

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**KURUMSAL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİNDE
KURUMSAL KARNE HEDEFLERİNİN İÇ
KONTROL SİSTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ:
KOCAELİ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Orhan GUDİL

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Muhasebe ve Finansman**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Recep YILMAZ

AĞUSTOS - 2020

Orhan GUDİL tarafından hazırlanan “Kurumsal Performansın Ölçülmesinde Kurumsal Karne Hedeflerinin İç Kontrol Sistemi ile Değerlendirilmesi: Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Örneği” başlıklı bu tez, 26/08/2020 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman : Doç. Dr. Recep Yılmaz
Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Vasfi Haftacı
Kocaeli Üniversitesi

Doç. Dr. Ahmet Cemkut Badem
Kocaeli Üniversitesi

Dr. Öğretim Üyesi Sema Akpınar
Sakarya Üniversitesi

Dr. Öğretim Üyesi Kamil Taşkın
Sakarya Üniversitesi

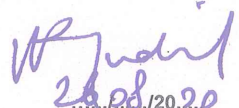
 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C. SAKARYA ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ENSTİTÜSÜ TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU	Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Orhan GUDİL
Öğrenci Numarası	:	1360D04009
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme
Enstitü Bilim Dalı	:	Muhasebe ve Finansman
Programı	:	☐ YÜKSEK LİSANS ☒ DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Kurumsal Performansın Ölçülmesinde Kurumsal Karne Hedeflerinin İç Kontrol Sistemi ile Değerlendirilmesi: Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Örneği
Benzerlik Oranı	:	% 15

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

☐ Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.


26.08/2020
İmza

☐ Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

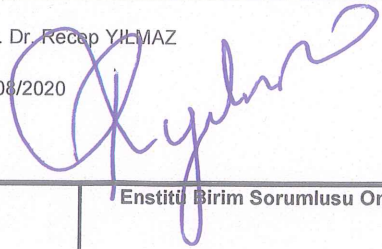
...../...../20.....
İmza

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı: Doç. Dr. Recep YILMAZ

Tarih: 26/08/2020

İmza:



☐KABUL EDİLMİŞTİR

☐REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

ÖNSÖZ

Doktora çalışmaları sürecinde sabır gösteren ve gerekli desteği esirgemeyen kıymetli eşime, beni akademik çalışmalarımda teşvik eden babama ve anneme, akademik hayatın yanı sıra sosyal hayatta da katkılarını esirgemeyen ve her türlü desteği gösteren, tezin oluşması sürecinde fikirlerini ve tecrübelerini şahsımla paylaşan, kullandığı her kelimenin hayatıma kattığı önemini asla unutmayacağım saygıdeğer danışman hocam Doç. Dr. Recep YILMAZ'a; tez izleme sınavlarında katkı sunan Dr. Öğretim Üyesi Kamil TAŞKIN ve Dr. Öğretim Üyesi Sema AKPINAR'a; tezde Kocaeli Büyükşehir Belediyesi verilerinin kullanılmasına izin veren Büyükşehir Belediye Başkanı Sayın Vali Doç. Dr. Tahir BÜYÜKAKIN'a; tezin uygulama kısmında katkı sunan Dr. Mustafa ÇÖPOĞLU, Mücahit BIYIKOĞLU, Bekir Faruk YEŞİL ve Dr. Osman GÜR'e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Orhan GUDİL

26/08/2020

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	vi
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	xi
GRAFİK LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BÖLÜM 1: PERFORMANS ve KURUMSAL KARNE 6

1.1. Performansın Tanımı, Unsurları ve Boyutları	6
1.1.1. Performansın Tanımı	6
1.1.1.1.Özel Sektörde Performans	7
1.1.1.2.Kamu Sektöründe Performans	7
1.1.2. Performansın Unsurları.....	8
1.1.2.1.Tutumluluk (Ekonomiklik).....	8
1.1.2.2.Verimlilik.....	9
1.1.2.3.Etkinlik.....	10
1.1.3. Performansın Boyutları.....	10
1.2. Performans Yönetimi	12
1.2.1.Özel Sektörde Performans Yönetimi.....	12
1.2.2.Kamu Sektöründe Performans Yönetimi	13
1.3. Performans Ölçümü ve Değerlendirmesi.....	16
1.3.1.Performans Göstergeleri	16
1.3.2.Performans Ölçümünün Yararları	17
1.3.3.Performans Ölçümünün Tarihsel Gelişimi.....	18
1.3.4.Kamuda Performans Ölçümü	18
1.3.5.Performans Ölçüm Yöntemleri	19
1.3.6.Çok Boyutlu Performans Ölçüm Yöntemleri.....	22
1.3.6.1.Performans Ölçüm Matrisi	22
1.3.6.2.Performans Piramidi Sistemi.....	23
1.3.6.3.Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli	24
1.3.6.4.Balanced Scorecard Modeli	25
1.3.6.5.Entegre Performans Ölçüm Sistemi	25
1.3.6.6.Sorumluluk Temelli Yaklaşım	25

1.3.6.7.Organizasyonel Performans Değerleme Modeli	26
1.3.6.8.Performans Prizması Modeli.....	26
1.3.6.9.Paydaş Temelli Performans Değerleme Modeli.....	27
1.3.7.Performans Değerlendirmesi	27
1.3.7.1.Performans Denetimi	30
1.3.7.2.Performans Raporu	31
1.4. Balanced Scorecard.....	32
1.4.1. Balanced Scorecardın Tanımı.....	32
1.4.2. Balanced Scorecard’ın Tercih Edilme Sebepleri.....	33
1.4.3. Balanced Scorecard’da Ardıl ve Öncül Göstergeler.....	34
1.4.4. Balanced Scorecard İbaresinin Literatürdeki Karşılığı.....	34
1.5. Kurumsal Karne Boyutları	36
1.5.1. Finansal Boyut.....	38
1.5.2. Müşteri Boyutu	38
1.5.3. İç Süreçler Boyutu	39
1.5.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu	40
1.6. Kurumsal Karne Modeli ile İlgili Diğer Hususlar.....	42
1.6.1. Kurumsal Karne Boyutları Arasındaki Denge.....	42
1.6.2. Kurumsal Karne Boyutları Arasındaki Sebep Sonuç İlişkisi	42
1.6.3. Kurumsal Karne Boyutları Arasındaki Sıralama.....	44
1.6.4. Kurumsal Karne Modelinin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	44
1.7. Kamu Kurumları İçin Kurumsal Karne	45
1.7.1. Vatandaş Boyutu.....	45
1.7.2. Finansal Boyut.....	48
1.7.3. İç Süreçler Boyutu	49
1.7.4. Öğrenme ve Personel Boyutu	50
1.8. Kurumsal Karne Oluşturma Süreci	53
1.8.1. Vizyon, Misyon ve Stratejinin Oluşturulması	53
1.8.2. Boyutlar İçin Ölçütler Belirlenmesi.....	57
1.8.3. Stratejik Niyet Hiyerarşisi ve Bütçe	58
BÖLÜM 2: BELEDİYELERDE BÜTÇE	59
2.1. Bütçe Kavramı	59
2.1.1. Bütçe Hakkı	60
2.1.2. Bütçenin Nitelikleri	61

2.2. Bütçe İlkeleri	61
2.3. Bütçe Türleri	62
2.4. Belediyelerde Bütçe	62
2.5. Analitik Bütçe Sistemi	63
2.5.1. Analitik Bütçe Sınıflandırmasında Gider Kodlaması	64
2.5.2. Analitik Bütçe Sınıflandırmasında Gelir Kodlaması	66
2.5.3. Analitik Bütçe Sınıflandırmasında Finansman Kodlaması	67
2.6. Bütçe Hazırlanması Takvimi	67
2.6.1. Bütçe Çağrısının Yapılması	68
2.6.2. Birimler Tarafından Bütçe Tekliflerinin Hazırlanması	69
2.6.3. Bütçe Tasarısının Oluşturulması	70
2.6.4. Bütçe Tasarısının Encümene Sunulması	70
2.6.5. Bütçe Tasarısının İçişleri Bakanlığına Gönderilmesi	71
2.6.6. Bütçe Tasarısının Encümen Görüşü İle Birlikte Belediye Başkanına Sunulması	71
2.6.7. Bütçe Tasarısının Belediye Meclisine Sunulması	71
2.6.8. Bütçe Tasarısının Meclis Plan ve Bütçe Komisyonuna Havale Edilmesi ...	71
2.6.9. Meclis Plan ve Bütçe Komisyonu Raporu	72
2.6.10. Bütçe Tasarısının Mecliste Görüşülmesi	72
2.7. Bütçe Hazırlanması Sürecinde Görev Alanlar	73
2.8. Bütçe Hazırlanması Aşamasında Esas Alınması Gereken Temel İlkeler	73
2.9. Bütçede Yıl İçerisinde Yapılan Değişiklikler	73
2.10. Kesin Hesap	74

BÖLÜM 3: KURUMSAL KARNE HEDEFLERİNİN İÇ KONTROL ARACILIĞIYLA DENETLENMESİ

3.1. Kontrol Kavramı	75
3.2. İç Kontrol Kavramı	76
3.2.1. İç Kontrolün Özellikleri	77
3.2.2. İç Kontrolün Amacı ve Kapsamı	78
3.3. İç Kontrol ve İç Denetim İlişkisi	79
3.4. İç Kontrol Sistemi Kavramı	80
3.4.1. İç Kontrol Sisteminin Amaçları	80
3.4.2. İç Kontrol Sistemleri Modelleri	81
3.4.2.1. COSO İç Kontrol Modelinin Ortaya Çıkışı	85

3.4.2.2. COSO İç Kontrol Modeli Güncelleme Çalışmaları	86
3.4.3. İç Kontrol Sisteminin Bileşenleri/Unsurları	88
3.4.3.1. Kontrol Ortamı Bileşeni	88
3.4.3.2. Risk Değerlendirme Bileşeni	89
3.4.3.3. Kontrol Faaliyetleri Bileşeni	96
3.4.3.4. Bilgi ve İletişim Bileşeni	100
3.4.3.5. İzleme Bileşeni	101
3.4.4. İç Kontrol Sisteminin Etkinliği	103
3.4.5. İç Kontrol Sisteminin Önemi	103
3.4.6. İç Kontrol Sisteminde Görev Alanlar	104
3.4.7. Türkiye’de İç Kontrol Sistemi Düzenlemeleri	104
3.4.8. İç Kontrol Sistemi Uygulama Engelleri	105
3.4.9. Belediyelerde İç Kontrol Sisteminin Kurulmasında Karşılaşılan Sorunlar	106

BÖLÜM 4: KOCAELİ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNDE KURUMSAL KARNE UYGULAMASI 107

4.1. Modelin Tasarımı	107
4.1.1. Yeni Bir Modele İhtiyaç Duyulma Nedenleri	107
4.1.2. Sistemin Tasarımı	108
4.2. Kocaeli İli Hakkında Genel Bilgiler	108
4.2.1. Kocaeli Mevcut Durum Analizi	108
4.2.2. İdari ve Nüfus Yapısı	109
4.2.3. Ekonomik Durum	109
4.3. Kocaeli Büyükşehir Belediyesinin Profili	109
4.3.1. Büyükşehir Belediyesinin Organları	110
4.3.1.1. Büyükşehir Belediye Meclisi	110
4.3.1.2. Büyükşehir Belediye Encümeni	110
4.3.1.3. Büyükşehir Belediye Başkanı	111
4.3.2. Büyükşehir Belediyelerinin Görevleri	111
4.4. Faaliyet Merkezlerinin Performanslarının Ölçülmesi	112
4.5. Kurumsal Karne Modeli ile Kurum Performansının Ölçülmesi	162
4.5.1. Organizasyonun Misyon, Vizyon ve Stratejilerin Belirlenmesi	162
4.5.2. Kurumsal Karne Modelini Oluşturacak Ekibin Belirlenmesi	163
4.5.3. Kurumsal Karne Boyutlarının Oluşturulması	163

4.5.4. Kurumsal Karne Boyutları İçin Ölçütler Oluşturulması	164
4.5.4.1. Vatandaş Boyutu İçin Ölçütler Oluşturulması	164
4.5.4.2. Finansal Boyut İçin Ölçütler Oluşturulması.....	172
4.5.4.3. İç Süreçler Boyutu İçin Ölçütler Oluşturulması.....	172
4.5.4.4. Öğrenme ve Personel Boyutu İçin Ölçütler Oluşturulması.....	172
4.5.5. Kurumsal Karne Modelindeki Faaliyetlerin Kurumsal Karne Boyutları ile İlişkisi.....	173
4.5.6. Kurumsal Karne Boyutları Ölçütleri İçin Hedefler Belirlenmesi	177
4.5.7. Periyodik Değerlendirmeler Yapılması.....	208
4.5.8. Kurumsal Karne Modelinin Gözden Geçirilmesi.....	210
4.5.9. Raporlar	210
4.5.9.1. Çelik Minare ve Tarımsal Sulama Deposu Yapılması Faaliyetleri.....	211
4.5.9.2. Parklara Oyun Grupları ve Spor Aletlerinin Kurulması Faaliyeti.	230
4.5.9.3. Kocaeli Üniversitesi ve Gebze Teknik Üniversitesi ile İmzalanan Protokol Kapsamında Personelin Lisansüstü Eğitiminin Desteklenmesi Faaliyeti	247
4.5.9.4. Çeşitli Kurumlar ile Yapılan Protokoller Kapsamında Belediye Personeline İndirim Yapılmasının Sağlanması Faaliyeti	254
4.6. Sunulan Hizmetlerin Vatandaş Boyutu Üzerindeki Etkisi ile Verilen Oy Sayısı Arasındaki İlişki.....	261
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	267
KAYNAKÇA	277
ÖZGEÇMİŞ.....	456

KISALTMALAR

BEPER	: Belediyelerde Performans Ölçüm Projesi
BSC	: Balanced Scorecard
BUMKO	: Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü (Hazine ve Maliye Bakanlığı)
CoCo	: Criteria of Control
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations
ÇSGB	: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı)
Dai. Baş.	: Daire Başkanlığı
GSYİH	: Gayrı Safi Yurt İçi Hasıla
İSMMMO	: İstanbul Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Odası
KİİFRHY	: Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik
KİKST	: Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
MARKA	: Doğu Marmara Kalkınma Ajansı
MİBMY	: Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği
PDCA	: Plan, Do, Check, Act
PUKÖ	: Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al
SGB	: Strateji Geliştirme Başkanlığı
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TDK	: Türk Dil Kurumu
TİDE	: Türkiye İç Denetim Enstitüsü
TL	: Türk Lirası
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği

