



# ***Bilgi Notu***

---

---

ARAŞTIRMA VE TASNİF GRUBU

30.05.2002

**"İç Kontrol: Kamusal Hesapverme Sorumluluğu  
İçin Bir Yapı Oluşturulması"  
Hk.**

---

---

**İç Kontrol: Kamusal Hesapverme  
Sorumluluğu İçin Bir Yapı  
Oluşturulması**

*Kamu Kurumlarındaki Yöneticiler İçin İç Kontrola  
Yönelik Bir Başlangıç*

*Çeviren: Baran Özeren*

*9 Mayıs 2002*

# İç Kontrol: Kamusal Hesapverme Sorumluluğu İçin Bir Yapı Oluşturulması\*

## *Kamu Kurumlarındaki Yöneticiler İçin İç Kontrola Yönelik Bir Başlangıç*

*İç Kontrol, yönetim hedeflerinin gerçekleştirilmesi konusunda yeterli güvence sağlamaya yarayan bir yönetim aracıdır.*

INTOSAI İç Kontrol Standartları Kılavuzu

Yöneticiler kurumlarında etkili bir kontrol ortamı oluşturmaktan sorumludur. Bu husus onların kamu kaynaklarının kullanımı üzerindeki yönetim sorumluluklarının bir parçasıdır. Aslında, yöneticilerin eylemleri, politikaları ve iletişimleri aracılığıyla yarattıkları atmosfer ya gevşek ya da pozitif bir kontrol kültürü ile sonuçlanır. İç kontrolün temel unsurları planlama, uygulama, nezaret etme ve izlemedir. Bu faaliyetleri, bunların hesapverme sorumluluğunu sağlamaya yardımcı olan genel bir kontrol ortamının parçası olduklarını düşünmeksizin rutin bir biçimde yürütebilirsiniz. Ancak bu faaliyetler kontrol ortamının bir parçasıdır.

İç kontrol ya da yönetim kontrolü, kurumun;

- Yasalara, düzenlemelere ve yönetimin direktiflerine uyması,
- Düzenli, verimli, etkili ve tutumlu faaliyetleri teşvik etmesi ve planlanmış çıktıları gerçekleştirilmesi,
- Yolsuzluğa, israfa, suiistimale ve kötü yönetime karşı kaynaklarını koruması
- Organizasyonun hedefleriyle uyumlu kaliteli ürünler ve hizmetler sunması,
- Güvenilir finansal ve yönetim bilgileri üretip bunu sürdürmesi ve düzenli raporlar aracılığıyla bu verileri tarafsız biçimde açıklaması

hususlarında makul bir güvence sağlamasına katkıda bulunur:

