonların direkt bir etkisi vardır. Aynı zamanda işçilerin mobilitesine bağlı olan etkinliklerin, çalışanların yanı sıra kamu kurumu üzerinde yapacağı etkinin minimum düzeyde olması için koşullar yaratılmalıdır.

Standart 5

YETKİ DEVRİ

5.1 Standardın tanımı:

Yönetici, yazıyla devrettiği yetkinin yetkinlik ve sorumluluk sınırını belirler.

5.2 Genel Koşullar:

- Yönetici, kararın ve karara bağlı risklerin önemini dikkate alarak yetki devrine ilişkin usul izler.
- Yetki devredilen çalışan, “tevdî edilen yetki kanunu”nu yerine getirmek için gerekli yetenek, tecrübe ve bilgiye sahiptir.
- Yetki devredilen çalışan tarafından üstlenilen sorumluluk imzayla teyit edilir.
- Yetki devri, yöneticinin onayıyla mümkündür.
- Yetkinliğin yetki devri, yöneticiyi sorumluluktan kaldırmaz.

Standart 6

KURUM YAPISI

6.1 Standardın tanımı:

Her bir kamu kurumu kendi kurumsal yapısını belirler. Yetkinlikler, sorumluluklar, görevler ve raporlamanın zorunlulukları her bir yapısal bileşen için tam olarak tanımlanmış ve yazılı olarak çalışanlara gönderilmiştir.

6.2 Genel Koşullar:

- Yetkinlik, sorumluluk, görev ve raporlama zorunluluğu memuriyet ile ilgili görevlerdir; bunlar net, tutarlı, olmalı ve yazıyla tayin edilmelidir.
- Yetkinlik, memuriyete özgü etkinlikleri gerçekleştirmek için tanımlanmış sınırlar içinde karar alma kapasitesini oluşturur.
- Sorumluluk, görevleri yerine getirme ve yetkinlik limitleri içinde olmayı ifade eder.
- Raporlama, görevlerin yerine getirilmesiyle ilgili bilgilendirmeyi temsil eder.

Standart 7

AMAÇLAR

7.1 Standardın tanımı:

Her kamu kurumu, belirlenmiş amaçları tanımlamalıdır. Bu amaçlar, kurum hedefleriyle bağlantılıdır. Aynı zamanda bu belirlenmiş amaçlar, bilginin güvenilirliği, yasalara, düzenlemelere, iç politikalara uygunluğu ile ilgili tamamlayıcı amaçları tanımlamalıdır. Ve her kamu kurumu, tüm çalışanlara ve ilgili kurumlara belirlenmiş hedefleri bildirir.

7.2 Genel koşullar:

- Genel amaçlar, kamu kurumunun misyonuyla uyumludur;
- Her bir kamu kurumu genel amaçları, özel amaçlara dönüştürür ve bunları personele bildirir. Her bir gereklilik durumunda, özel hedefler, umulan sonuçlar olarak görülebilir.
- Amaçlar, ihtiyaçlara cevap vermek için tanımlanmalıdır:
“S.M.A.R.T”
 - Ö-Özel
 - Ö-Ölçülebilir ve doğrulanabilir
 - Uygun
 - Gerçekçi
 - Zamana bağlı
- Amaçların oluşturulması yöneticinin görevidir; amaçlara ulaşma sorumluluğu hem yöneticiye hem de çalışanlara aittir.
- Amaçların çok ve kompleks olması, amaçların sınıflandırılmasında muhtelif kriterlerin kullanımına yol açar. Bu sınıflandırma, sonuçların zamanında öğrenilmesini ve sorumlulukların, hesap verilebilirliğin... vb gibi gerçekleştirilmesini taahhüt etmek amacıyla kullanılır.

Standart 8

PLANLAMA

8.1 Standardın tanımı:

Kamu kurumları, amaçlara ulaşmak için gerekli etkinlikler vasıtasıyla plan yaparlar. Bu amaçlar, mümkün olduğunca çok kaynakların tahsis edilmesiyle ve hedeflere ulaşılmadığı takdirde oluşacak risklerin asgari seviyede tutulmasıyla uyumludur.