TABLO LİSTESİ

Tablo 1	:Verimlilik Türleri	10
Tablo 2	:İşletme İç ve Dış Çevresini Oluşturan Unsurlar	57
Tablo 3	:Tahmin Teknikleri	60
Tablo 4	:Bütçede Giderler ve Gelirler ile Finansmanın Sınıflandırılması	63
Tablo 5	:Analitik Bütçe Sınıflandırılmasında Gider Kodlaması.....	64
Tablo 6	:Fonksiyonel Sınıflandırmanın Birinci Düzey Kodları	65
Tablo 7	:Finansman Tipi Kodlar.....	65
Tablo 8	:Ekonomik Sınıflandırma Kodları	66
Tablo 9	:Gelir Bütçesinin Birinci Düzey Kodları	67
Tablo 10	:Mahalli İdarelerde Bütçe Hazırlama Takvimi	68
Tablo 11	:İç Kontrol Modellerinin Karşılaştırması	83
Tablo 12	:Kamu İç Kontrol Standartları ve Genel Şartları	84
Tablo 13	:Risk Skor Matrisi.....	93
Tablo 14	:Risk Envanteri (Kütüğü) Tablosu.....	93
Tablo 15	:Kontrol Türleri Özellikleri	99
Tablo 16	:Kontrol Faaliyetleri Süreci	99
Tablo 17	:2017 Yılı Kocaeli Nüfusunun İlçeler Bazında Dağılımı	109
Tablo 18	:Faaliyet Merkezleri İtibariyle Bütçelenen ve Gerçekleşen Tutarların Sabit ve Değişken Olmak Üzere Tasnifi	113
Tablo 19	:Muhtarlık Hizmetleri Faaliyet Merkezindeki Faaliyetler ve Faaliyetler İlişkin Bütçelenen, Gerçekleşen ve Sapmalara İlişkin Veriler	113
Tablo 20	:Muhtarlık Hizmetleri Faaliyet Merkezindeki Faaliyetlerin Kurumsal Karne Boyutları ile İlişkisi.....	114
Tablo 21	:İnsan Kaynakları ve Eğitim Faaliyet Merkezindeki Faaliyetler ve Faaliyetlere İlişkin Bütçelenen, Gerçekleşen ve Sapmalara İlişkin Veriler	124
Tablo 22	:Faaliyet Merkezindeki Faaliyetlerin Kurumsal Karne Boyutları ile İlişkisi.....	125
Tablo 23	:Zabıta Faaliyet Merkezindeki Faaliyetler ve Faaliyetlere İlişkin Bütçelenen, Gerçekleşen ve Sapmalara İlişkin Veriler.....	130
Tablo 24	:Zabıta Faaliyet Merkezindeki Faaliyetlerin Kurumsal Karne Boyutları ile İlişkisi.....	131
Tablo 25	:Sağlık ve Sosyal İşler Faaliyet Merkezindeki Faaliyetler ve Faaliyetlere İlişkin Bütçelenen, Gerçekleşen ve Sapmalara İlişkin Veriler	135

Tablo 26	:Sağlık ve Sosyal İşler Faaliyet Merkezindeki Faaliyetlerin Kurumsal Karne Boyutları ile İlişkisi.....	137
Tablo 27	:Park Bahçe ve Yeşil Alanlar Faaliyet Merkezindeki Faaliyetler ve Faaliyetlere İlişkin Bütçelenen, Gerçekleşen ve Sapmalara.....	148
Tablo 28	:Park Bahçe ve Yeşil Alanlar Faaliyet Merkezindeki Faaliyetlerin Kurumsal Karne Boyutları ile İlişkisi.....	150
Tablo 29	:Personel Giderleri.....	160
Tablo 30	:Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primleri	160
Tablo 31	:Tüketime Yönelik Mal Alımları.....	161
Tablo 32	:Yolluklar.....	161
Tablo 33	:Temsil ve Tanıtım Giderleri	161
Tablo 34	:Faaliyet Merkezlerinin Görev Alanları ile İlgili Görevlerine İlişkin Giderler	162
Tablo 35	:Kurumsal Karne Modelini Oluşturan Ekipte Yer Alan Kişiler	163
Tablo 36	:Performans Programında Yer Alan Faaliyetlerin Faaliyet Merkezleri İtibariyle Sayısal Dağılımı	165
Tablo 37	:Performans Programında Yer Alan Faaliyetlerin Faaliyet Merkezleri İtibariyle Dağılımı.....	166
Tablo 38	:Vatandaş Boyutu Ölçütleri	171
Tablo 39	:Finansal Boyut Ölçütleri.....	172
Tablo 40	:İç Süreçler Boyutu Ölçütleri.....	172
Tablo 41	:Öğrenme ve Personel Boyutu Ölçütleri.....	173
Tablo 42	:Kurumsal Karne Modelinde Yer Alan Faaliyetlerin Kurumsal Karne Boyutları ve Ölçütleri ile İlişkisi.....	173
Tablo 43	:Kocaeli Büyükşehir Belediyesi İçin Oluşturulan Kurumsal Karne Modeli	179
Tablo 44	:Kurumsal Karne Modelinde Yer Alan Faaliyetlerin Kurumsal Karne Boyutları ile İlişkisi.....	188
Tablo 45	:Kurumsal Karne Modeli Boyutlarının Değerlendirilmesinde Dikkate Alınacak Kriterler	210
Tablo 46	:Çelik Minare ve Tarımsal Sulama Deposu Yapımı Faaliyetlerinin İlişkili Oldukları Kurumsal Karne Boyutları ve Ölçütleri	211
Tablo 47	:Çelik Minare ve Tarımsal Sulama Deposu Yapımı Faaliyetlerine İlişkin Ortaya Çıkan Miktar Sapmaları.....	213
Tablo 48	:Risk Skorlarının Hesaplanmasında Kullanılan Etki ve Olasılık Puanlarının Açılımı	219
Tablo 49	:Ortaya Çıkması Olası Risklere İlişkin Risk Puanlarının Hesaplanması.....	223
Tablo 50	:Ortaya Çıkması Olası Risklere İlişkin Risk Puanlarının Hesaplanması.....	224

Tablo 51	:Tarımsal Sulama Deposu Faaliyeti ile İlgili Olarak Ortaya Çıkması Olası Risklerin Sınıflandırılması ve Riskler İçin Belirlenen Kontrol Faaliyetleri	224
Tablo 52	:Kontrol Faaliyetleri Kapsamında Yapılacak Faaliyetler ve Bu Faaliyetleri Yürütecek Birimler	225
Tablo 53	:Minare Yapılması Faaliyeti ile İlgili Olarak Ortaya Çıkması Olası Risklerin Sınıflandırılması ve Riskler İçin Belirlenen Kontrol Faaliyetleri	225
Tablo 54	:Kontrol Faaliyetleri Kapsamında Yapılacak Faaliyetler ve Bu Faaliyetleri Yürütecek Birimler	226
Tablo 55	:Eksiklikleri Giderici Eğitim Konuları	227
Tablo 56	:Verilecek Eğitimler İçin Öngörülen Bütçe.....	227
Tablo 57	:Parklara Oyun Grubu Kurulması Faaliyetinin İlişkili Olduğu Kurumsal Karne Boyutları ve Ölçütleri.....	231
Tablo 58	:Çocuk Oyun Grubu, Spor Aleti ve Engelli Oyun Grubu Kurulumu Faaliyetlerine İlişkin Yıllar İtibariyle Belirlenen Miktar Hedefleri.....	231
Tablo 59	:Çocuk Oyun Grubu, Spor Aleti ve Engelli Oyun Grubu Kurulumu Faaliyetlerine İlişkin Yıllar İtibariyle Belirlenen Miktar Hedefleri ile Gerçekleşme Miktarları	232
Tablo 60	:İl Dışına Yapılan Parklarla İlgili Olarak Görevlendirilen Personele Yapılan Harcırak Ödemeleri	236
Tablo 61	:Parklara Oyun Grupları Kurulumu Faaliyetinde 2017 Yılında Ortaya Çıkan Miktar ve Bütçe Sapsmaları.....	238
Tablo 62	:Ortaya Çıkması Olası Risklere İlişkin Risk Puanlarının Hesaplanması.	242
Tablo 63	:Ortaya Çıkması Olası Risklerin Sınıflandırılması ve Riskler İçin Belirlenen Kontrol Faaliyetleri	243
Tablo 64	:Kontrol Faaliyetleri Kapsamında Yapılacak Faaliyetler ve Bu Faaliyetleri Yürütecek Birimler	244
Tablo 65	:Eksiklikleri Giderici Eğitim Konuları	245
Tablo 66	:Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Bünyesinde Lisansüstü Eğitim Desteği Alan Personelin Eğitim Gördükleri Bölümler ve Kendileri İçin Yapılan Mali Destek Tutarı	248
Tablo 67	:Ortaya Çıkması Olası Risklere İlişkin Risk Puanlarının Hesaplanması.	251
Tablo 68	:Ortaya Çıkması Olası Risklerin Sınıflandırılması ve Riskler İçin Belirlenen Kontrol Faaliyetleri	251
Tablo 69	:Kontrol Faaliyetleri Kapsamında Yapılacak Faaliyetler ve Bu Faaliyetleri Yürütecek Birimler	251
Tablo 70	:Ortaya Çıkması Olası Risklere İlişkin Risk Puanlarının Hesaplanması.	256
Tablo 71	:Ortaya Çıkması Olası Risklerin Sınıflandırılması ve Riskler İçin Belirlenen Kontrol Faaliyetleri	256

Tablo 72	:Kontrol Faaliyetleri Kapsamında Yapılacak Faaliyetler ve Bu Faaliyetleri Yürütecek Birimler	256
Tablo 73	:Kurumlarla Yapılan Sözleşme ve Protokoller	258
Tablo 74	:Büyükşehir Belediyesi ile İlçe Belediyelerinin 2017, 2018, 2019 ve 2020 Yıllarına Ait Bütçeleri.....	262
Tablo 75	:İlçe Belediyeleri Bütçelerinden Seçmen Başına Düşen Paylar	262
Tablo 76	:İlçe Belediyeleri Bütçelerinden Seçmen Başına Düşen Payların Büyükten Küçüğe Sıralanması.....	263
Tablo 77	:Büyükşehir Belediyesi Tarafından Gösterilen Faaliyetlerin İlçe Belediyeleri Tarafından Gösterilip Gösterilmediğine İlişkin Tablo	263
Tablo 78	:Büyükşehir Belediyesi Tarafından İlçelerde Yürütülen Proje Sayıları ile Proje Tutarları	264
Tablo 79	:İlçe Belediye Başkanlığı ile Büyükşehir Belediye Başkanlığı Seçimlerinde Adalet ve Kalkınma Partisi Adaylarının Aldıkları Oy Oranları (2019 Yerel Seçimi).....	264
Tablo 80	:İlçe Belediye Başkanlığı ile Büyükşehir Belediye Başkanlığı Seçimlerinde Adalet ve Kalkınma Partisi Adaylarının Aldıkları Oy Oranları (2014 Yerel Seçimi).....	265
Tablo 81	:2019-2014 Yıllarındaki Yerel Seçimlerde Seçmenlerin Büyükşehir Belediyesi ile İlçe Belediyesi Seçimlerindeki Tercihlerinde Meydana Gelen Değişiklik Yüzdeleri.....	265
Tablo 82	:Büyükşehir Belediye Başkanlığı için Adalet ve Kalkınma Partisi Adayına Verilen Oy Miktarlarında 2014 ve 2019 Seçimleri İtibariyle Meydana Gelen Değişim Yüzdeleri.....	266

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1	:Performansın Unsurları Arasındaki İlişki.....	10
Şekil 2	:Performansın Boyutları Arasındaki İlişki.....	11
Şekil 3	:PUKÖ Döngüsü.....	13
Şekil 4	:PDCA Cycle (Deming Cycle)	13
Şekil 5	:Gerçek Performans ile Finansal Ölçümler Arasındaki Fark.....	20
Şekil 6	:Performans Piramidi	24
Şekil 7	:Performans Prizması.....	26
Şekil 8	:Kurumsal Karnenin Ardıl ve Öncül Göstergeleri.....	34
Şekil 9	:Kurumsal Karne Boyutları Arasındaki İlişki.....	36
Şekil 10	:Kurumsal Karne Boyutlarının Yüzdesel Dağılımı	37
Şekil 11	:Müşteri Boyutu Temel Ölçütleri	39
Şekil 12	:İç Süreçler Boyutu Değer Zinciri	40
Şekil 13	:Öğrenme ve Gelişme Boyutu Temel Göstergeler	41
Şekil 14	:Kurumsal Karne Boyutları Arasındaki Sebep Sonuç İlişkisi	43
Şekil 15	:Belediyeler İçin Oluşturulan Kurumsal Karne Boyutları Arasındaki İlişki	45
Şekil 16	:İç Süreçler Boyutu Değer Zinciri	49
Şekil 17	:Personel Eğitim Süreci	51
Şekil 18	:Misyona, Vizyona, Stratejilere, Amaçlara Arasındaki İlişki.....	54
Şekil 19	:Stratejik Planlama Süreci	55
Şekil 20	:Durum Analizinde Kullanılacak Yöntemler.....	56
Şekil 21	:SWOT Matrisi	56
Şekil 22	:Bütçe Türleri.....	62
Şekil 23	:Kontrol Süreci	76
Şekil 24	:İç Kontrolün Aşamaları	79
Şekil 25	:CoCo Modeli Bileşenleri.....	82
Şekil 26	:COBIT'in Tarihsel Gelişimi.....	83
Şekil 27	:COSO Piramidi.....	85
Şekil 28	:COSO Küpü.....	87
Şekil 29	:1992 – COSO ile 2013 – COSO Küplerinin Karşılaştırılması.....	87
Şekil 30	:Kontrol Ortamı Bileşeninin Diğer İç Kontrol Ortamı Bileşenleri ile İlişkisi.....	88
Şekil 31	:Kontrol Ortamının İç Kontrol Bileşenleri İçerisindeki Konumu	89

Şekil 32	:Risk Haritası	94
Şekil 33	:Risk Analizi ve Yönetim Modeli.....	95
Şekil 34	:Risk Değerlendirme ve Cevap Matrisi	95
Şekil 35	:Doğal Risk – Kalıntı Risk İlişkisi.....	97
Şekil 36	:Risk İyileştirme Eylemleri.....	97
Şekil 37	:Risk Yönetim Süreci.....	102
Şekil 38	:İç Kontrol Eksikliğinin Olumsuz Sonuçları	103
Şekil 39	:Orijinal Kurumsal Karne Modeli ile Kamu Kurumları İçin Oluşturulan Kurumsal Karne Modeli	164
Şekil 40	:Çelik Minare Yapımı ile Tarımsal Sulama Deposu Yapımı Faaliyetlerine İlişkin Bütçelerin Gerçekleşme Yüzdesi.....	218
Şekil 41	:Tarımsal Sulama Deposu Yapımı Faaliyetine İlişkin İş Akış Süreci	221
Şekil 42	:Çelik Minare Yapımı Faaliyetine İlişkin İş Akış Süreci	222
Şekil 43	:Kurumsal Karne Boyutları Arasındaki İlişki.....	228
Şekil 44	:Stratejik Planda Belirtilen Hedeflerin Yıllar İtibariyle Dağılımı	232
Şekil 45	:Oyun Gruplarının Kurulumunda Ortaya Çıkan Giderler.....	236
Şekil 46	:Oyun Gruplarının Kurulumu İçin Öngörülen Bütçe ile Bütçe Gerçekleşmesi	239
Şekil 47	:Oyun Grupları Yapımı Faaliyetine İlişkin İş Akış Süreci	242
Şekil 48	:Kurumsal Karne Boyutları Arasındaki İlişki.....	246
Şekil 49	:Personelin Lisansüstü Eğitiminin Desteklenmesi Faaliyeti Kapsamında Tahsis Edilen Bütçe ile Bütçe Gerçekleşmesi	249
Şekil 50	:Lisansüstü Eğitim Desteği Verilmesi Faaliyetine İlişkin İş Akış Süreci	250
Şekil 51	:Kurumsal Karne Boyutları Arasındaki İlişki.....	253
Şekil 52	:Çeşitli Firmalarla Protokol İmzalanması Faaliyetine İlişkin İş Akış Süreci	255
Şekil 53	:Kurumsal Karne Boyutları Arasındaki İlişki.....	260