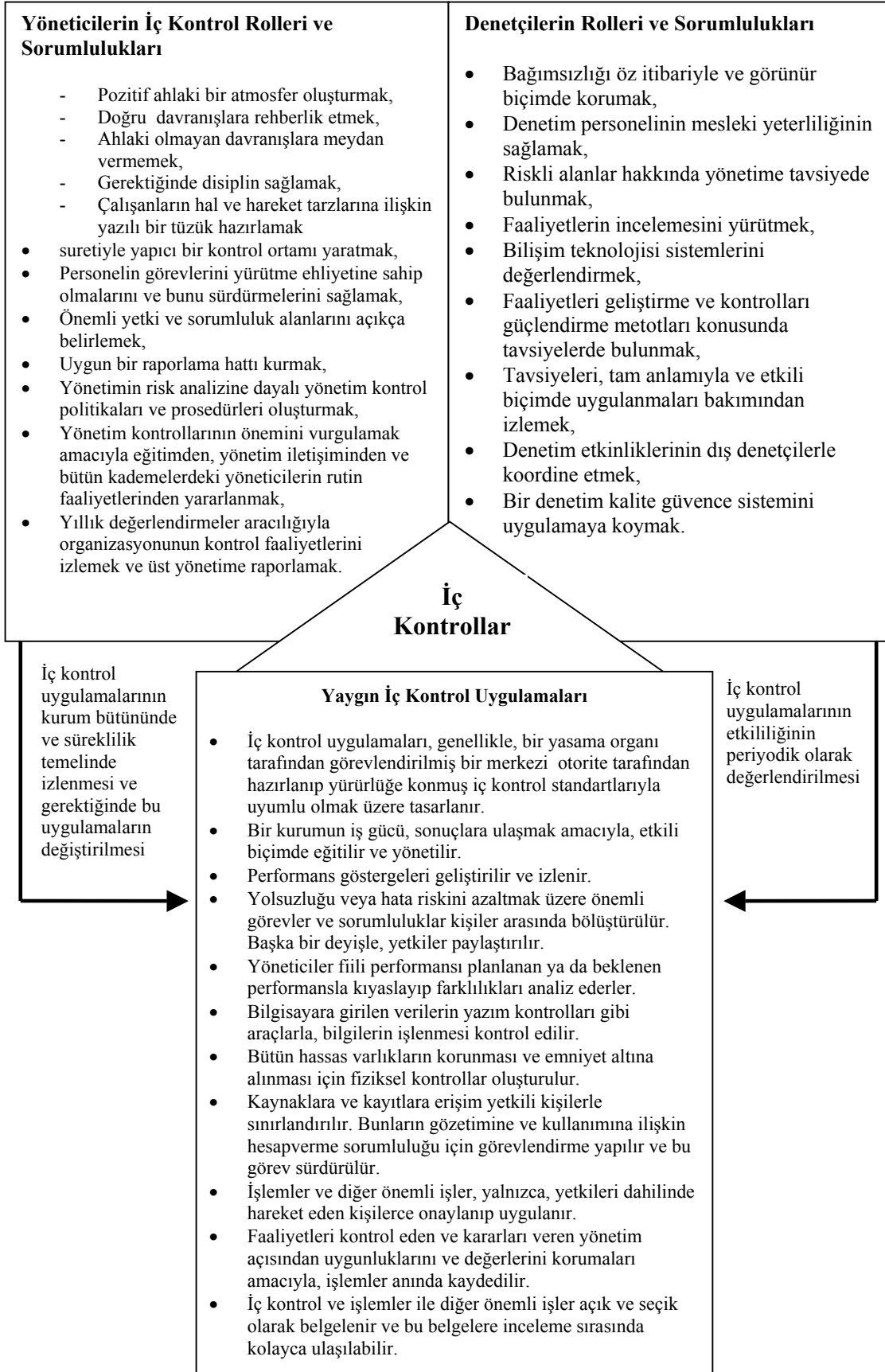
Bu itibarla, bir kurumda bütün yöneticilerin etkili iç kontrol oluşturmanın ve bunu sürdürmenin önemini kavramaları yaşamsal bir önem taşır. Bu noktadan hareketle, Uluslararası Sayıştaylar Birliği'nin (INTOSAI) İç Kontrol Standartları Komitesi aşağıdaki amaçları gerçekleştirmek üzere bu dokümanı hazırlamıştır:

- Etkili iç kontrollerin oluşturulmasına ve sürdürülmesine yönelik genel bir çerçeve çizmek,
- Kamu yöneticilerinin ve denetçilerinin iç kontrollerle ilgili rollerini ve sorumluluklarını açıklamak
- Yaygın biçimde yararlanılan iç kontrol uygulamalarını tanımlamak,
- Kurumunuzun etkili bir iç kontrol sağlaması bakımından almanız gereken uygun önlemler olup olmadığını düşünmenize yardımcı olacak basit bir kıyaslama listesi sunmak,
- Daha fazla bilgi edinmek üzere bir kaynak listesi vermek.

---

\* INTOSAI'nin İngilizce olarak yayımladığı "*Internal Control: Providing a Foundation for Accountability in Government*" başlıklı küçük broşürden *Sayıştay Uzman Denetçisi Baran Özeren* tarafından Türkçeye aktarılmıştır.

# Etkili İç Kontrol Oluşturulmasına ve Bunun Sürdürülmesine Yönelik Çerçeve



## Yöneticiler

**Yöneticiler, bir kurumu ve onun amaçlarını, faaliyetlerini ve kaynaklarını kontrol etmek üzere güçlü bir kontrol yapısının vazgeçilmez olduğunu kavramalıdır.**

Yeterli ve etkili bir kontrol yapısını kurma sorumluluğu kurum yönetimine aittir. Her bir kamu kurumunun en yetkili amiri uygun bir iç kontrol yapısının uygulamaya konulmasını, gözden geçirilmesini ve etkili biçimde sürmesi için güncelleştirilmesini sağlamalıdır. Yöneticilerin tümü açısından olumlu ve destekleyici bir yaklaşım işin can damarıdır. Bütün yöneticiler kişisel ve mesleki olarak güvenilir bireyler olmalıdırlar. Etkili iç kontrollerin oluşturulmasının, işletilmesinin ve sürdürülmesinin önemini anlamalarına yetecek bir yeterlilik düzeyini korumalıdırlar.