8.2 Genel koşullar:

- Planlama, işletmenin temel fonksiyonlarından birisidir.
- Planlama, hedeflere ulaşmada, tüm koşulların oluşmasından itibaren kaynakların tahsisine atıfta bulunur.
- Planlama, plana dinamik bir özellik veren devamlı bir süreçtir. Amaçların, kaynakların, veya temel atma sürecinin her hangi bir bileşenin değişimi planın güncellenmesini sağlar.
- Planlama sürecinin yapılanma derecesi, planın detay derecesi ve tamlığı muhtelif etmenlere bağlıdır: kamu kurumunun büyüklüğü, bu kurumun karar ver yapısı, bazı etkinliklerde resmi onayın gerekliliği..vb gibi.
- Planlamanın attığı zaman sürecinden sonra, genel olarak, aşağıdakiler özenle hazırlanır:
 - Yıllık planlar;
 - Çok yıllık planlar;
- Çok yıllık planlamaya (Çok yıllık bütçeler-genellikle program gerektiren aktivitelere uygulanabilir) özgü olarak ilgili amaçlara ulaşabilmek için alınması gereken önlemlerin yol haritasının(rehber) kurulması; yol haritası(rehber) özellikle kritik verilere dayanır ve eğer yol haritasına uyulmaz ise dönemden döneme(genellikle yıldan yıla) uygulama farklılıklarına sebep olunabilir.

Standart 9

KOORDİNASYON

9.1 Standardın tanımı:

Amaçlara ulaşırken kararlar ve kamu kurumunun yapısal bileşenlerinin faaliyetleri, hedeflerin uyumunu ve yakınsamasını garanti etmek için koordine edilmelidir.

9.2 Genel koşullar:

- Yönetim, kamu kurumunun yapısal bölümlerinin etkinliklerinin ve kararlarının koordinasyonunu taahhüt etmelidir.
- İhtiyaçlar hedefleri belirlendiğinde, koordinasyon etkinliğinde yönetimi destekleyen özel yapılar örgütlenebilir.
- Koordinasyon, profesyonel ilişkiler çerçevesinde kurumsal yapının çalışanları arasındaki etkileşimin sonuçlarını kati olarak etkiler.
- Bazı kurumsal bölüm çalışanları, tüm kurumdaki faaliyetlerin ve kararların sonuçlarını hesaba katmalıdırlar.
- Verimli koordinasyon, önceki müzakereleri, ilgili yapıların yanı sıra kurumlar çerçevesinde gözden geçirir.

Standart 10

PERFORMANS İZLEME

10.1 Standardın tanımı:

Kamu kurumları, her bir politika ve etkinlik için maliyet-etkililik, etkinlik ve etkililiği de kapsayan, ilgili niteliksel ve niceliksel göstergeleri kullanarak performansın izlenmesini taahhüt etmelidir.

10.2 Genel koşullar:

- Yönetici, planda yer alan her bir etkinlikle ilgili düzenli olarak rapor almalıdır.
- Yönetici, alınan düzeltici önlemleri yerine getirmek amacıyla, amaçlardan sapmaları inceleyerek performansları değerlendirir.
- Performansı izleme sistemi, kurumun yapısından ve büyüklüğünden, amaçların ve/veya göstergelerin değişmesinden/değiştirilmesinden, çalışanların bilgilere erişim şeklinden etkilenmektedir.

Standart 11

RİSK YÖNETİMİ

11.1 Standardın tanımı:

Kamu kurumu sistematik olarak, yılda en az bir kere, ana faaliyetleri gerçekleştirirken ortaya çıkan riskleri, bu risklerin olası sonuçlarını sınırlandırmak için uygun planlar gerçekleştirmek ve ilgili planları uygulamakla ilgili çalışanların sorumluluğunu tayin etmek için analiz eder.