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1	:Personele Yönelik Düzenlenen Eğitimlerin Tasnifi	51
Grafik 2	:2017 Yılında Yapılan Minarelerin İlçeler Nezdinde Dağılımı.....	214
Grafik 3	:2017 Yılında Yapılan Tarımsal Sulama Depolarının İlçeler Nezdinde Dağılımı	214
Grafik 4	:Çelik Minare Yapımına İlişkin Bütçelenen ve Gerçekleşen Tutar.....	216
Grafik 5	:Tarımsal Sulama Deposu Yapımına İlişkin Bütçelenen ve Gerçekleşen Tutar	216
Grafik 6	:Ortaya Çıkması Olası Risklerin Risk Puanlarına Göre Sıralanması	223
Grafik 7	:Ortaya Çıkması Olası Risklerin Risk Puanlarına Göre Sıralanması	224
Grafik 8	:2017 Yılında Engelli Oyun Grupları Yapılan İlçeler ve Oyun Gruplarının Maliyeti	233
Grafik 9	:2017 Yılında Çocuk Oyun Grupları Yapılan İlçeler ve Oyun Gruplarının Maliyeti	234
Grafik 10	:2017 Yılında Spor Aletleri Yapılan İlçeler ve Spor Aletlerinin Maliyeti	234
Grafik 11	:Kurulumu Yapılan Oyun Gruplarının İl Sınırları İçerisine ve Dışına Yapılmasının Tasnifi.....	238
Grafik 12	:Ortaya Çıkması Olası Risklerin Risk Puanlarına Göre Sıralanması	243
Grafik 13	:Ortaya Çıkması Olası Risklerin Risk Puanlarına Göre Sıralanması	251
Grafik 14	:Ortaya Çıkması Olası Risklerin Risk Puanlarına Göre Sıralanması	256

Tezin Başlığı: Kurumsal Performansın Ölçülmesinde Kurumsal Karne Hedeflerinin İç Kontrol Sistemi İle Değerlendirilmesi: Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Örneği	
Tezin Yazarı: Orhan GUDİL	Danışman : Doç. Dr. Recep YILMAZ
Kabul Tarihi: 26/08/2020	Sayfa Sayısı : xv (ön kısım) + 296 (tez) + 160 (ek)
Anabilim Dalı: İşletme	Bilimsel Dalı : Muhasebe ve Finansman
Herhangi bir iş veya hizmetin yerine getirilmesi şeklinde tanımlanabilen performans özel sektör kuruluşları için de kamu kurumları için de önem arzeden bir kavramdır. Performansın ölçümünde 1980’li yıllar dönüm noktası olmuştur. 1980’li yıllara değin performans ölçümünün temel vurgusu kâr ve verimlilik gibi finansal ölçümler üzerinde yoğunlaşmış iken, 1980’li yıllardan sonra çok boyutlu performans ölçüm yöntemleri ortaya konulmuş olup bunlardan biri de David NORTON ile Robert Samuel KAPLAN tarafından modellenen Balanced Scorecard yöntemidir. Balanced Scorecard kavramı dilimize çok farklı şekillerde tercüme edilmiş olup tez genelinde kurumsal karne şeklindeki ifade tercih edilmiştir. Kamu kurumu olan belediyelerde performans ölçümü için 2002 yılında Belediyelerde Performans Ölçüm Projesi (BEPER) uygulamaya sokulsa da geline aşamada proje beklenen faydayı göstermemiş, belediyelerde performans ölçümü için kabul gören bir model olamamıştır. Tezde, özel sektör için geliştirilen ve kamu kurumları için de uygulanabileceği bizzat model kurucuları tarafından ifade edilen kurumsal karne modelinin belediyelerde uygulanabilirliği incelenmiştir. Kurumsal karne modelinin boyutlarının içeriği ve sıralaması kamu kurumu olan belediyeler için uyarlanmış, herbir boyut altında faaliyetler ve faaliyetler için hedefler belirlenmiştir. Dönem sonunda faaliyetlerin gerçekleşme seviyeleri ile hedeflenen seviyeler karşılaştırılmış, ortaya çıkan sapmaların sebepleri irdelenmiş ve sapmaları giderici tarzda faaliyetler planlanmak suretiyle performansın artırılması hedeflenmiştir. Tez dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde performans kavramı ile ilgili genel bilgiler yer almakta, çok boyutlu performans ölçüm yöntemleri açıklanmakta, çok boyutlu performans ölçüm yöntemlerinden biri olan Kurumsal Karne modeli ele alınmakta, kurumsal karne modelinin kamu kurumları için uyarlanmasıyla boyutların sıralaması ve içeriğinde meydana gelen değişiklikler ve nihayetinde kurumsal karne modelinin uygulanma aşamaları belirtilmektedir. İkinci bölümde belediyelerde bütçe kavramı ele alınmakta, bütçenin hazırlanma süreci detaylandırılmaktadır. Tezin üçüncü bölümünde iç kontrol kavramı ele alınmakta, iç kontrolün iç denetim ile ilişkisi, iç kontrol sürecinde görev alanlar, COSO iç kontrol modeli başta olmak üzere iç kontrol modelleri tanıtılmaktadır. Tezin dördüncü ve son bölümünde ise Kocaeli Büyükşehir Belediyesi genelinde Kurumsal Karne modelinin uygulanması, kurumsal karne boyutları için belirlenen hedefler ile gerçekleştirmelerin karşılaştırılarak, ortaya çıkan sapmaların Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ışığında irdelenmesi yer almaktadır.	
Anahtar Kelimeler: Performans, Kurumsal Karne, İç Kontrol,	

Title of The Thesis: Evaluation of Balanced Scorecard Targets with Internal Control System in Measuring Corporate Performance: Example of Kocaeli Metropolitan Municipality

Author : Orhan GUDİL **Supervisor:** Assoc. Prof. Recep YILMAZ

Date : 26/08/2020 **Np** : xv (pre text) + 296 (main body) + 160 (App.)

Department: Business **Subfield** : Accounting and Finance

The concept of performance which can be described as fulfilling any work or service is an important concept for both private sector and public institutions. 1980s is a turning point in the measurement of the performance which is a significant concept. Whereas the main emphasis of performance measurement focused on the financial measurement such as profit and productivity until 1980s, the multi-dimensional performance measurement methods were introduced after 1980s, one of which is the Balanced Scorecard method modeled by David NORTON and Robert Samuel KAPLAN. The concept of "Balanced Scorecard" has been translated into Turkish in various ways but the expression of "*Kurumsal Karne*" is preferred as a Turkish equivalent throughout the thesis.

Although the Performance Measurement Project in Municipalities (BEPER) was put into practice in 2020 for the performance measurement in municipalities which are public institutions, the project has not yielded the expected benefit in current situation and could not be an accepted model for performance measurement in municipalities.

In this thesis, the applicability of the balanced scorecard model developed for the private sector and expressed by model founders themselves to also be used for the public institutions was examined. The content and ranking of the dimensions of the balanced scorecard model was adapted for the municipalities which are public institutions and the activities under each dimension and targets for these activities were determined. At the end of the period, the realization levels of the activities and the targeted levels were compared, the reasons for the emerging deviations were scrutinized and it was aimed to enhance the performance by planning activities to eliminate deviations.

The thesis composes of four sections. In the first section, the general information regarding the concept of performance is included and the multi-dimensional performance measurement methods are explained. And the Balanced Scorecard model which is one of the multi-dimensional performance measurement methods is discussed and the changes in the ranking and content of the dimensions arising from the adaptation of balanced scorecard model for the public institutions and ultimately the application stages of the balanced scorecard model are specified. In the second section, the concept of budget in municipalities is addressed and the preparation process of the budget is elaborated. In the third section, the concept of internal control is explained and the internal control models are introduced, particularly the relationship of internal control with the internal audit, those involved in the internal control process and COSO internal control model. In the fourth and last section of the thesis, the application of Balanced Scorecard model across Kocaeli Metropolitan Municipality and the resulting deviations are examined in the light of the Communiqué on Public Internal Control Standards by comparing the designated targets for the balanced scorecard dimensions and the realized targets.

Keywords: Performance, Balanced Scorecard, Internal Control,

GİRİŞ

Türk Dil Kurumu tarafından, performans kelimesinin Fransızca “performance” kelimesinin karşılığı olarak “başarım” kelimesiyle Türkçeye çevrildiği ifade edilmektedir. Performans kelimesi en basit anlamıyla, herhangi bir iş veya hizmetin yerine getirilmesi şeklinde tanımlanabilmektedir. Performans ölçümü özel sektör kuruluşlarınca yapıldığı gibi kamu kuruluşlarınca da yapılmaktadır. Performans ölçümü geleneksel performans ölçüm yöntemi ve çok boyutlu performans ölçüm yöntemleri olmak üzere iki ana kategoride ele alınmaktadır. Çok boyutlu performans ölçüm yöntemlerinden biri olan balanced scorecard, 35 farklı kavramla Türkçeye çevrilmiş olup bu farklı kavramlar arasından seçilen “Kurumsal Karne” ifadesi tez genelinde kullanılacaktır.

Araştırmanın Amacı

Bir kamu kurumu olan belediyelerdeki performansın, yılbaşında yayımlanan performans programı ile yılsonunda yayımlanan faaliyet raporunun karşılaştırılması neticesinde, bu iki kaynaktan yer alan veriler ışığında değerlendirilmesinin gerçek performansın ortaya çıkmasında yeterli olmadığı; performansın çok boyutlu performans ölçüm yöntemlerinden biri ile değerlendirilmesinin doğru netice vereceğini göstermek çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Dolayısıyla çalışmada sorularına cevap aranılmıştır;

- 1- Belediyelerin performansı kurumsal karne modeli ile ölçmek mümkün müdür?
- 2- Belediyelerin performansının ölçülmesi sürecinde faaliyetler için belirlenen miktar ve bütçe tahminlemeleri ile miktar ve bütçe gerçekleştirmeleri arasında meydana gelen sapmalar iç kontrol ile analiz edilebilir mi?

Araştırmanın Önemi

Tezde, bir kamu kurumu olan belediyelerin performansı sadece ortaya konulan iş ve iş miktarı ile ölçülmeyle sözkonusu faaliyetler için yapılan harcamalar, faaliyetlere ilişkin iş süreçlerindeki aksaklıklar, personel, personelin eğitimi konularıyla birlikte ele alınmıştır. Oluşturulan kurumsal karne modelinde yer alan faaliyetler için sadece miktar verileri (hedef ve gerçekleştirmeleri) üzerinden değerlendirme yapılmamış, miktar verilerine ilave olarak faaliyete ilişkin bütçe hedef ve gerçekleştirmeleri de ele alınmış, tespit edilen miktar ve bütçe sapmaları iç kontrol sistemi ile analiz edilmiştir. Dolayısıyla kamu kurumu olan belediyeler için oluşturulan kurumsal karne modeli uygulamasının

miktar ve bütçe verileri ile ele alınıp, tespit edilen sapmaların iç kontrol modeli ile analiz edilmesi çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın İçeriği

Tez dört bölümden oluşmaktadır. Tezin birinci bölümünde performans kavramı ele alınarak tanımı yapılmış, kamu sektörü ve özel sektör için ifade ettiği anlam ele alınmış, performansın unsurları olan tutumluluk, verimlilik ve etkinlik açıklanmıştır. Performansın boyutları, kamu sektörü ile özel sektörde performans yönetimi, performans göstergeleri, performans ölçümü, performans ölçüm yöntemleri ele alınmıştır. Performans değerlendirmesi, performans denetimi ve performans raporu kavramları açıklandıktan sonra performans ölçüm yöntemlerinden biri olan balanced scorecardın tanımı, balanced scorecardın tercih edilme sebepleri, ardıl ve öncül göstergeler, balanced scorecardın literatürdeki karşılığı ele alınmıştır. Bu aşamadan sonra balanced scorecard kavramı kurumsal karne kavramı ile ifade edilmeye başlanmıştır. Kurumsal karnenin özel sektör ve kamu sektörü uygulamalarındaki boyutları, sözkonusu boyutlar arasındaki denge, boyutlar arası sebep sonuç ilişkisi, boyutlar arası sıralama, kurumsal karne modelinin güçlü ve zayıf yönleri açıklanmış ve kurumsal karne oluşturma süreci ele alınmıştır.

Tezin ikinci bölümünde belediyelerde bütçe kavramı, bütçe hakkı, bütçenin nitelikleri, bütçe türleri, belediyelerde bütçe, analitik bütçe sistemi, analitik bütçe sisteminde gider, gelir ve finansman kodlamaları, bütçe kararnameleri, bütçenin kesinleşmesi, bütçe hazırlama takvimi, bütçe hazırlanmasında görev alanlar, bütçe hazırlanma sürecinde temel ilkeler, bütçede yıl içerisinde yapılan değişiklikler ele alınmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde kontrol kavramı, kontrol süreci, iç kontrol kavramı, iç kontrolün özellikleri ve kapsamı, iç kontrol ve iç denetim ilişkisi, iç kontrol sistemi kavramı, iç kontrol sisteminin amaçları ve önemi, iç kontrol sisteminin unsurları olan kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, izleme bileşenleri, iç kontrol sisteminde görev alanlar, Türkiye’de iç kontrol sistemi düzenlemeleri, iç kontrol sistemi uygulama engelleri, belediyelerde iç kontrol sisteminin kurulmasında karşılaşılan sorunlar ele alınmıştır.

Tezin dördüncü ve son bölümünde ise Kocaeli Büyükşehir Belediyesinde genelinde uygulanan Kurumsal Karne Modeli, Kurumsal Karne Modelinde yer alan boyutlar, boyutlar itibariyle belirlenen miktar ve bütçe hedefleri ile miktar ve bütçe gerçekleştirmeleri

yer almaktadır. Faaliyetler nezdinde belirlenen miktar ve bütçe hedefleri ile miktar ve bütçe gerçekleştirmeleri karşılaştırılmakta, sapmalar analiz edilmektedir. Faaliyetlerin kurumsal karne modelinin dört boyutu ile ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın Kısıtları

- 1- Kocaeli Büyükşehir Belediyesi bünyesinde 2017 yılı itibariyle 20 adet faaliyet merkezi (Daire Başkanlığı) mevcut olup, tüm faaliyet merkezlerinin değerlendirmeye alınması sayfa kısıtı sebebiyle olanaklı olmadığından delphi yöntemi ile 5 adet faaliyet merkezi değerlendirmeye alınmıştır.
- 2- Performans kavramının bireysel, takım ve kurumsal olmak üzere üç boyutu mevcut olmakla birlikte, tez konusu kurumsal performansın ölçümü ile alakalı olduğundan takım ve kurumsal performans boyutları ele alınmış, bireysel performans konusu ayrıntılı olarak ele alınmamıştır.
- 3- Tez genelinde yer alan faaliyetlere ilişkin miktar ve bütçe verileri kurum tarafından yayınlanan kaynaklardan (performans programı ve faaliyet raporu) ve birimlerden temin edilmiş ve elde edilen bu veriler üzerinden değerlendirme yapılmıştır.
- 4- Vatandaş memnuniyetinin sübjektif olması ve bu yüzden ölçülmesinin tam anlamıyla mümkün olmaması sebebiyle vatandaş boyutu faaliyetlere ilişkin hedeflenen faaliyet seviyesi baz alınarak değerlendirilmiş, hedeflenen miktarın üzerine çıkılması (hedeflenen miktardan daha fazla faaliyet gerçekleştirilmesi) durumunda olumlu sapma, hedeflenen miktarın altında kalınması durumunda ise olumsuz sapma olarak değerlendirilmiştir.
- 5- Miktar ve bütçe hedef ile gerçekleştirmeleri arasındaki farkın yani miktar ve bütçe sapmalarının olumlu veya olumsuz olduğuna karar verilmesinde mantık yolunun seçilmesi en doğru yöntem (Ebiçlioğlu ve Kahraman, 2000: 188) olduğundan vatandaşa yönelik hizmetlerin yer aldığı vatandaş boyutundaki faaliyetlerde hedeflenen miktar seviyesinin üzerine çıkılması durumunda olumlu sapma; finansal boyutun gelir bütçesi ile ilgili kısmında, hedeflenen miktarın üzerine çıkılması olumlu sapma, gider bütçesi ile ilgili kısmında hedeflenen miktarın üzerine çıkılması olumsuz sapma; iç süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutunda hedeflenen miktar oranının gerisinde kalınması olumsuz sapma olarak değerlendirilmiştir. Bütçe yönüyle ele alındığında kurumsal karnenin gelir bütçesi ile ilgili olan kısımları dışında kalan kısımlarında, hedeflenen

seviyenin altında meydana gelen gerçekleşmeler olumlu, hedeflenen seviyenin üzerinde meydana gelen gerçekleşmeler ise olumsuz sapma olarak nitelendirilmektedir.