Yönetim iç kontrol yapısının önemli bir ögesi olarak bağımsız bir denetim fonksiyonu oluşturur. Yönetim denetim fonksiyonuna dönük hedefleri belirlemeli ve bunların yerine getirilmesi bakımından denetçiler üzerinde kısıtlamalar getirmemelidir. Bağımsızlığı temin bakımından bu denetim biriminin amiri kuruluşun başında bulunan yöneticiye doğrudan rapor verebilmelidir. Yönetim ayrıca bu birimi yönetecek deneyimli ve iyi eğitilmiş bir personel seçmeli, denetim faaliyetlerini yürütmeye ehil personel ile kafi miktarda kaynak tahsis etmelidir. Bu hususta yöneticiler riskleri belirlemek ve kontrollerin azaltılmasını tasarlamak üzere denetçilerle yapıcı bir biçimde çalışırlar; yetersizlikleri tespit etmek ve düzeltici önlemler hakkında tavsiyede bulunmak üzere iç kontrol faaliyetlerini periyodik olarak değerlendirme sorumluluğunu denetçilere verirler.

## Denetçiler

**Yönetim, çoğunlukla, iç kontrol ve öz-değerlendirme çerçevesinin bir parçası olarak bir denetim birimi oluşturur.**

Denetçiler kamu kurumlarının iç kontrol çerçevesinin bir ögesi olmakla birlikte, denetlenen kurumda spesifik iç kontrol prosedürlerinin uygulanmasından sorumlu değildirler. Bu, aslında yönetimin işidir.

Denetçinin rolü bir kurumun misyonunu başarması için kontrollerin yeterli güvence sağlamasına dönük kurum iç kontrol politikalarını, uygulamalarını ve prosedürlerini denetlemektir. Denetçilerin, denetledikleri kurumun bir unsuru olmalarına rağmen, bağımsızlıklarını korumaları çok önemli ve vazgeçilmez bir husustur.

Kurum açısından yönetim denetiminin bağımsızlığının ve tarafsızlığının değerini vurgulayarak desteğini gösterebilir. Yönetim, keza, performans kalitesinin artırılmasına yönelik alanları tespit edip denetimler aracılığıyla edinilen bilgiler karşısında duyarlılık göstermelidir.

**Bir dış denetim birimi de bir kamu kuruluşunun iç kontrolünün denetiminde rol oynayabilir.**

Kamu kuruluşlarının pek çoğu, ayrıca, bir dış denetim fonksiyonu tarafından denetlenir. Bu dış denetçi, çoğunlukla, o kuruluştan sorumlu bir gözetim kuruluşu tarafından görevlendirilir ve bu gözetim kuruluşuna rapor verir. Söz konusu dış denetçi kamu kuruluşunun iç kontrolünü inceleyip bununla ilgili iyileşmeler önerebilir.

## İç Kontrol

**Yalın bir ifadeyle, iç kontrol bir kurumun görevini etkili ve verimli biçimde başarması amacıyla faaliyetlerini yönettiği bir süreçtir.**

İç kontrol bir kamu kurumunun bünyesinde ayrı, spesifik sistem olarak düşünülmemelidir. Daha doğrusu, iç kontrol yönetimin faaliyetlerini yol göstermek üzere yararlandığı sistemlerin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmelidir.

Etkili iç kontrol oluşturulması kuruluşun hem iç hem de dış nedenlerle karşı karşıya kaldığı risklerin bir değerlendirmesinin yapılmasını gerektirir. Risk değerlendirmesinin önkoşulu açık, tutarlı kurum hedeflerinin –ki başarılabacak amaçlar ve niyetlerdir- tesis edilmesidir. Risk değerlendirmesi hedeflerin başarılabılmasıyla birlikte ilgili riskin tanımlanması ve analiz edilmesidir. İç kontrol uygulamaları (prosedürler, süreçler, fiziki düzenlemeler, organizasyonel yapı, sorumluluğun ve yetkinin üstlenilmesi gibi) bu şekilde tasarlanmalı ve hedeflere ulaşmak üzere uygulamaya konmalıdır.