11.2 Genel koşullar:

- Her bir faaliyet veya faaliyetsizlik hedeflerin yerine getirilmeme riskini temsil eder.
- Riskler, eğer risklerden kaçınmak için sahip olunan önlemler mali planda doğrulanmamışsa kabul edilebilir.
- Önemli riskler aşağıdakilerin bir sonucu olarak ortaya çıkar ve gelişir.
 - Kurumun(bölümün) çalıştığı ortam ile bu ortamda faaliyet gösterdiği şekil arasındaki ilişkilerin düzenli olmayan bir biçimde gerçekleştirilmesi.
 - Çok merkezleştirilmiş, kompleks veya çok bütünleşmiş yönetim sistemlerinin uygulamaya konulması
 - Bir iç kontrol sistemi, kurulmuş hedeflere ulaşılacağını mantıklı bir biçimde teyit ederse verimli olarak düşünülür.
 - Yönetici, güçlü bir iç kontrol sistemi yaratma ve devam ettirme zorunluluğuna ana olarak aşağıdakiler vasıtasıyla sahiptir:
 - İşlemlerin etkinliğini ve etkililiğini etkileyebilecek önemli riskleri;mali bilgiye ve özellikle iç ve dış yönetimle ilgili bilgiye dayanan kuralları ve düzenlemeleri gözlemleyerek, varlıkları koruyarak , yolsuzlukları önleyerek ve bularak belirler.
 - Bu risklere dayanabilmenin kabul edilebilir seviyesini belirlemek.
 - Riskin gerçekleşme olasılığını değerlendirmenin yanı sıra bu riskin etkisinin boyutunu değerlendirmek.
 - Riskleri ve risk yönetimine ilişkin iç kontrollerin optimum derecesini izlemek ve değerlendirmek.

Standard 12

BİLGİLENDİRME

12.1 Standardın tanımı:

Kamu kurumu; bilginin türünü, miktarını, kalitesini, kaynakların sıklığını ve bilgi alıcılarını belirler. Böylece bu yöneticiler ve çalışanlar; bilgilerin alınması, işlenmesi ve iletilmesi vasıtasıyla iç kontrolü de içeren görevleri yerine getirebilirler.

12.2 Genel koşullar

- Yönetici ve çalışanlar, görevlerini yerine getirmek için gerekli olan bilgiyi almalı ve iletmelidirler.
- Bilgi; doğru, inanılabilir, net, tam aynı zamanda yararlı, anlaşılması ve ulaşılması kolay olmalıdır.
- Bilgi; sağlam bir yönetim, risklerin ortaya çıkışının ilk aşamalarındaki risk durumlarının belirlenebilmesi için etkin bir izleme gereklidir.
- Bilgi, iç ve dış kapsayan hızlı ve açık dolaşımdan faydalanmalıdır.
- Kamu kurum kültürünün bilginin doğasında, miktarında önemli bir etkisi vardır. Aynı zamanda, kamu kurum kültürünün ahlaki değerler, politika, güçlülük, raporlama sorumluluğu ve zorunluluğu, kurumların amaçları, planlar... vb gibi alanlarda büyültmekte önemli bir etkisi vardır.

Standart 13

İLETİŞİM

13.1 Standardın tanımı:

Kamu kurumu, bilginin tam, akıcı ve hızlı bir şekilde yayılmasını taahhüt eden etkin bir iç ve dış iletişim sistemi geliştirmelidir. Böylece kullanıcılara tam ve zamanında ulaşabilir.

13.2 Genel koşullar:

- Yönetici, etkili bir haberleşme sisteminin yürürlükte olmasını taahhüt eder.
- İletişim sistemi, bileşenleriyle birlikte kullanıcıların amaçlarına hizmet eder.
- İletişim sistemi, kurum içinde olduğu kadar kurum içiyle dışın arasında esnek ve hızlı olmalıdır.
- İletişim sistemi, iletişimle ilgili olan yerine getirilmesinde ve bilgi sürecinde kullanıcıların kapasitesine uyarlanmalıdır.

Standart 14

YAZIŞMA

14.1 Standardın tanımı:

Her kamu kurumu, yazışmanın haber alma/yollama, kaydetme ve arşivleme aşamalarını organize eder. Böylece sistem yöneticinin yanı sıra çalışanlar ve alanda yetki sahibi üçüncü gruplar tarafından erişilebilir.