6- Çok boyutlu performans ölçüm yöntemleri tezin sayfa sayısı dikkate alınarak anahatlarıyla ele alınmış, bu yöntemler arasından kurumsal karne detaylı şekilde ifade edilmiştir.

7- İç kontrol sistem modelleri tezin sayfa sayısı dikkate alınarak anahatlarıyla ele alınmış olup, Maliye Bakanlığı tarafından iç kontrol sistem modelleri arasından seçilerek kamu kurumlarında uygulanması sağlanan COSO modeli detaylı olarak ele alınmıştır.

8- Bazı faaliyetlere ilişkin miktar hedeflerinin yüzde (%) değeri üzerinden belirlenmesine bağılı olarak ölçülebilirlik ve birim fiyatın net olarak belirlenmesi mümkün olmamaktadır. Buna bağılı olarak % değeri üzerinden belirlenen hedeflerde birim fiyatın belirlenememesine bağılı olarak toplam tutar üzerinden değerlendirme yapılabilmektedir.

9- Bazı ölçütler birden fazla alt ölçüt ile desteklenmekte olup, alt ölçütlere ilişkin birim maliyet öngörüsü ve gerçekleşmesine ilişkin verilere ulaşamaması sebebiyle alt ölçütlere ilişkin hesaplama yapılamamakta, değerlendirme ölçüt bazlı yapılmaktadır.

10- Kurumsal Karne çalışmalarının başında misyon ve vizyonun belirlenmesi, belirlenen misyon ve vizyona bağılı olarak hedeflerin ve faaliyetlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu yüzden misyon ve vizyonun dikkatli şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Kurum üst yönetimi tarafından kurumsal karne çalışmaları sürecinin başlamasından önce misyon ve vizyonunun belirlenerek ilan edilmesi sebebiyle kurum üst yönetimi tarafından belirlenen bu misyon ve vizyon aynen kabul edilmiştir.

Araştırmanın Metodolojisi

Çalışmada performans, kurumsal karne, bütçeleme, iç kontrol gibi konular ele alınmış ve belediyeler için kurumsal karne modelinin oluşturulup oluşturulmayacağı analiz edilmiştir. Çalışmada önerilen uygulama metodolojisi;

- 1- Organizasyonun Vizyon, Misyon ve Stratejilerinin Oluşturulması,
- 2- Kurumsal Karne Uygulama Ekibinin Oluşturulması,
- 3- Kurumsal Karne Boyutlarının Oluşturulması,
- 4- Kurumsal Karne Boyutları İçin Ölçütler Tespit Edilmesi,
- 5- Kurumsal Karne Boyutları Ölçütleri İçin Hedefler Belirlenmesi,
- 6- Periyodik Değerlendirmeler Yapılması,

7- Kurumsal Karne Sürecinin Gözden Geçirilmesi şeklindedir.

Tez genelinde bu 7 aşama detaylı olarak ele alındıktan sonra kurumsal karne modelinde yer alan faaliyetler arasından seçilen dört faaliyet kapsamlı şekilde ele alınarak incelenmiş, faaliyetlerin kurumsal karne boyutları ile ilişkisi, öğrenme ve personel, iç süreçler ve finansal boyutta meydana gelen bir değişikliğin vatandaş boyutu üzerinde nasıl etki meydana getirdiği gözlenmeye çalışılmıştır.



BÖLÜM 1: PERFORMANS ve KURUMSAL KARNE

Bu bölümde performans kavramının özel sektör ve kamu sektörü itibarıyla tanımı, performansın unsurları olan tutumluluk, verimlilik, etkinlik kavramları, performansın boyutları, özel sektörde ve kamu sektöründe performans yönetimi, performans göstergeleri, performans ölçümü, performans ölçümünün yararları, performans ölçümünün tarihsel gelişimi, performans ölçümü yöntemleri, performans değerlendirmesi, performans denetimi ve performans raporu, Balanced Scorecard kavramının tanımı, tez çalışmasında balanced scorecard modelinin tercih edilme sebepleri, modeldeki ardıl ve öncül gösterge kavramları, balanced scorecard kavramının literatürdeki karşılığı, balanced scorecardın boyutları olan finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ile öğrenme boyutu, bir kamu kurumu olan belediyelerde balanced scorecardın uygulanması durumunda boyutlarda meydana gelen sıralama ve kavram değişiklikleri, belediyeler için oluşturulan balanced scorecard uygulamasının boyutları olan vatandaş boyutu, finansal boyut, iç süreçler boyutu, öğrenme ve personel boyutu, bahsedilen bu dört boyut arasındaki denge, sebep-sonuç ilişkisi ve boyutlar arası sıralama açıklanmış, sonrasında balanced scorecard modelinin güçlü ve zayıf yönleri belirtilmiş ve nihayetinde balanced scorecard oluşturma süreci açıklanmıştır.

1.1. Performansın Tanımı, Unsurları ve Boyutları

1.1.1. Performansın Tanımı

Günlük yaşamda sıklıkla kullanılan performans kelimesinin kökeni hakkında farklı görüşler mevcuttur. Sözlük anlamı olarak ele alındığında, Türk Dil Kurumu performans kelimesinin Fransızca “performance” kelimesinin karşılığı olduğunu ve “başarım” kelimesiyle Türkçeye çevrildiğini belirtirken (www.tdk.gov.tr, 2017) Bilgin, performans kelimesinin İngilizce “performance” kelimesinin karşılığı olduğunu ve “iş başarımları” kelimesiyle Türkçe’ye çevrildiğini (2004: 13) ifade etmektedir. En basit anlamıyla, “herhangi bir iş veya hizmetin yerine getirilmesi” şeklinde tanımlanabilen (Çevik ve diğerleri, 2008: 54) ancak üzerinde görüş birliğine varılamamış olan (Töre Başat, 2010: 17) performans, günlük yaşamda da sıklıkla kullanılan, kullanıldığı yere göre farklı anlam içeren esnek bir kavram olup, birçok anlamı olduğundan, disiplinlere göre (psikoloji, sosyal bilimler, yönetim bilimleri vb) farklı çağrışımlar yapmaktadır (Dooren, Bouckaert ve Halligan, 2015: 2). Performans kavramı “bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir

teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğini, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımı” (Baş ve Artar, 1991: 13) şeklinde ifade edilmektedir. Performans ölçümü özel sektör ve kamu sektörü için farklı anlamlar ifade etmekte olup bu farklılıklar aşağıda ele alınmıştır.

1.1.1.1. Özel Sektörde Performans

Performans kavramı, yönetim bilimi açısından ele alındığında önceden belirlenen amaçlara ve standartlara uygun olarak bir işin yerine getirilmesi ya da iş görenin bir işte gösterdiği başarıyı ifade etmektedir (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 14). “Başarı” nitel olarak ele alınabileceği gibi nicel olarak da ele alınabilmektedir. Nitekim Akal performansı, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilenin nicel (miktar) ya da nitel (kalite) olarak belirlenmesi (2011: 17) şeklinde tanımlamaktadır. Bir tiyatro oyunu bitiminde seyircinin çok alkışlama suretiyle ortaya koyduğu beğenisi veya az alkışlama suretiyle ortaya koyduğu tepkisi performansın nitel sonucunu, tiyatro oyununa ait biletlerin satışı suretiyle elde edilen hasılatla meydana gelen artış veya azalış ise performansın nicel sonucunu oluşturmaktadır (Altıntaş, 2008: 3-4). Özel sektörde mal ve hizmet çıktıları kamu sektörüne kıyasla kolay bir şekilde ölçülebilmektedir.

1.1.1.2. Kamu Sektöründe Performans

Performans, sadece özel sektör için değil kamu sektörü için de önemli bir konu olmakla birlikte kamu sektöründe performansın ölçümü ile özel sektörde performans ölçümü arasında iki temel fark bulunmaktadır. Bu farklardan ilki kamu örgütlerinde önceliğin kamu yararı olması, diğeri ise kamusal mal ve hizmetlerin bazen hiç ölçülememesi, ölçülmesinin mümkün olduğu durumlarda da zor ölçülmesidir (Göküş, Bayrakçı ve Taşpınar, 2014: 59). Kamu sektöründe yapılan işin sonucunda girdilerle çıktılar ya da amaçlar ile sonuçlar arasında bağlantının ne olduğu, neyin ne kadar iyi üretildiği ve başarıldığı kolayca saptanmadığından performans ölçümü özel sektöre kıyasla zordur (Çevik ve diğerleri, 2008: 47).

Kamu kurumu olan belediyelerin performansı, bu kurumların yöneticilerinin seçim ile göreve gelmeleri sebebiyle halk tarafından diğer kamu kurumlarına göre daha dikkatle izlenilmektedir. Medya ve kamuoyunun belediye faaliyetlerini daha duyarlı bir şekilde izlemesi, halkın belediyeler tarafından sunulan hizmetleri nitelik ve nicelik yönünden daha fazla sorgulaması, mali ve hukuki denetimlerin kamu harcamalarının denetiminde

yetersiz kalması gibi gerekçelerle yeni denetim uygulamaları gereksinimi ortaya çıkmış ve bu durum belediyelerde performans hususunun öne çıkmasına sebebiyet vermiştir. Bir kamu kurumu olan belediyelerin performansını etkileyen hususlar iç ve dış etkenler olmak üzere iki kısımda incelenmektedir. Belediyenin performansını etkileyen dış etkenler; mevzuat, ülkenin ekonomik ve sosyal hayatındaki gelişmeler, belediyenin mali kaynakları ile ilgili hukuki ve piyasa şartları kaynaklı değişiklikler şeklinde sayılırken; iç etkenler ise belediyenin örgütsel yapısı, iş yapma biçimi yani süreçler ve çalışanlar (www.erolkaya.com, 2018) şeklinde sayılmaktadır.

1.1.2. Performansın Unsurları

Performans kavramı ile ilgili tanımlar incelendiğinde ortak bir tanımın bulunmadığı, mevcut tanımların bütünlükten yoksun olduğu, buna rağmen etkililik, etkenlik, kalite, verimlilik, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi, karlılık ve bütçeye uygunluk gibi bazı anahtar terimlerin ortaya çıktığı görülmektedir (Töre Başat, 2010: 13-20). Performans kavramı çatısı altında toplanan bu anahtar terimler, kavramlar, performansın birer unsuru olarak kabul edilmektedir. Unsur, birleşik bir cisim meydana getiren basit cisimlerden herbiri (lugatim.com, 2018) olduğundan performansı bu terimlerin bütünleşmiş hali olarak algılamak gerekmektedir. Performans ile ilgili anahtar kelimeler konusunda farklı yaklaşımlar bulunmasına rağmen performansın değişmeyen üç asgari unsurunun olduğu kabul edilmektedir. Bunlar tutumluluk, verimlilik ve etkinliktir (Özer, 2009: 6). Şentürk, etkinlik, verimlilik, tutumluluk terimlerine dikkat çekerek performansın bu üç terimden ayrı düşünülemeyeceğini belirtmektedir (2005a: 23). Anılan kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

1.1.2.1. Tutumluluk (Ekonomiklik)

Tutumluluk kavramı kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılan kaynakların miktar, kalite, zaman ile mekan itibarıyla uygun bir şekilde ve en uygun maliyetle elde edilmesini (Sayıştay, 2000a: 64), belirlenen amaçları gerçekleştirmede gerekli olan miktarda harcama yapılmasını, gereğinden fazla harcama yapılmamasını ifade etmektedir (Kubalı, 1999: 37). Tanımdan tutumluluk kavramının girdi ile ilişkili bir kavram olduğu görülmektedir. Tutumluluk kavramı hiç harcama yapmama veya gerekli olan miktardan az harcama yapma şeklinde bir anlama gelmemektedir. Tutumluluğun kalite ile birlikte ele alınması gerekmektedir. Tutumluluk derecesini doğru tespit edememek kalite düşüklüğünü beraberinde getirebilecektir. Örneğin bir sınıfın aydınlatılmasında 10 adet

lamba gerekli iken lamba sayısının 5 adet olarak belirlenmesi maliyet tasarrufu sağlamakla birlikte öğrencilerde göz bozulması, sınıf tahtasının iyi görülmemesi gibi farklı maliyetleri beraberinde getirecektir. Dolayısıyla örnekte bahsedilen lamba sayısının azaltılması, tutumluluk kapsamında değerlendirilemeyecektir (Öztürk, 2004: 160; Altuğ, 1995: 19).

1.1.2.2. Verimlilik

Verimlilik kavramı üretim sürecine sokulan çeşitli faktörlerle (girdi) üretim süreci sonunda elde edilenler (çıkıtı) arasındaki ilişki (Yükçü ve Atağan, 2009: 4) şeklinde ifade edilmektedir. “Girdi” kavramı “mal üretimi veya hizmet ifasında gerekli olan sermaye, personel, nakit ve tüketebilir kaynaklar” (Sayıştay, 2000a: 23) şeklinde; çıkıtı kavramı ise “program, proje veya faaliyetler sonucunda sağlanan ürün, hizmet ya da diğer kalemler” şeklinde (Sayıştay, 2000a: 9) tanımlanmaktadır. "Prodüktivite" sözcüğünün karşılığı olan “verimlilik”, geniş anlamda ve dar anlamda olmak üzere iki biçimde tanımlanmaktadır. Geniş anlamda verimlilik, ekonomik amaçlara ulaşmada araçların duyarlılık ve etkinliğini ölçen soyut bir kavram iken; dar anlamda verimlilik, üretim miktarı ile üretim faktörleri miktarı arasındaki ilişkiyi ölçen bir kavram olarak tanımlanmakta ve “çıkıtı (üretim miktarı) / girdi (üretim faktörleri miktarı)” şeklinde formüle edilmektedir. Verimlilik kavramı denildiğinde, gerek uygulamada gerekse literatürde “çıkıtı/girdi” şeklinde formüle edilen dar anlamda verimlilik kavramı akla gelmektedir (www.ekodialog.com, 2017). Verimlilik (i) aynı girdi ile daha çok çıkıtı sağlamak, (ii) aynı çıkıtıyı daha az girdi ile sağlamak, (iii) daha az girdi ile daha çok çıkıtı sağlamak (Onaygil, 2015: 5) suretiyle üç farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Geleneksel olarak çıktıların ölçülmesi üretimin hacmi ya da miktarı üzerine yoğunlaşmıştır. Ancak çıktılar incelenirken malların veya hizmetlerin kalitesi de artan bir biçimde önem kazanmıştır (Sayıştay, 2000a: 9). Verimlilikte öncelik amaca ulaşmaktan çok yapılan işin maliyetinin en aza indirilmesidir (Gegin, 2016: 3).

Girdi miktarında değişiklik olmaksızın çıkıtı miktarında artış meydana gelmesi, “çıkıtı/girdi” formülünden hareketle verimliliği arttıracaktır. Ancak aynı girdi miktarı ile daha fazla miktarda çıktının elde edilmesi üretilen ürünlerin daha düşük kaliteli olmasına sebebiyet verebileceğinden verimlilik göstergeleri ile kalite göstergelerinin dengelenerek kullanılması gereklilik arz etmektedir (Karaaslan, 2015: 94). Verimlilik; kısmi verimlilik, çoklu faktör verimliliği ve toplam verimlilik olmak üzere üç kısımda incelenmektedir.