Ayrıca, bilgiler kaydedilmeli; yönetime ve kurum içinde bu bilgiye ihtiyaç duyan diğer kişilere iç kontrol ve diğer sorumluluklarını yerine getirmelerine imkan verecek zamanda ve yazılı olarak iletilmelidir. İç kontrol izleme faaliyeti belli bir zaman içindeki performans kalitesini değerlendirmeli ve denetim bulgularının ve diğer incelemelerin gerektiği şekilde çözüme kavuşturulmasının sağlamalıdır.

## Yöneticiler İçin Kıyaslama Listesi

### **Kendi çerçevenizin oluşturulmasında;**

- Kurumunuzun karşı karşıya kaldığı riskleri değerlendirdiniz mi?
- Riskleri yönetmek için kontrol hedefleri belirlediniz mi?
- Kontrol hedeflerine ulaşmak üzere kontrol politikaları ve politikaları tespit ettiniz mi?
- Pozitif bir kontrol ortamı yarattınız mı?
- Kişisel ve mesleki güvenilirliği ve etik değerleri koruyor ve bunları sergiliyorsunuz?
- Performansın etkili ve verimli olmasını sağlamak için ihtiyaç duyulan beceri düzeyini koruyor ve bunu gösteriyor musunuz?
- Sorumlulukların etkili biçimde yerine getirilmesine elverişli bir iç kontrol anlayışını koruyor ve buna uygun davranıyor musunuz?

### **İç kontrollerin uygulanması bakımından**

- Kurumunuzun bütününde etkili bir iç kontrol benimsediniz mi?
- Kurumunuzun iç kontrolü sağlıklı iç kontrol standartlarına dayanıyor mu?

- Kurumunuzun iç kontrol yapısı uygun ve ehven maliyetli kontrol uygulamalarını kapsıyor mu?
- Kontrol uygulamalarını yönetim direktifleri, planları ve politikaları aracılığıyla bildirdiniz mi?
- Kurumunuzun iç kontrol uygulamalarını sürekli biçimde izlemek üzere araçlar belirlediniz mi?

### **Denetim fonksiyonu ile ilgili olarak;**

- İç denetim ile iç kontrol arasındaki farkı anladığınızı belli ediyor musunuz?
- Denetim fonksiyonunun kurumunuzun iç kontrolunun ayrılmaz bir unsuru olduğunu kavradınız mı?
- Bir denetim fonksiyonu oluşturduunuz mu?
- Denetim fonksiyonunun bağımsızlığını güvence altına aldınız mı?
- Denetim birimine denetlenenin kontrol uygulamalarının etkililiğini değerlendirme sorumluluğu verdiniz mi?
- İç ve dış denetim tavsiyelerinin uygulanmasına yönelik olarak kurumun attığı adımları izlemek üzere bir sistem kurdunuz mu?

## **Kaynaklar**

- INTOSAI'ı tarafından yayımlanan dokümanlar:
    - İç Kontrol Standartları Kılavuzu. \*\*
    - İç Kontrollerin Etkinliğinin Raporlanması Hakkında Rehber: İç Kontrollerin Yürütülmesinde ve Değerlendirilmesinde Sayıştayların Tecrübeleri.
- Bu yayınlar (<http://www.intosai.org>) adresinden bulunabilir.
- İç kontrol hakkında daha fazla bilgi sağlanabilecek çeşitli mesleki mali kuruluşlar ve web siteleri.
    - Amerika Muhasebeciler Birliği (<http://www.aaa-edu.org>)
    - Amerika Yetkili Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (<http://www.aicpa.org/index.htm>)
    - Kanada Yeminli Muhasebeciler Enstitüsü (<http://www.cica.org>)
    - Kamu Maliye ve Muhasebe Odası (<http://www.cipfa.org.uk>)
    - Treadway Komisyonunun Sponsorluğunu Yapan Kurumlar Komitesi (<http://www.coso.org>)
    - İngiltere ve Galler Yeminli Muhasebeciler Enstitüsü (<http://www.icaew.co.uk>)
    - İç Denetçiler Enstitüsü (<http://www.theiia.org>)

---

\*\* Söz konusu Standartlar Sayıştayın 135. Kuruluş Yıldönümü Yayınları arasında dilimize kazandırılmıştır. (Çevirenin Notu)