14.2 Genel koşullar:

- Yazışma faaliyetlerinin amacı, kurum yapıları içinde-arasında ve bunun yanı sıra kurum içinde/dışında bilgi giriş-çıkışını oluşturur.
- Yazışma, değişik bilgi kaynaklarını(kağıt, manyetik, disket, CD...vb gibi) kullanır ve değişik araçlar(nakliyeciler, taşıyıcı, posta, elektronik posta, faks...vb gibi) vasıtasıyla gerçekleştirilir.
- Yazışmayı gerçekleştirmek için bir ya da birden fazla bilgi kaynaklarını ve araçlarını kullanan kamu kurum yüzdesi değişik etmenler tarafından belirlenir. Bu etmenlere örnek olarak : iç ve/veya üçüncü grupların teçhizat seviyesi, çalışanların eğitim seviyesi, aciliyet, uzaklık, maliyet, güvenlik, düzenlemelerdeki sınırlamalar...vb gibi.
- Yazışmayla ilgili olarak kullanılan araçların ve kaynakların türüne göre; giriş, çıkış, kayıt olma ve stoklama faaliyetleri, dikkatle hazırlanmış planlar temel alınarak düzenli olarak uyarlanır. Böylece, her durumda temel ihtiyaçlar yansıtılabilir:
 - Gelen ve giden evrakın ayrı ayrı taahhüt edilmesi
 - Gelen ve giden evrakın ayrı ayrı belgelendirilmesi
 - Yazışmaların arşivlenmesi
 - Yapılmış yazışmalara erişim

Standart 15

HİPOTEZLER, YENİDEN DEĞERLENDİRMELER

15.1 Standardın tanımı: Amaçların oluşturulmasında konsensus ile bilinçli olarak kabul edilen hipotez dikkate alınmalıdır. Hipotezin değiştirilmesi, hedeflerin yeniden değerlendirilmesini ortamın değişimini izleyerek düzenler.

15.2 Genel koşullar:

- Hipotezler ulaşılmaya çalışılan herhangi bir hedefin oluşturulmasının temeli ile/ve bağlantılı olarak oluşturulmuştur.
- Bilgi ihtiyaçlarının yeniden değerlendirilmesi-toplanacak olan gerekli bilgiye, toplama şekline, raporlar veya ilgili bilgi sistemlerinin kapsamına ilişkin değişiklikler gerçekleşir –bilgi iletişimindeki zaaflıkların tespit edilmesi yoluyla iş takibi olarak yapılmalıdır.
- Bir amaca ulaşmak için dahil edilen çalışanlar, belirtilen hedefe ilişkin olarak biçimlendirilen ve kabul edilen hipotez hakkında bilinçli olmalıdırlar.
- Çalışanların, uyarılma kapasitesindeki bir engeli ortaya çıkarmak konusunda bilinçli olmamaları ve önceden tasavvur ettikleri fikirlere uymayan bilgileri ortadan kaldırma eğilimlerinin olması gibi durumlarda, kontrol etkin olamaz.

Standart 16

DÜZENSİZLİKLERİ GÖSTERMEK

16.1 Standardın tanımı:

Çalışanların yer aldıkları hedeflere ulaşmak için gerçekleştirdikleri iletişimin yanı sıra belli prosedürleri esas alarak, tahmin edilen düzensizlikleri ortaya çıkarma olanağı vardır. Bu prosedürlere uyan çalışanlara eşit olmayan ve ayrımcı şekilde davranılamaz.

16.2 Genel koşullar

- Yöneticiler, tahmin edilen düzensizliklerin ortaya çıkarılması durumunda uygulanacak olan ilgili prosedürleri tesis etmek ve bunları çalışanlara iletmek zorundadırlar.
- Yöneticilerin, işaret edilen sorunları çözmek ve gerekli önlemleri almak için uygun araştırmaları yapma zorunlulukları vardır.
- Prosedürlere uygun olarak, dolaysız veya dolaylı olarak bilgi sahibi oldukları yolsuzluk/ahlaki bozulma hareket ve fiillerini ortaya çıkaran çalışanlar herhangi bir ayrımcılığa karşı korunacaklardır.

Standart 17

PROSEDÜRLER

17.1 Standardı tanımı:

Kamu kurumu, önemli etkinlikler ve özellikle tüm çalışanlara iletilen ekonomik işlemler için gereken yazılı prosedürleri özenle hazırlar. İşlemleri yansıtan belgeler, baştan sona kadar net, tam ve sınıflandırılmıştır.