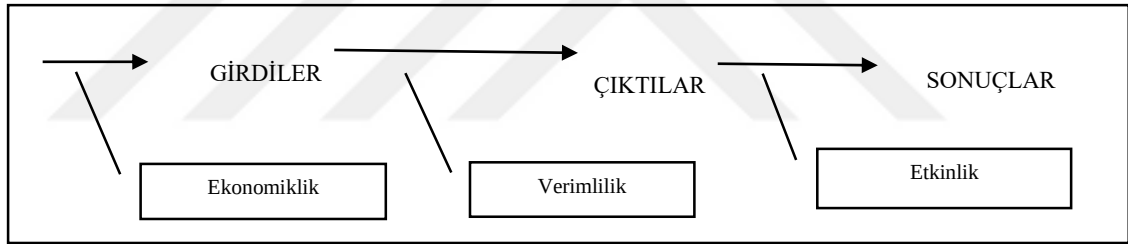
Tablo 1: Verimlilik Türleri

Verimlilik Türü	Formül	Örnek
Kısmi Verimlilik	Çıktı/Tek Bir Girdi	Çıktı/ İşgücü
Çoklu Faktör Verimliliği	Çıktı/Birden Fazla Girdi	Çıktı / İşgücü + Makine
Toplam Verimlilik	Çıktı/Tüm Girdiler	Çıktı / İşgücü + Makine + Sermaye + Hammadde + Enerji

Kaynak: Yükçü, S. & Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 5.

1.1.2.3. Etkinlik

Kamu hizmetlerinde verimliliğin ölçülmesinde yaşanan zorluklar sebebiyle verimlilikten daha geniş bir kavram olan etkinlik kavramı ortaya atılmış (Pazarcık ve Çoygun, 1985: aktaran, Demirbaş, 2001: 93) olup, etkinlik kavramı ile hedeflere ulaşma derecesi ve bir faaliyetin arzulanan etkisi ile gerçekleşen etkisi arasındaki ilişki (Sayıştay, 2000a: 18) ortaya konulmaktadır. Etkinlik iş yapma gücü, işlerin doğru yapılması anlamındadır (Göksel, 2013: 3). Bir lisede üniversite sınavını kazanan öğrenci sayısı, İşkur vasıtasıyla iş bulan kişi sayısı kamu hizmetlerinin etkililiğine örnek olarak gösterilebilir (İlkorkor, 2013: 32). Performansın üç asgari unsuru olarak kabul edilen ekonomiklik, verimlilik ve etkinlik arasındaki ilişki aşağıdaki gibidir.



Şekil 1: Performansın Unsurları Arasındaki İlişki

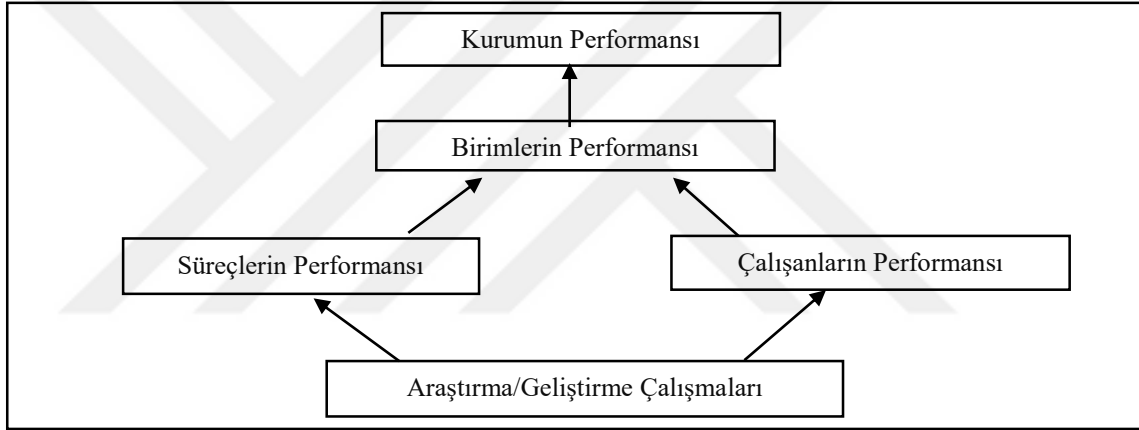
Kaynak: Watt, P. A. (2002). *Review of Public Administration in Northern Ireland*. Erişim adresi: <https://www.researchgate.net/publication/237341752>. (Erişim Tarihi: 11/01/2019).

Şekilden de görüldüğü üzere sürece dahil olan girdiler ekonomiklik (tutumluluk) unsuru ile işlemler neticesinde ortaya çıkan çıktılar verimlilik unsuru ile, çıktıların sonuçlarla ilgisi ise etkinlik unsuru ile ilişkilidir.

1.1.3. Performansın Boyutları

Bireysel performans, takım (birim) performansı ve kurumsal performans olmak üzere performansın üç temel boyutu vardır (Göküş, Bayrakçı ve Taşpınar, 2014: 60; Bilgin, 2004b: 43). Bireyi öne çıkaran ve merkeze alan, birey performansını geliştirmeyi hedefleyen, bireysel etkililik ve verimlilik düzeyini artırma amacı güden yönetim tarzına bireysel performans yönetimi; bir amacı gerçekleştirmek, bir projeyi yerine getirmek için kurulan takımın, kendini oluşturan bireylerin performansından ayrı olarak yönetilmesine takım performans yönetimi; örgütü öne çıkaran, örgütsel etkililiği ve verimliliği artırma

amacını güden yönetime ise örgütsel performans yönetimi (Çevik ve diğerleri, 2008: 19) denilmektedir. Yakın geçmişe kadar performans kavramı birey bazında ele alınmakta, birey performanslarının toplanmasıyla takım ve örgüt performansına ulaşıldığı varsayılmaktaydı (Gençay, 2010: 19). Ancak yapılan çalışmalar neticesinde birimlerin performansının, çalışanların performansı ile süreçlerin performansının toplamına eşit olduğu anlaşılmıştır. Bu sebep ile çalışanların bireysel performanslarını toplayarak örgütün toplam performansını ortaya koymak mümkün olmayacaktır (Çevik ve diğerleri, 2008: 51). Personelin şahsi performansı bireysel performansı, birimlerin (Daire Başkanlıklarının) performansı takım performansını, Büyükşehir Belediyesinin performansı da kurum performansını ifade etmektedir. Bireysel performans, takım performansı ve kurum performansı arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde görülmektedir.



Şekil 2: Performansın Boyutları Arasındaki İlişki

Kaynak: Şentürk, H. (2005a). *Belediyelerde Performans Yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: İlke Yayıncılık.

Şekilden de görüleceği üzere bireysel performans, takım (birim) performansı ve örgüt (kurum) performansı birbirleriyle ilişkilidir. Birimlerin iş yapma biçimleri şeklinde ifade edilebilen süreçlerin performansı ile bu birimlerde çalışan personelin performansında meydana gelen iyileşme birim performansını yükseltecek, birim performansında meydana gelen yükselme de kurum performansının yükselmesini beraberinde getirecektir (Şentürk, 2005a: 37). Yukarıda, çalışanların bireysel performanslarını toplayarak örgütün toplam performansını ortaya koymanın mümkün olmayacağı belirtilmiş olsa da, bu durum personel performansındaki bir artışın örgüt performansına olumlu etkide bulunmayacağı anlamına gelmemektedir.

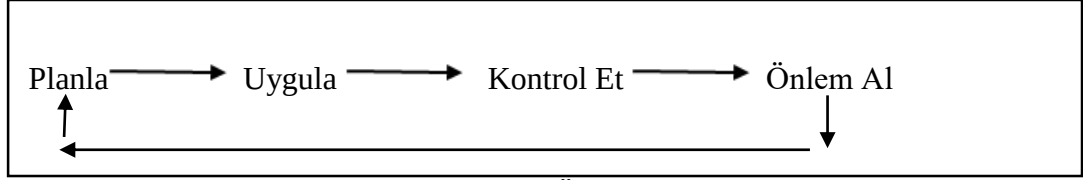
1.2. Performans Yönetimi

Gerek performans yönetiminin bireysel, takım ve kurumsal olmak üzere çeşitli boyutlarının olması, gerekse kar amacı gütmeyen örgütlerin ve özel işletmelerin sahip oldukları kendilerine has özellikleri, performans yönetimine ilişkin genel bir tanım yapmayı zorlaştırmaktadır (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 25). Buna rağmen bir tanımlama yapmak gerekirse performans yönetimi, performansın artırılması için yapılan planlama, ölçme, değerlendirme ve geliştirme çalışmalarını içerisine alan, hangi alanlarda ve nasıl performansın arttırılacağını, performansın hangi aralıklarla ve nasıl ölçüleceğini, nasıl geliştirileceğini içeren, kurumsal başarının elde edilmesi için her çalışanın, birimin, sürecin performansının değerlendirilmesi, değerlendirme sonuçlarına göre sorunların tespit edilmesi ve gerekli tedbirlerin alınarak uygulanması sürecidir (Şentürk, 2005a: 28). Performans yönetim sisteminin amacı bireysel ve kurumsal performansı ortaya koymak, performans eksikliğinin varlığında bu eksikliğin nedenlerini tespit etmek, sorunların giderilmesine yönelik alternatifleri üretmektir (Erbaşı, 2011: 8). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere performans yönetimi; performansın planlanması, ölçülmesi ve değerlendirilmesi ile geliştirilmesi olmak üzere üç temel aşamada gerçekleşmektedir. Performans planlama aşamasında stratejik hedefler, stratejik amaçlar, performans hedefleri, faaliyet ve projeler, performans ölçüt ve göstergeleri belirlenir. Çalışanlardan habersiz yapılan hedef belirlemeleri performans seviyesini olumsuz etkileyeceğinden performans planlama sürecinde örgütün her kademesinden personelin bu sürece dahil olması sağlanmalıdır. Performans ölçme ve değerlendirme aşamasında planlanan ve gerçekleşen başarı aşamaları arasındaki sapmalar ortaya konulur. Performans geliştirme aşamasında ise tespit edilen sapmaların düzeltilmesi için düzeltici eylemler belirlenir (Erbaşı, 2011: 9). Performans yönetimi özel sektörde ve kamu sektöründe farklılıklar barındırdığından aşağıda ayrı ayrı ele alınmıştır.

1.2.1. Özel Sektörde Performans Yönetimi

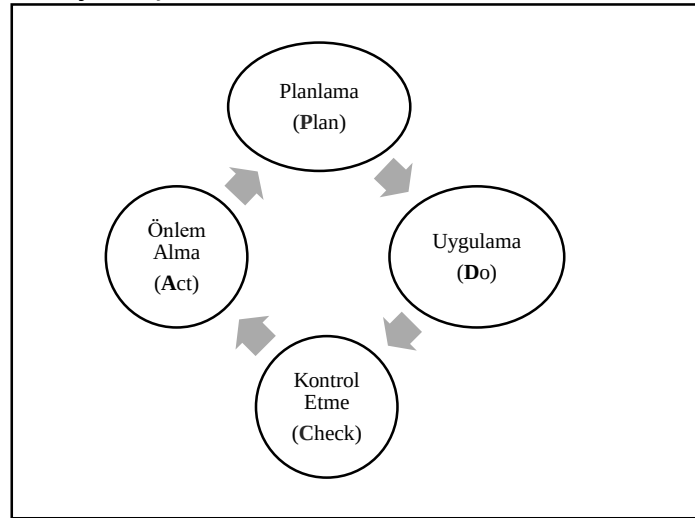
Performans yönetiminin temel yaklaşımı, temeli Shevart tarafından atılan ve daha sonra Shevart'ın yardımcısı Deming tarafından planla, yap, kontrol et, uygula şeklinde bir döngü ile ifadeleştirilen sürekli iyileştirme çalışmalarına benzemektedir. “Planla, yap, kontrol et, uygula” şeklindeki döngü zamanla “planlama, uygulama, kontrol ve önlem al” şekline dönüşmüş, planlama, uygulama, kontrol ve önlem al kelimelerinin ilk harflerinin P, U, K, Ö olması sebebiyle PUKÖ döngüsü olarak anılmaya başlamıştır. Aşağıdaki

şekilden de görüleceği üzere süreç “önlem almak” ile sona ermemekte, tekrar “planla” aşamasına dönmektedir. Dolayısıyla PUKÖ döngüsü sonu olmayan bir süreçtir (Şentürk, 2005a: 30).



Şekil 3: PUKÖ Döngüsü

Kaynak: Şentürk, H. (2005a). *Belediyelerde Performans Yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: İlke Yayıncılık. Performans yönetiminde kurum, amaçlarına ulaşabilmek amacıyla kendine somut hedefler belirlemekte, yapılan çalışmalar belirli dönemler halinde ölçülerek kontrol edilmekte, hedeflere ulaşp ulaşmadığı incelenmektedir. Planlanan hedefler ile gerçekleşen seviye arasında fark varsa problemi giderici önlemler belirlenmekte ve uygulanmakta, herhangi bir sapma yoksa performans hedefleri daha iyi noktalara yükseltilerek döngü tekrar başlatılmaktadır (Şentürk, 2005a: 32). PUKÖ kelimesi (1) planlama, (2) uygulama, (3) kontrol etme, (4) önlem alma kelimelerinin ilk harflerinden oluşmakta olup, bu kelimelerin İngilizce karşılıkları (1) plan, (2) do, (3) check, (4) act kelimeleridir. Bu kelimelerin ilk harfleri PDCA olduğunda PUKÖ döngüsü İngilizce kaynaklarda “PDCA Cycle” şeklinde de ifade edilmektedir.



Şekil 4: PDCA Cycle (Deming Cycle)

Kaynak: PDCA Cycle (Plan, Do, Check, Act): The Deming cycle and the continuous improvement. (2014). Erişim adresi: <https://pdcahome.com/english/267/pdca-cycle-continuous-improvement/>, (Erişim Tarihi: 01/01/2019).

1.2.2. Kamu Sektöründe Performans Yönetimi

Belediyelerin, görev sahaları içerisinde yaşayan bireylerin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını gidermek için oluşturulmuş olmaları sebebiyle topluma karşı

sorumluluklarının olması performans yönetimini gerekli kılmaktadır. Bir kamu kurumu olan belediyelerde performans yönetimini gerekli kılan hususlar kaynak kullanımı, toplumsal sorumluluk, kanuni sorumluluk, yeni kamu yönetimi anlayışı, şeffaflık ve hesap verebilirlik şeklinde sıralanabilir. Belediyeler toplumun kaynaklarını kullanarak halka hizmet etmektedirler. Kamu kesiminde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kapsamında performans yönetimi uygulanmaktadır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik gibi hukuki düzenlemeler sebebiyle belediyelerde performans yönetimi gerekli hale gelmektedir. İşletme alanında geçerli olan toplam kalite yönetimi, ISO 9001 kalite yönetim sistemi, kıyaslama gibi hususların belediyelerde uygulanmaya başlaması belediyelerde yeni kamu yönetimi anlayışının ortaya çıkmasına sebebiyet vermiş ve bu durum belediyelerde performans yönetimini gerekli kılmıştır. Ve yine demokratik kültürün gelişmesi şeffaflığı beraberinde getirmiş ve bu durum kamu yönetiminin yönetilenlere hesap vermesini beraberinde getirmiştir (www.erolkaya.com, 2018).