17.2 Genel koşullar:

- Her hangi bir fiil ve/veya önemli bir olay için kamu kurumu, uygun bir belgenin bulunduğunu ve işlemlerin belgelere kaydedildiğini taahhüt etmelidir.
- Belgeleme; tam, kati ve kamu kurumunun yapı ve politikalarıyla ilişkili olmalıdır. Belgeleme; idari politikaları, el kitaplarını, işlemsel talimatları, kontrol-listelerini veya prosedürleri sunan diğer formları kapsar.
- Belgeleme, personelin dalgalanmasına rağmen etkinliğin sürekliliğini taahhüt eder.
- Belgelemenin olmaması, eksik nitelik ve/veya onun güncelleştirilmemesi, amaçları yerine getirirken karşılaşılan riskleri temsil eder.

Standart 18

GÖREVLERİN AYRILIĞI

18.1 Standardın tanımı:

Her bir işlemin mali ve işlemsel durumu birbirinden bağımsız iki kişi tarafından doğrulanır. Her bir işlemin başlama ve doğrulanma fonksiyonları ayrılmalıdır.

18.2 Genel koşullar:

- Görevlerin ve sorumlulukların ayrılığı; hata riski, yolsuzluk, kanun ihlallerinin yanı sıra sorunları tespit edememe riskinin azaltıldığı bir modeli temsil eder.
- Görevlerin ayrılığı ile bir işlemin veya olayın tüm önemli safhalarını sadece tek bir kişinin veya bölümün kontrol edememesi için koşullar yaratılmıştır.
- Görev ve sorumlulukların birçok kişi arasında dağılması, güçlerin etkin dengesi önermesini yaratır.
- Çalışan sayısının az olması nedeniyle, görev ve sorumlulukların ayrılığına başvurma olanağının sınırlı olduğu kurumların yöneticileri, risklerin farkında olmalıdır ve bu sınırlamayı diğer önlemler vasıtasıyla telafi etmelidirler.

Standart 19

GÖZETİM

19.1 Standardın tanımı:

Kamu kurumları, harcama sonrası kontrolü de kapsayan işlemleri etkin bir şekilde yerine getirmek için, ön-tesis prosedürlerini temel alan, işlemleri gözetleyen uygun önlemleri alırlar.

19.2 Genel koşullar:

- Yönetici, prosedürlerin çalışanlar tarafından etkin bir şekilde ve devamlı olarak gözlendiğini taahhüt etmek için gözetim kontrollerinin performansını izlemelidir.
- Gözetim kontrolleri; gözleme prosedürlerini doğrulayan, çalışanların etkinliklerine ilişkin düzeltmeleri, istisnalarla ilgili raporları, örnekleme veya diğer şekillerde olan testleri içerir.
- Yönetici, çalışanların faaliyetlerini onaylar ve doğrular, hataları azaltmak için gerekli talimatları verir, yolsuzlukları ortadan kaldırır, mevzuatı gözlemler ve talimatların anlaşılmasını ve uygulanmasını izler.
- Gözetim etkinlikleri uygundur, eğer:
 - Görev, sorumluluk ve müzakere edilen yetkinlik sınırları her çalışana iletirir;
 - Her bir çalışanın faaliyetleri düzenli olarak değerlendirilir;
 - İşlem gerçekleştirilirken ortaya çıkan çeşitli aşamalarda, elde edilen faaliyet sonuçları onaylanırsa.

Standart 20

GENEL KURALLARA AYKIRI İŞLEMLERİN YÖNETİMİ

20.1 Standardın tanımı:

Her bir kamu kurumu, özel şartlar nedeniyle, tesis edilen politika ve prosedürlerden sapmaların olduğu durumlarda, işlemleri gerçekleştirmeden önce uygun belgeleri düzenlemeyi ve uygun seviyede onaylamayı taahhüt eder.

20.2 Genel koşullar :

- Faaliyetleri yerine getirirken, önceden tahmin edilemeyen ve var olan prosedürlerle işlemlerin gerçekleşmesine fırsat vermeyen sapmalara sebep olan özel durumlar ortaya çıkabilir.
- Kayıtlı sapmalar, onay için sunulma durumunda, belgelendirilmeli ve ispat edilmelidir.
- Şartların periyodik analizi ve faaliyetlerin ne şekilde idare edildiğini bilmek, iyi uygulamalardan gelecekte uygulanmak üzere çeşitli sonuçlar çıkarmak için gereklidir.