Belediye gibi kar amacı gütmeyen örgütlerin çok sayıda iş ve işlemlerinin bulunması, faaliyet alanlarının mal üretiminden hizmet üretimine kadar geniş bir yelpaze içerisinde bulunması, personel rejiminin işçi, memur, şirket personeli vb gibi kapsamlı olması, mevzuatın getirdiği sınırlamalar ile siyasi şartların oluşturduğu ortam gibi değişik unsurların değerlendirme kapsamında olması sözkonusu kurumlarda performans yönetimini zorlaştırmaktadır (Şentürk, 2005a: 10). Altıntaş, mahalli idarelerin amaçlarının gerçekleşmesini engelleyen riskleri kurum içi riskler ve kurum dışı riskler olmak üzere iki kısımda ele almakta, kurum içi riskleri; faaliyet yürütenlerin yetersizliği, faaliyetin yeterince sahiplenilmemesi, yasal düzenlemeler ve resmi prosedürler, yetişmiş uzman eleman eksikliği, iş süresinin uzaması şeklinde, kurum dışı riskleri ise; yargısal riskler, kurumlar arası koordinasyonsuzluk ve siyasi nedenler, sivil toplum kuruluşları, ekonomik nedenler, yasal nedenler ve olağanüstü durumlar şeklinde sınıflandırılmaktadır. Anılan kavramların izahatı aşağıda yapılmıştır;

- Faaliyet yürütenlerin yetersizliği; faaliyet için yeterli miktarda kaynak ve uygun ortam bulunsa da liyakatin ön planda tutulmaması ve kayırmacılık sebepleriyle göreve getirilen yetersiz bir personelin faaliyet yöneticisi olması halinde faaliyetin etkinliği azalacaktır.

- Faaliyetin yeterince sahiplenilmemesi; herhangi bir faaliyetin yönetici pozisyonundaki personel tarafından benimsenmemesi, faaliyetin yönetiminde katılımcı bir yaklaşımının benimsenmemesi faaliyetin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir.
- Yasal düzenlemeler ve resmi prosedürler; resmi prosedürler kamu kurumlarının amaçlarını gerçekleştirmeleri sürecinde etkili olmaktadır. Gerek yasal ve yönetsel düzenlemeler sebebiyle gerekse üst makamların onayının alınması gerekliliği sebebiyle mahalli idarelerdeki faaliyetler özel sektöre kıyasla daha yavaş yürümektedir.
- Yetişmiş uzman eleman eksikliği; yerel yönetimlerde personel yetiştirilmesi için gerekli planlama ile kariyer planlamasının yapılmamasının mümkün olmaması sebebiyle uzman personel sayısı yeterli düzeyde olmamaktadır.
- İş süresinin uzaması; bazen yapılan projeler, belirli bir dönem için göreve gelen belediye başkanının görev süresini aşabilmektedir. Yeni seçilen belediye başkanının selefi olan başkanın devam eden projelerini sahiplenip sahiplenmemesi önem arz etmektedir. Göreve gelen belediye başkanı önceki dönemden kalma hatalı işi devam ettirerek kuruma zarar verebilecek veyahut yarım kalan gerekli işi tamamlamamakla kamu zararına sebebiyet verebilecektir.
- Yargısal riskler; belediye tarafından uygulamaya konulan faaliyete karşı olanların veya faaliyet neticesinde menfaati olumsuz yönde etkilenenlerin idare mahkemesinde açtıkları dava neticesinde mahkemenin yürütmeyi durdurma kararı vermesi durumunda mahalli idareler tarafından belirlenen hedeflerin gerçekleşmesinde sapma ortaya çıkabilecektir.
- Kurumlar arası koordinasyonsuzluk ve siyasi nedenler; farklı kamu kurumları arasında gerek siyasi gerekse teknik nedenlerle görüş ayrılıklarının ortaya çıkması sebebiyle mahalli idareler tarafından belirlenen hedeflerin gerçekleşmesinde sapma meydana gelebilecektir.
- Sivil toplum kuruluşları; kamu kurumları ve özellikle mahalli idarelerin gerçekleştirmeyi hedefledikleri faaliyetlerden bazılarının sivil toplum örgütlerinin gerçekleştirdikleri eylemler neticesinde ertelenmesi veya gündemden kaldırılması mümkündür. Dolayısıyla sivil toplum kuruluşlarının takındıkları tavır sebebiyle mahalli idareler tarafından belirlenen hedeflerin gerçekleşmesinde sapma meydana gelebilecektir.

- Ekonomik nedenler; enflasyon artışı, gelir azalmaları, borçlanma düzeyindeki artış gibi sebepler neticesinde mahalli idareler tarafından belirlenen hedeflerin gerçekleşmesinde sapma meydana gelebilecektir.
- Yasal nedenler; faaliyetin uygulanması sürecinde faaliyetin yasaklanması veya kanun değişikliği ile mahalli idarelerin gelirlerinde azalmaya gidilmesi ve böylece mahalli idarelerin kaynaklarında azalma meydana gelmesi sebebiyle mahalli idareler tarafından belirlenen hedeflerin gerçekleşmesinde sapma meydana gelebilecektir.
- Olağanüstü durumlar; deprem, sel gibi doğal afetler sebebiyle faaliyetler sekteye uğrayabilecek veya meydana gelmiş eserler yok olabilecek ve böylece mahalli idareler tarafından belirlenen hedeflerin gerçekleşmesinde sapma meydana gelebilecektir (2008: 9-14).

1.3. Performans Ölçümü ve Değerlendirmesi

Ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesinde, işlemlerin yerine getirilmesinde, görevlerin nasıl gerçekleştiğinin tarafsız olarak ölçülmesinde (Sayıştay, 2000b: 3), kurumun bir bütün olarak veya birimler, süreçler ve çalışanlar yönünden değerlendirilmesi için oluşturulan ölçüm modeli (Şentürk, 2005a: 32) olarak ifade edilen performans ölçümü sadece yöneticileri ilgilendiren bir konu veya işletmenin iç işi olmayıp, işletme sahiplerinin yanı sıra yöneticileri, yatırımcıları ve kredi verenleri ilgilendiren bir konudur (Coşkun, 2006: 128). “Ölçülen yapılmıştır” ve “ölçemediğinizi yönetemezsiniz” şeklindeki iki söylem performans ölçümlerinin büyük-küçük, özel-kamusal, kar amacı güden veya gütmeyen bütün organizasyonlar için ne denli önemli olduğunu vurgulamakta, işletmelerde performans ölçümü yapılmasına katkı sağlamaktadır (Karaman, 2009: 414-415; Akal, 2000: 64). İşletmelerde muhasebe, insan kaynakları yönetimi, işletme stratejisi, üretim yönetimi, pazarlama ve örgütsel davranış disiplinlerini performans ölçümü konusunun ele alındığı disiplinler olarak saymak mümkündür (Töre Başat, 2010: 37; Neely, 1999: 221). Performans ölçümünde baz alınan kriterler nitel olabileceği gibi nicel de olabilecektir (Işığışok, 2008: 3). Bu sebeple performans, nicel olarak ölçülebileceği gibi nitel olarak da ölçülebilecektir.

1.3.1. Performans Göstergeleri

Performans veya çıktı hakkında bilgi veren istatistik (Sayıştay, 2000a: 50) olarak tanımlanabilen performans göstergeleri, kurumun performans programında belirtilen

hedefleri aracılığıyla gelişim, ilerleme ve iyileşmesinde ne kadar yol alındığını ortaya koyan sayısal bilgilerden oluşmaktadır. Dolayısıyla performans yönetim sürecinde ölçülebilirlik performans göstergelerine bağlı olarak sağlanmaktadır (Karaaslan, 2015: 89, 93). Performans Programı Hazırlama Rehberinde performans göstergeleri, performans hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını ya da ne kadar ulaşıldığını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan ve sayısal olarak ifade edilen araçlar (Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, 2009: 13) şeklinde tanımlanmıştır.

İşletme performansının ölçülmesinde kullanılan göstergeleri finansal performans göstergeleri (büyüme, karlılık), finansal olmayan performans göstergeleri (çalışma yaşamının kalitesi, müşteri tatmini, çalışanların tatmini, pazar payı) ve teknik performans göstergeleri (etkenlik, verimlilik, kalite, yenilik) (Tunçer, 2006: 29) olmak üzere üçlü ayrıma tabi tutan görüşler olduğu gibi finansal göstergeler ve finansal olmayan göstergeler olmak üzere ikili ayrıma tabi tutan görüşler de mevcut olup ikili ayrımın daha çok kabul gördüğü görülmektedir. Performans göstergeleri planlama sürecinin başarısı ile de alakalıdır. Mahalli idareler tarafından yayınlanan planlama sürecinin istenilen düzeyde sonuç vermemesinin sebeplerinden en önemlilerinden biri de göstergelerdir (Karaaslan, 2015: 89). Bu sebeple göstergelerin doğru tespiti son derece önemlidir. Maliye Bakanlığı tarafından yayımlanan Performans Programı Hazırlama Rehberinde performans göstergelerinin (1) hedeflerle ilgili olması gerektiği, (2) temel nitelikte ve az sayıda olması gerektiği, (3) ölçülebilir, ulaşılabilir veri sunabilecek nitelikte olması gerektiği, (4) hem geçmiş dönemlerin göstergeleri ile hem de diğer idarelerin benzer görevleriyle karşılaştırılabilir olması gerektiği, (5) verilerin elde edilme ve değerlendirme maliyetlerinin makul ve kabul edilebilir seviyede olması gerektiği belirtilmektedir (Saygılı, 2014: 50).

1.3.2. Performans Ölçümünün Yararları

Performans ölçümü neticesinde; (i) Kurum bünyesinde geliştirilebilecek alanlar ortaya çıkarılabilecek, kurumun başarı düzeyi belirlenebilecek ve kurum genelinde mevcut olan verimsizliklerin nedenlerinin anlaşılabilir (Coşkun, 2006: 128). (ii) İşlemler ve çıktılar ile ilgili olarak önceden belirlenmiş olan hedefler ile gerçekleşen fiili sonuçları karşılaştırılarak hedeflerden sapmaların belirlenmesi mümkün olacaktır (Baynal ve Karasakal, 2008: 1). (iii) Ölçüm sonucunda fiili durum ile hedeflenen seviye arasındaki farkın ortaya konulmasına bağlı olarak, kamu kurumlarındaki karar vericilere, eksik

yönlerin görülmesi, hizmet kalitesinin artırılması, optimal hizmet bileşiminin seçilmesi, hesap verilebilirliği artırma, vatandaş odaklı hizmet sunumu ve bütçe denkliliğinin sağlanması gibi konularda yardımcı olunacaktır (Sağbaş ve diğerleri, 2011: 18).

1.3.3. Performans Ölçümünün Tarihsel Gelişimi

1980’li yıllar performans ölçümünün tarihsel gelişiminde önemli bir dönüm noktasıdır. 1980’li yıllara değin performans ölçümünün temel vurgusu kâr ve verimlilik gibi finansal ölçümler üzerinde yoğunlaşmış iken 1980’li yıllardan itibaren şirketler daha kaliteli ürünleri daha düşük fiyat ve çeşitlilikte sunabilen deniz aşırı rakipler karşısında pazar paylarını kaybetmeye başlamışlar, kaybettikleri rekabet üstünlüğünü tekrar kazanabilmek için stratejik önceliklerini düşük maliyetli üretimden kaliteye, esnekliğe, daha kısa sunum zamanına ve dağıtımına doğru değiştirmişlerdir (Töre Başat, 2010: 39-40). Performans ölçümü konusu hizmetlerin daha kaliteli ve başarılı sunumunu sağlamak amacıyla ilk olarak özel sektörde uygulanmış, elde edilen başarılı sonuçların ardından kamu kurumlarında uygulanması önem kazanmaya başlamıştır (Sağbaş ve diğerleri, 2011: 18).

1.3.4. Kamuda Performans Ölçümü

Yeni kamu yönetimi anlayışı ilk kez Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere’de 1979 ve 1980 yıllarında gerçekleşen iktidar değişikliklerinden sonra ortaya çıkmıştır. Bu yeni anlayış devletin küçülmesini ve devletin ekonomiden elini çekmesini amaçlamakta, geleneksel bürokratik kamu yönetimi yerine daha esnek, hesap verebilir, şeffaf, stratejik planlamayı ve performansa dayalı yönetim anlayışını benimsemektedir (Çevik ve diğerleri, 2008: 9). Yönetişim, stratejik yönetim anlayışı, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, performans bütçeleme başlıklarının yanısıra dilekçe hakkı, vatandaş memnuniyeti ölçümü gibi çeşitli uygulama araçları da bünyesinde barındıra Yeni Kamu Yönetimi anlayışının Türkiye’deki yansımaları 1983 yılı sonlarında, Özal Hükümeti ile başlamıştır (Tozlu, 2014: 4-5). Ve yine sözkonusu anlayış ile birlikte kaliteli, etkin ve verimli hizmet, sonuç odaklılık gibi değerlerin önemi artmış ve kamu yönetiminde performansa yönelim gerekli bir vaziyet almaya başlamıştır (Sağbaş ve diğerleri, 2011: 17). Türkiye’de kamu kurumlarındaki performans ölçümü ilk olarak 1948 yılında Karabük Demir Çelik fabrikalarında uygulanmış olup bunu Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları gibi kamu kurumları izlemiştir (Göksel, 2013: aktaran, Özveri ve diğerleri, 2018: 20).

Özel sektör kuruluşlarının hissedarlarının sahip oldukları gözetim imkanının kamu kuruluşları için olmaması sebebiyle kamu sektöründe performans ölçümüne ihtiyaç duyulmakta (Akın, 2006: 1) olup çeşitli kanuni düzenlemelerle kamuda performans ölçümüne dayanak oluşturulmuştur. Kamuda performans ölçümü ile ilgili olarak 5393 sayılı Belediye Kanunu ile 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu öne çıkmaktadır. 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun "Belediye başkanının görevleri" başlıklı 38 inci maddesi, "Stratejik plan ve performans programı" başlıklı 41 inci maddesi, "Belediyenin denetimi" başlıklı 54 üncü maddesi, "Faaliyet raporları" başlıklı 56 ncı maddesi, "Belediye bütçesi" başlıklı 61 inci maddesi; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun "Stratejik planlama ve performans esaslı bütçe" başlıklı 9 uncu maddesi, "Bütçe ilkeleri" başlıklı 13 üncü maddesi, "Faaliyet raporları" başlıklı 41 inci maddesi, "İç denetçinin görevleri" başlıklı 64 üncü maddesi performans ölçümü ile ilişkili kanun maddeleridir. Bunun yanısıra "Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik", "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik", "Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik", "Performans Programı Hazırlama Rehberi", "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu", "Performans Denetim Rehberi", "Kamu İç Kontrol Rehberi", "İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar Yönetmeliği" performans ölçümüne ilişkin mevzuat (Karaaslan, 2015: 91) olarak karşımıza çıkmaktadır.

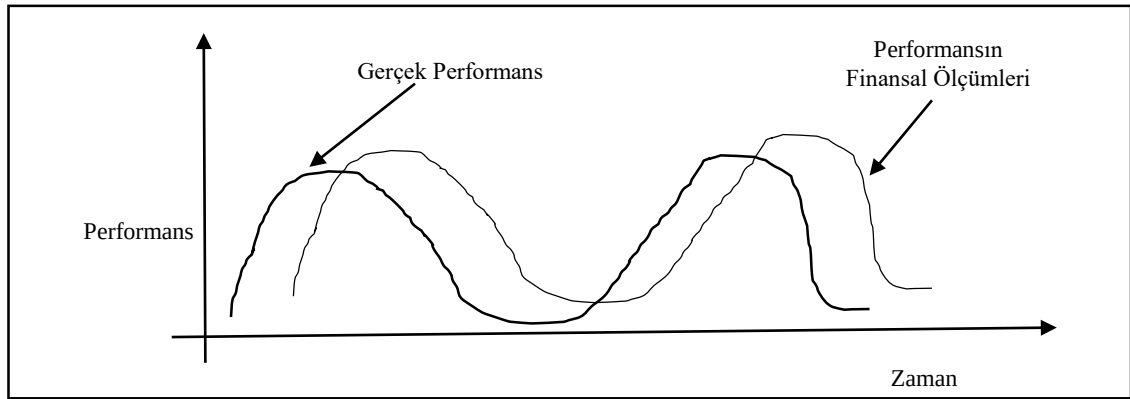
Performansı ve kamu hizmetlerini iyileştirmek, kamu iletişimi ve vatandaş katılımını sağlamak, kamusal hesap verilebilirliği arttırmak, bütçe sürecini geliştirmek gibi konular sebebiyle performans ölçümü yerel yönetimlerde önem kazanmaktadır (Ağcakaya, 2009: 27). Yerel yönetimlerde performans ölçümü konusunda 1913-1915 yılları arasında ABD'nin Richmond eyaletinde yapılan ve caddelerin temizlenmesi, kanalizasyonların bakımı, yolların onarımı gibi faaliyetleri içine alan çalışma önem arz etmektedir. Söz konusu çalışmada faaliyetler ilgili oldukları birim ile ilişkilendirilmiş, hizmetlere ilişkin birim maliyet, toplam maliyet ve toplam harcamalar ortaya konulmaya çalışılmıştır (Ağcakaya, 2009: 32; Falay, 2000: 4).

1.3.5. Performans Ölçüm Yöntemleri

Performans ölçüm yöntemleri "geleneksel performans ölçüm yöntemi" ve "çok boyutlu performans ölçüm yöntemleri" olmak üzere iki kısımda incelenir (Ağca ve Tunçer, 2006:

176-177). Gelir tablosu, bilanço ve nakit akım tablosu verilerinden yararlanılarak elde edilen kar, nakit akımı, verimlilik, yatırımların geri dönüşümü vs göstergelere dayanılarak yapılan performans ölçümüne geleneksel performans ölçümü denilmektedir. Geleneksel performans ölçümü uzun yıllar performans değerlendirilmesinde kullanılmış olup 1980 sonrası başlayan eleştirilere bağlı olarak eski gücünü kaybetmiş ve yerini çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerine bırakmıştır (Ege ve Şener, 2013: 109; Baynal ve Karasakal, 2008: 2). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yöneltilen eleştiriler aşağıda belirtilmiştir.

i) Geleneksel ölçüm yönteminde sadece finansal veriler ışığında değerlendirme yapılmaktadır. Finansal veriler ise bir önceki döneme ait olmaları sebebiyle “tarihi” olarak nitelenmekte ve bu durum son yıllarda artan eleştirilere (Debusk, Brown, Killough, 2003: aktaran, Ataman Gökçen, 2004: 74;) gerekçe olmaktadır. Dr. William Edwards DEMİNG’in geleneksel performans ölçümleri ile ilgili olarak; “kâra bakarak bir firmayı yönetmek dikiz aynasına bakarak araba kullanmaya benzer. Dikiz aynası nerede olduğunuzu gösterir ancak nereye gittiğinizi göstermez” (Ağca ve Tunçer, 2006: 176) sözü finansal verilerin geçmiş döneme ait olmaları sebebiyle eleştirilmelerine örnek olarak verilebilecektir.



Şekil 5: Gerçek Performans ile Finansal Ölçümler Arasındaki Fark

Kaynak: Şimşek, M. & Nursoy, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Şekilde, finansal verilere dayanılarak yapılan performans ölçümünün gerçek performansı geriden takip ettiği ve dolayısıyla finansal verilere dayanılarak yapılan performans ölçümünün “tarihi” olduğu gösterilmektedir.

ii) Verilerin geçmişe dönük olması, işletmeyi geleceğin belirsizliklerine karşı daima hazır durumda olmasına mani olmaktadır (Kaygusuz, 2005: 82).

- iii) Finansal tablolarda yer alan rakamların birbirine oranlanmasıyla elde edilen finansal oranların sayıca fazlalığı, değerlendirmelerde hangi oranın veya oranların kullanılacağına karar verilmesinde güçlük çekilmesine sebebiyet vermektedir (Yüksel, 2003: aktaran, Ağca ve Tunçer, 2006: 176).
- iv) Sadece finansal ölçüler dikkate alınarak yapılan performans değerlemesi kısa vadeli hedeflere odaklanmakta ve yöneticilere dar bir bakış açısı sunmaktadır (Büyük ve Barca, 2011: 170).
- v) Çok özet bilgiler içermesi (Güner, 2008: 247) sebebiyle gereken malumata ulaşamamaktadır. Finansal veriler, sadece problem olup olmadığı hakkında malumat vermekte, problemin içeriği hakkında malumat vermemektedirler (Şimşek ve Nursoy, 2002: 47).
- vi) Organizasyonda bölümleşmeyi güçlendirerek organizasyon genelinde sinerjinin ortaya çıkmasını engellemektedir (Güner, 2008: 249).
- vii) Performans kısmen ölçüleceğinden performans hedefleri ortaya konulamayacak ve işletme kritik alanlara odaklanamayacaktır (Kuğu ve Kırılı, 2013: 303; Kaplan ve Norton, 1996: 77).
- viii) ABD’de finansal piyasalarda ortaya çıkan ve tüm dünyaya yayılan küresel kriz finansal tablolara olan güveni azaltmıştır (Dinç ve Cengiz: 2014: 222). Bağımsız denetimden olumlu sonuç olarak geçen finansal tablolarda hile yapıldığının tespit edilmesi, bu tablolarda yer alan veriler ışığında yapılan değerlendirmelere duyulan güvenin zedelenmesine sebebiyet vermiştir.
- ix) Sadece finansal ölçütlere odaklanılarak işletmenin içinde bulunduğu durum tespit edilememektedir. Örneğin finansal performans ölçütlere göre başarılı ifade edilen Kepez Elektrik A.Ş. ile Çukurova Elektrik A.Ş.’nin yönetim ve mülkiyet hakkına sahip olanlar, üst kurul düzenlemelerine uymamaları sebebiyle yönetim ve mülkiyet haklarını kaybetmişlerdir. Bu kurumların performans ölçümlerinde finansal performans ölçütlerinin yanısıra ilgili yasal düzenlemelere uyumlarının sürekliliği hususunu performans ölçütü olarak değerlendirmek kurumun performansının ölçümünde finansal olmayan bir performans ölçütünü de kullanmak olarak ifade edilebilir (Çanakçıoğlu ve Demirbaş, 2009: 221).
- x) Entelektüel sermaye finansal tablolara yansıtılamadığından, beşeri sermaye hesaplamalara dahil edilemez (Zor ve Bulut, 2013: 97-98).

Örgütlerde performans değerlendirmesinin sadece finansal göstergelere dayalı olarak yapılmasının yukarıda sayılan eksik yönlerinin fark edilmesi, faaliyetlerin karlılık, müşteriler, insan kaynakları, kalite, yenilik, esneklik gibi farklı boyutlarla birlikte ele alınmasını ve değerlendirilmesini benimseyen çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımlarının ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir (Elitaş ve Ağca, 2006: 343). Sadece mali tablolarda yer alan somut varlıklar ışığında performans tespiti yapmak doğru olmayacağından (Aktürk ve Özgür, 2011: 22) yukarıda sayılan karlılık, müşteriler, kalite vb boyutlar ile bunların yanısıra 2000’li yıllardan itibaren internet esaslı performans ölçütleri gündeme gelmiş ve şirketlerin internet sayfalarına yapılan giriş sayıları, siteye ilk defa giren ziyaretçi sayısı ve görülen sayfa sayısı gibi hususlar da performans değerlemesinde belirleyici olmuştur (Coşkun, 2007: 6; Ramesh ve Swamy, 2002: 44-47).

1.3.6. Çok Boyutlu Performans Ölçüm Yöntemleri

Çok boyutlu performans ölçüm yöntemleri arasında en çok dikkat çekenler; Keegan vd. tarafından geliştirilen “performans ölçüm matrisi”, Lync ve Cross tarafından geliştirilen “performans piramit sistemi”, Fitzgerald vd. tarafından geliştirilen “sonuçlar ve belirleyiciler modeli”, Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen “balanced scorecard”, Bititçi vd. tarafından geliştirilen “entegre performans ölçüm sistemi”, Atkinson vd. tarafından geliştirilen “sorumluluk temelli yaklaşım”, Chennell vd. tarafından geliştirilen “organizasyonel performans değerlendirme modeli”, Neely vd. tarafından geliştirilen “performans prizması modeli”, Laitinen tarafından KOBİ’ler için geliştirilen “entegre performans ölçüm modeli” (Ağca, 2009: 52-53) şeklinde sıralanabilir. Anılan çok boyutlu performans ölçüm yöntemleri aşağıda ele alınmıştır.

1.3.6.1. Performans Ölçüm Matrisi

1989 yılında Keegan vd. tarafından geliştirilen ilk çok boyutlu performans ölçüm modeli olup organizasyon performansını etkileyen finansal ve finansal olmayan faktörlerle içsel ve dışsal hususları da içine alan iki satır ve iki sütundan oluşan basit dengeli bir matristir (Ağca, 2009: 53; Garengo vd, 2005: 36; Purpey vd, 2005). Bu model, işletme performansının bazı boyutlarını içermemesi, farklı boyutlar arasındaki bağlantılarını açıklamaması sebebiyle eleştirilmektedir (Ağca, 2009: 53).

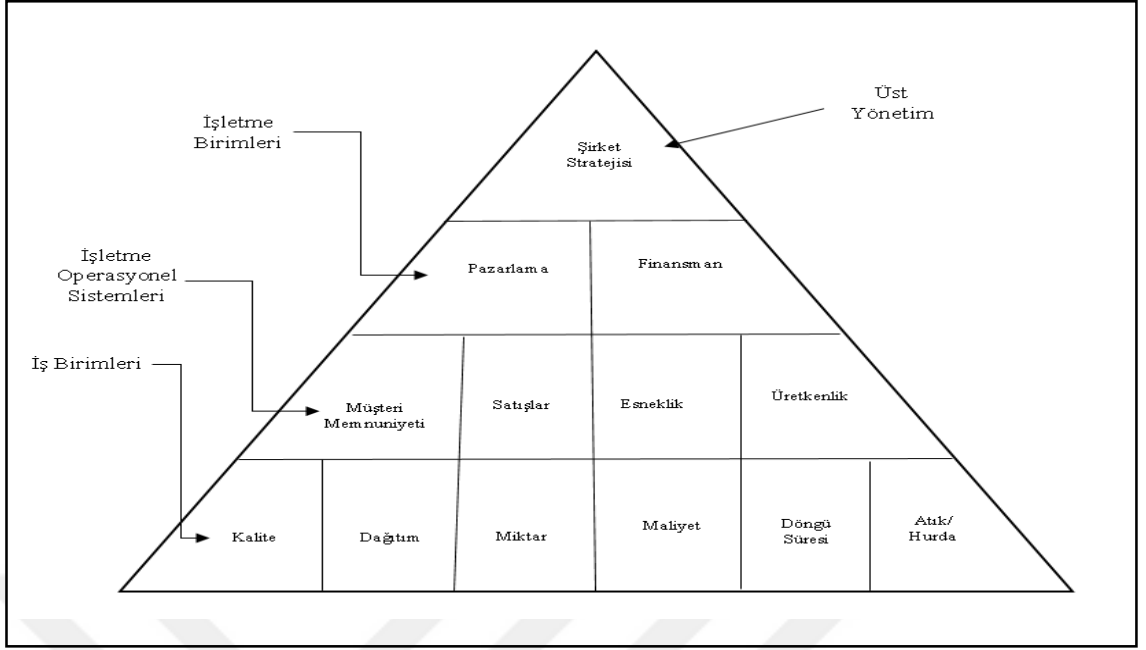
1.3.6.2. Performans Piramidi Sistemi

1991 yılında Lynch ve Cross tarafından geliştirilen modelde finansal ve finansal olmayan olmak üzere iki temel boyut mevcuttur (Ağca ve Tuncer, 2006: 179). Performans piramidinin temelini Stratejik Ölçüm Analizi ve Raporlama Tekniği oluşturmaktadır. Stratejik Ölçüm Analizi ve Raporlama Tekniğinin İngilizcesi olan Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique kelimelerinin ilk harflerinden oluşan SMART, Wang Laboratuvarları tarafından geliştirilmiştir. Judson tarafından 1990 yılında yapılan çalışmalar bir yıl sonra, 1991’de, Lynch ve Cross tarafından geliştirilerek bugünkü halini almıştır (Töre Başat, 2010: 81).

Lynch ve Cross tarafından geliştirilen sözkonusu model “Measure Up! Yardsticks For Continuous Improvement” adlı kitapla yerini almış olup aynı yazarlar tarafından yapılan düzenleme neticesinde “Measure Up! How To Measure Corporate Performance” adlı yeni kitap yayınlanmıştır (Kılınç, Kınır ve Mesci, 2010: 28; Folan ve Browne, 2005).

Performans piramidi günlük operasyonlarını vizyonuna bağlayacak amaçlar ve ölçütler içermektedir. Performans piramidinin amacı organizasyonun stratejisi ile operasyonları arasında amaçların müşteri önceliklerine dayanarak yukarıdan aşağıya, ölçütlerin ise aşağıdan yukarıya doğru dönüştürülmesidir (Tangen, 2004: aktaran, Saraç, 2011: 28).

Piramitte yukarıdan aşağıya inildikçe bir departmandan diğerine aktarılacak yerine getirilen işler görülmektedir. Müşteri siparişinin alınması, üretim, dağıtım, memnun müşteri ile sonuçlanan faaliyetleri kapsamaktadır. Temel performans göstergelerini tanımlayacak bir mekanizmaya sahip olmaması bunun yerine devamlı gelişim kavramını tanımlamaması bu modele yönelik eleştirilerdir (Dereköy, 2012: 36-37).



Şekil 6: Performans Piramidi

Kaynak: Barutçugil, İ. (2015). *Performans Yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.

Performans piramidinin, en üstte vizyon ile başlayan ve en altta bireysel performans ölçümleri ile sona eren bloklardan oluşan hiyerarşik bir yapı olduğu görülmektedir. Model kurucuları, piramidin müşteriler, hissedarlar ve çalışanlar olmak üzere üç ana paydaş gurubuna ayrılacağını ifade etmektedirler. Piramit incelendiğinde üç noktada rekabete önem verildiği görülmektedir. Bunlar müşteri memnuniyeti, esneklik ve verimliliklerdir. Buna bağlı olarak kalite, teslimat, zaman ve israf olmak üzere dört adet operasyonel kriter mevcuttur. Performans piramidine yönelik eleştiriler; (1) kişisel ölçümlerin, balanced scorecardda olduğu kadar net ortaya çıkmadığı ve (2) detayların yeteri kadar ölçülemediği şeklindedir (Töre Başat, 2010: 82-84).

1.3.6.3. Sonuçlar ve Belirleyiciler Modeli

1991 yılında Fitzgerald vd. tarafından spesifik olarak hizmet endüstrilerindeki işletmelerin performans değerlemesi için geliştirilen model rekabet etkinliği ve finansal performans olmak üzere iki temel göstergeye ve bu göstergelerin belirleyicisi olan hizmetin kalitesi, esneklik, kaynak kullanımı, yenilik boyutlarına odaklanmaktadır (Ağca, 2009: 53).