Standart 21

FAALİYETLERİN DEVAMLILIĞI

21.1 Standardın tanımı:

Kamu kurumu, faaliyetlerinin tüm alanlarda ve özellikle ekonomi-finansla ilgili olan alanlarda, her durumda devam edebilmesi için uygun önlemleri alacağını taahhüt eder.

21.2 Genel koşullar

- Kamu kurumu, öge yapıları vasıtasıyla faaliyetlerinin kesilmeden devam etmesi gereken bir varlıktır. Faaliyetlerin aksaması, istenilen hedeflerin ulaşılmasını etkiler.
- Kamu kurumu, faaliyetlerin devamlılığını etkileyen çeşitli durumlarla yüzleşir: Çalışanların mobilitesi, teçhizatın bozulması, hizmet verenler tarafından üretilen işlevsel olmayan faaliyetler, prosedürlerin değişmesi...vb gibi.
- Ortaya çıkan durumların her biri için ,kurum muhtelif önlemlerle devamlılığı taahhüt edecek şekilde davranmalıdır.

Örneğin:

- Emekli olan veya kurumdan ayrılan çalışanların yerine yeni çalışanlar kiralama;
- Geçici bulunmama durumlarında(tatiller, görevler...vb gibi) yetki devri;
- Gelirden sağlanan teçhizatın muhafazası için hizmet sözleşmesi;
- Gelirden sağlanan teçhizatı yenisiyle değiştirmek için yapılan tedarik sözleşmeleri.

Standart 22

KONTROL STRATEJİLERİ

22.1 Standardın tanımı:

Kamu kurumu, amaçlara ulaşmak için tasarlanan stratejilere, politikalara ve programlara uygun kontrol stratejileri tesis eder ve ilgili amaçların gerçekleşmesi sürecinde, bahsedilen stratejilerde dengeyi muhafaza eder.

22.2 Genel koşullar:

- Hedefler ve kontrol stratejileri için dikkatle hazırlanmış stratejiler, programlar ve politikalar arasında karşılıklı dayanışma raporu vardır.Uygun kontrol stratejisinin olmaması, kurumun strateji, politika ve programlardan sapma riskini arttırır.Ve bu, çok ihtiyaç duyulan amaçlara ulaşılamamasına sebep olur.
- Kurumun hedeflerine ulaşılması ve oluşturulması ne kadar karışık ve zahmetli olursa, kontrol stratejileri de o kadar karışık ve zahmetli olur.
- Kontrol stratejileri, strateji davranışına tabidir. Genel olarak bu stratejileri özenle hazırlamak için gerekli çalışmaların yanı sıra kontrol hedeflerinin, gerekli kaynakların, zamanlama programlarının, çalışanların eğitiminin, kontrol method ve prosedürlerinin gelişiminin, kontrol değerlendirilmesinin... vb gibi belirlenmesi gereklidir.
- Kontrol stratejileri, duruma uygulanabilir kontrol türlerini ima eder. Geniş kontrol şekillerinde ve bunların sınıflandırılmasında aşağıdaki kriterler dikkate alınır:
 - Kontrol faaliyetleri: gözlem; kıyaslama; onaylama; raporların iletilmesi; koordinasyon; düzeltme; analiz etme; yetki verme; gözetme; imtihan etme; izleme...vb gibi
 - Amaçları dikkate alan kontrolün sınıflandırılması: Toplam kontrol, seçmeli kontrol(örnekleme yoluyla)
 - İstenen alan dikkate alınarak kontrolün sınıflandırılması; uygunluk kontrolü, ileri derecede eğitim kontrol, intibak kontrolü...vb gibi
 - Kontrol bölümlerinin bağlı olma durumu dikkate alınarak yapılan kontrol sınıflandırması: iç kontrol, dış kontrol.
 - Kontrolü dikkate alarak yapılan kontrol sınıflandırması: öz kontrol, özel kontrol.
 - Kontrolün şekli dikkate alınarak yapılan kontrol sınıflandırması: direkt kontrol, dolaylı kontrol, çapraz kontrol.
 - Normatif tabanı dikkate alarak yapılan kontrol sınıflandırması: normatif kontrol, pratik kontrol, teorik kontrol.
 - Kurumun menfaatini dikkate alarak yapılan kontrol sınıflandırması: öz kontrol, diğerleri için yapılan kontroller.
 - Yönlendirmeyi dikkate alarak yapılan kontrol sınıflandırması: teorik kontrol, rehbersiz(yöneticisiz) kontrol
 - Kontrolün gerçekleştirildiği zamanı dikkate alarak yapılan kontrol sınıflandırması: harcama öncesi kontrol, devam eden kontrol, harcama sonrası kontrol.
 - ...vb gibi

Standart 23

KAYNAKLARA ERİŞİM

23.1 Standardın tanımı:

Yönetici, kamu kurumunun mali ve enformasyonel kaynaklarına ve teçizatına erişebilecek kişileri, yetki veren belgeler yayımlayarak belirler ve bu kaynakların doğru bir şekilde kullanılmasından ve korunmasından sorumlu olan insanları belirler.

23.2 Genel koşullar:

- Kaynaklar ve kayıtlı toplamlar arasında periyodik kıyaslanmalar yapılır.(stoklar) Malların ve değerlerin savunmasız olması, bu kontrollerin sıklığını belirler.
- Kaynaklara erişimdeki sınırlama, bunların uygunsuz kullanım riskini azaltır.
- Sınırlandırma güçlüğü; periyodik olarak değerlendirilmesi gereken kaynak türünün incinebilirliğine ve potansiyel kayıp risklerine bağlıdır.

Standart 24

KONTROL VE KONTROLÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

24.1 Standardın tanımı: Kamu kurumu, iç kontrolün değerlendirme fonksiyonunu ve bu etkinlikleri gerçekleştirmek için yapılan plan ve programları dikkatle hazırlar.

24.2 Genel koşullar:

- Yönetici, iç kontrolün ve iç kontrol elemanlarının işler durumda olup olmadığını sürekli olarak değerlendireceğini ve kontrol edeceğini taahhüt eder. Belirtilen problemler veya işlevsizlikler, düzeltici önlemler ile etkili bir biçimde çözülmelidir.
- İşlemlerin kontrolü, amaçların ulaşılmasına iç kontrollerin katkıda bulunacağını taahhüt eder.
- Kontrolün etkililiğinin değerlendirilmesi, özel ve/veya tahmini isteklere dayanan, kurum amaçlarının tümünü veya bir kısmını, yöneticiye intikal etme seçeneğini ima eder.
- Kontrolün etkililiğinin değerlendirilmesi değişik şekillerde gerçekleşebilir: direkt hiyerarşik şekilde(direkt kontrol vasıtasıyla); daha karışık yapısal ve teşkilatlanma şeklinde(örneğin: gözlem ve mülakat tekniklerinde olan tasdik edenler gibi kontrol uzmanları vasıtasıyla); Kendi kendini değerlendirme metodu vasıtasıyla(kamu kurumu kendi faaliyetleriyle ilgili kontrollerin etkililiğini değerlendirir.

Standart 25

İÇ DENETİM

25.1 Standardın tanımı:

Kamu kurumu, yapısında yetkin denetçilerin bulunduğu bir denetleme mevki kurar veya bu denetleme mevkiine erişime sahip olur. Bahsedilen denetçilerin faaliyetleri, risk değerlendirmesini temel alan programlarla, genellikle, uyumludur.

25.2 Genel koşullar:

- İç denetim, kamu kurumunun iç kontrol sisteminin bağımsız ve tarafsız değerlendirilmesini taahhüt eder.
- İç denetçi, sistemde bulunan zayıf noktaları beyan edildiği ve bunların ortadan kaldırılması için tavsiyelerin bulunduğu denetim raporlarıyla faaliyetini sonlandırır.

- Yönetici, denetim heyeti tarafından tespit edilen zayıf noktaları ortadan kaldırmak amacıyla, iç denetim raporlarında verilen tavsiyeleri de dikkate alarak gerekli önlemleri alır.