1.3.6.4. Balanced Scorecard Modeli

Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen, literatürde ve uygulamada en popüler model olarak kabul edilmekte olan (Ağca, 2009: 53) sadece performans ölçüm sistemi değil, aynı zamanda uzun dönemli stratejik amaçlara ulaşılması için çalışanların sahip olduğu enerji, yetenek, spesifik bilgileri yönlendiren bir yönetim sistemidir (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 32). İlk geliştirilen performans ölçüm modeli olan performans ölçüm matrisinin zayıf yönlerini ortadan kaldırmak için performansın farklı boyutları arasındaki ilişkileri çok belirgin olarak uygulamaktadır (Kulatunga, Amaratunga & Haigh, 2006: aktaran, Ağca, 2009: 53). Literatürde ve uygulamada en popüler model kabul edilmesi, geliştirilen modeller arasında zayıf yönlerinin kaldırılmasına yönelik olması, sadece belli başlı işletme türlerine uygulanmayıp özel-kamu, kar amacı güden–gütmeyen tüm işletmelerde uygulanabiliyor olması sebebiyle tezde bu model tercih edilmiştir.

1.3.6.5. Entegre Performans Ölçüm Sistemi

1997 yılında Bititçi vd. tarafından geliştirilen model performans değerlendirme sisteminin bütünleşme ve yayılma olmak üzere iki önemli temel boyutu olduğunu vurgulamaktadır. Bütünlük boyutu farklı işletme ve iş alanlarındaki bütünleşmeyi yaygınlaştırma ve artırma yeteneği olarak, yayılma boyutu da işletme amaç ve politikalarının işletme genelindeki bütün kademelere yayılması olarak tanımlanmaktadır (Ağca, 2009: 54; Bititci, 1997: 553). Bu model örgüt, işletme birimleri, iş süreçleri ve faaliyetler olmak üzere dört işletme kademesi temelinde yapılanmış, bunların herbirinde beş kilit faktör ele alınmıştır. Bu beş kilit faktör paydaşlar, denetim kriterleri, dışsal göstergeler, iyileştirme hedefleri ve içsel göstergelerdir (Ağca, 2009: 55).

1.3.6.6. Sorumluluk Temelli Yaklaşım

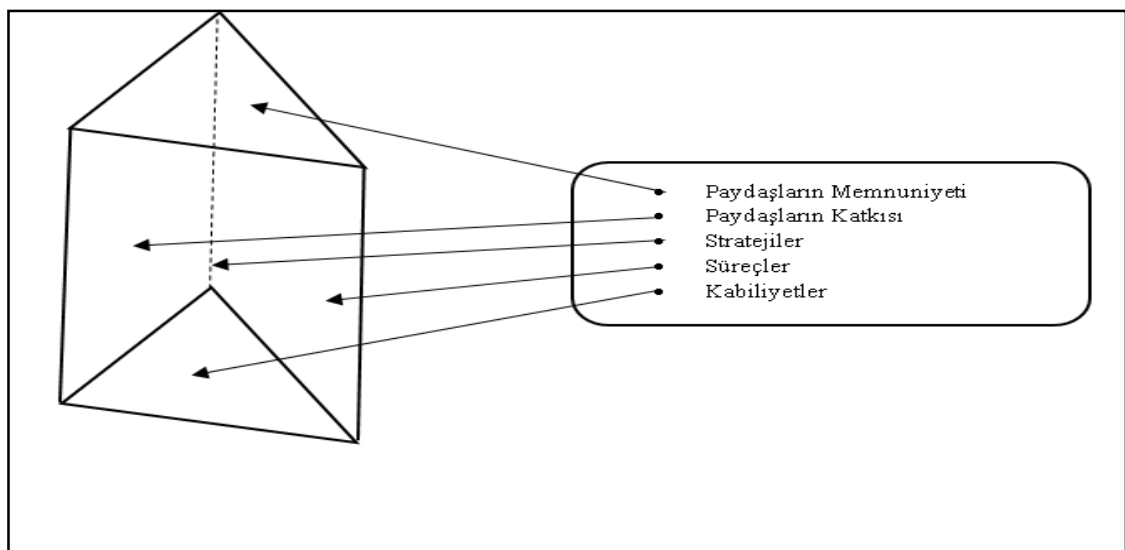
1997 yılında Atkinson vd. tarafından geliştirilen model sadece finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri arasında denge kurmaya odaklanmayıp, örgüt ile onun kilit paydaşları arasında var olan ilişkiyi de ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu yaklaşım, dengeli ve entegre bir biçimde, paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanma derecesine bağlı olarak gelişmektedir (Ağca, 2009: 54).

1.3.6.7. Organizasyonel Performans Değerleme Modeli

Chennell vd. tarafından 2010 yılında spesifik olarak KOBİ'ler için geliştirilen model, uyumluluk, süreç odaklılık ve kullanışlılık olmak üzere üç ilkeye sahiptir. Uyumluluk ilkesi performans göstergeleri organizasyondaki insanların eylemleri ve kurumun stratejisi arasındaki uyumu, süreç odaklı düşünme ilkesi süreç kontrollerine, denetim ve süreç iyileştirme sistemlerine dayanmaktadır. Kullanışlılık ise verilerin kaliteli olmasını ve uygunluğunu sağlayan performans göstergelerini tanımlayan tutarlı bir değerlendirme sürecinin varlığını göstermektedir (Ağca, 2009: 54).

1.3.6.8. Performans Prizması Modeli

2002 yılında Neely ve Kennerley tarafından geliştirilen model, örgütün performansını ölçmek için geliştirilen üç boyutlu bir modeldir. Bu modele göre performans ölçülerinin stratejilerden türediği inancı yanlış olup, ölçümlerde paydaşların istek ve ihtiyaçlarının öncelikli olduğunun doğru olduğu vurgulanmaktadır. Bu modele göre, işletme yönetimlerinin gelecekte tüm planlarını paydaşların gereksinim ve ihtiyaçlarına göre yapacaklarını ileri sürer, dolayısıyla bu modelde paydaşlar kilit nokta olarak kabul edilmektedir (Töre Başat, 2010: 91, 93). Sözkonusu modelin bazı eksiklikleri bulunmaktadır. Performans ölçütlerinin belirlenmesi konusuna yeterince açıklık getirilmemesi ve örgütte uygulanmakta olan mevcut ölçüm sistemi ile ilgili bir yaklaşım geliştirmemesi bu eksikliklerdir (Tangen, 2004: aktaran, Dereköy, 2012: 43).



Şekil 7: Performans Prizması

Kaynak: Demir, A. S. & Taşkın, H. (2008). İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması ve Skandia Kılavuzu Modelleri. *Journal of Yaşar University*, 3(11), 1695-1709.

1.3.6.9. Paydaş Temelli Performans Değerleme Modeli (The Stakeholder Card)

Paydaş ifadesi ile örgüt içerisinde veya dışarısında, kurumdan çıkarı olan ve firmanın performansını etkileyen birey veya grup ifade edilmektedir. İşletmeler önemli paydaşlara sahiptirler. Bu paydaşlar; müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar ve toplumdur. Paydaş temelli performans modelinde, firma paydaşlarının beklentileri, gereksinimleri ve katkıları performans ölçümünde hesaba katılmaktadır (Atkinson vd, 1997: aktaran, Ağca ve Tuncer, 2006: 178-179).

1.3.7. Performans Değerlendirmesi

Performans ölçümünün son aşaması, ölçüm esnasında elde edilen verilerin değerlendirilmesi olduğundan performans ölçümü ve performans değerlendirme birbirini ile alakalı, birbirini takip eden süreçlerdir (Sağbaş ve diğerleri, 2011: 53). Performans değerlendirme; kişi, birim veya örgütlerin performanslarının belirlenmiş olan standartlara göre veya benzer durumda olan diğer kişi, birim veya örgüt performansları gözönünde tutularak ölçülmesini içeren bir süreci ifade etmektedir (Palmer ve Kenneth, 1993: aktaran, Gençay, 2010: 6). Literatürde “personel değerlendirme”, “liyakat değerlendirme”, “başarı değerlendirme” gibi kavramlarla ifade edilmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 105; Bingöl: 1997: 217). Performans değerlendirme neticesinde fiili performans ile olması gereken performans arasındaki fark (performans boşluğu) tespit edilerek bu farkı ortadan kaldırmak, ortadan kaldırmak mümkün olmuyorsa azaltmak için harekete geçme fırsatı oluşturmaktadır (Erbaşı, 2011: 11).

Performans değerlendirmesinin sağlıklı yapılabilmesinde, değerlendirme sonuçlarının sağlıklı olabilmesinde performans göstergelerinin önemi büyüktür. Belirlenen performans göstergelerinin hedefi tüm yönleriyle ele alması ve elde edilen gösterge değerlerinin güvenilir olması önemli paya sahiptir (Karaaslan, 2015: 101). Performans değerlendirmesi yapılmasında güdülen amaç sadece kurumun başarı karnesini görmek değildir. Başarı karnesini görerek, daha iyi bir noktaya ulaşmak için neler yapılması gerektiğini belirlemek, ortaya çıkan aksamaların sebeplerini tespit etmek ve mevcut başarı düzeyinin artırılmasına yönelik iyileştirmeleri yapmak için gereken verilere ulaşmaktır (www.erolkaya.com, 2008).

Performans değerlemesinin yapılma sıklığı da önem arz etmektedir. Değerlemenin makul süreden daha kısa sürede veya daha uzun sürede yapılmaması gerekmektedir. Sıklıkla yapılan değerlemeler personel üzerinde baskı oluşturabilecektir (Göksel, 2013: 45).

Kamu sektöründe yapılan performans değerlendirmesinin temel dokümanları beş yıllık dönemler için hazırlanan stratejik plan, yıllık dönemler itibariyle hazırlanan performans programı, her mali yılın sonunda hazırlanan faaliyet raporu, yıllık dönemler itibariyle hazırlanan performans esaslı bütçe ve süreklilik arzeden iç kontrol sistemidir (Karaaslan, 2015: 92). Performans değerlendirmesinin temel dokümanları stratejik plan, performans programı, faaliyet raporu, performans esaslı bütçe ve iç kontrol olarak tasnif edilmiş olup aşağıda detaylı olarak ele alınmıştır.

i) Stratejik Plan: Stratejik planlama, kurumlarda amaçları gerçekleştirebilmek için başarılması gereken faaliyetlerin kurum yöneticilerinin istekleri ve öngörülleri doğrultusunda belirlenmesi süreci (Lamba, Altunok ve Kerman, 2015: 98; Tortop ve diğerleri, 2007: 306-307) olup stratejik planlamada amaç geleceğin tahmin edilmesi olmayıp alınacak kararlarla yarınların şekillendirilmesidir (Lamba, Altunok ve Kerman, 2015: 98; Akçay, 2001: 24). 5393 sayılı Belediye Kanununun “Stratejik Plan ve Performans Programı” başlıklı 41 inci maddesi uyarınca nüfusu 50.000’in üzerinde olan tüm belediyelerde stratejik plan yapılması zorunludur. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun “Tanımlar” başlıklı 3 üncü maddesinde; kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan şeklinde tanımlanmaktadır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 01/01/2005 tarihinde yürürlüğe girse de, stratejik planlama modelinin pilot olarak uygulandığı kuruluşlardaki çalışmalar başlangıç tarihi olarak kabul edilirse Türk kamu yönetiminde stratejik planlama 2003 yılından bu yana uygulanmaktadır (Songür, 2015: 65). Stratejik planlama ile ilgili düzenlemeler 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile sınırlı kalmamıştır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile stratejik planlama yasal bir temele kavuşturulduktan sonra yürürlüğe giren 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu hükümleri uyarınca nüfusu 50.000’in üzerinde olan belediyelerde stratejik plan yapmak zorunlu hale getirilmiştir (Songür, 2008: 62). Ayrıca 26/05/2006 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”te stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idareleri, stratejik planlama sürecine ilişkin takvim, stratejik planların hazırlanması konuları ele alınmış, sözkonusu Yönetmelik sonrasında, Devlet Planlama Teşkilatı tarafından Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu yayımlanmıştır. Stratejik planlama modelinin pilot olarak

uygulandığı kuruluşlar Yüksek Planlama Kurulu tarafından yayımlanan 2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararı'nın "Kuruluş Düzeyinde Stratejik Planlama Çalışmaları" başlıklı 25 inci maddesinde sayılmıştır. Söz konusu kamu kuruluşları; Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, Hacettepe Üniversitesi, Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı, Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü, Karayolları Genel Müdürlüğü, İller Bankası Genel Müdürlüğü, Denizli Valiliği (İl Özel İdaresi) ve Kayseri Büyükşehir Belediyesi (Coşkun ve Pank Yıldırım, 2018: 8; Barca ve Nohutçu, 2013: 347) olmak üzere sekiz tanedir.

ii) Performans Programı: 26/05/2006 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin "Performans Programı" başlıklı 16 ncı maddesinde "(1) Performans programları, stratejik planların yıllık uygulama dilimlerini oluşturur. Kamu idareleri performans programlarını stratejik planlarına uygun olarak Maliye Bakanlığınca belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde hazırlar. (2) Bütçeler performans programına uygun olarak hazırlanır. (3) Performans programları Maliye Bakanlığınca ve Müsteşarlığa gönderilir" hükümlerine yer verilmektedir. Dolayısıyla hazırlanan stratejik planın yıllar itibariyle belirlenen uygulama dilimlerine performans programı denilmektedir.

iii) Faaliyet Raporu: Faaliyet raporu, kamu kurumlarının stratejik plan ve performans programlarına göre ifa ettikleri faaliyetlerini, sözkonusu plan ve programda belirlenmiş faaliyet göstergeleri ve gösterge bazında meydana gelen sapmaları ortaya koyan, sapmaların nedenlerini açıklayan, kurum hakkındaki genel ve mali bilgileri içeren rapor (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 52) şeklinde tanımlanmaktadır. Türkiye'de kamu kurumlarının performans sonuçları faaliyet raporu aracılığıyla açıklanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında performans raporundan kastedilen şeyin faaliyet raporu olduğu anlaşılmaktadır. 17/03/2006 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik (KİHFRHY) ile raporlama ilkeleri, faaliyet raporlarının düzenlenmesi, ilgili idarelere verilmesi ve bu işlemlere ilişkin süreler, birim ve idare faaliyet raporlarında yer alması gereken hususlar açıklanmıştır. Söz konusu yönetmeliğin "Raporlama ilkeleri" başlıklı ikinci bölümünde faaliyet raporu hazırlanma sürecinde uyulması gereken ilkeler (1) sorumluluk ilkesi, (2) doğruluk ve tarafsızlık ilkesi, (3) açıklık ilkesi, (4) tam açıklama ilkesi, (5) tutarlılık ilkesi, (6) yıllık olma ilkesi şeklinde belirtilmektedir (KİHFRHY, 2006: Madde: 4-9).

iv) Performans Esaslı Bütçe: Kamu idarelerinin ana fonksiyonlarının yerine getirilmesi sonucunda gerçekleştirilecek amaç ve hedeflerini belirleyen, kaynakların bu amaç ve hedefler doğrultusunda tahsisini ve kullanılmasını sağlayan, performans ölçümü yaparak ulaşılmak istenen hedeflere ulaşıp ulaşılamadığını değerlendiren ve sonuçları raporlayan bir bütçeleme sistemi (Yılmaz, 2007: 8) şeklinde tanımlanmakla birlikte çıktı ve sonuçlara göre ödeneklerin sınıflandırıldığı bütçeleme yaklaşımı (Erbaş ve Güzel, 2009: 37; Erüz, 2005: 62) olarak da ifade edilmektedir.

v) İç Kontrol: İç kontrol kavramı esas itibarıyla özel sektörde iş etiği, iç kontrol ve yönetim ilkelerine dayalı olarak mali raporlamayı geliştirmek amacıyla 1985 yılında kurulan COSO tarafından geliştirilmiştir. 26/12/2007 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan İç Kontrol Standartları Tebliğinde COSO modelinde yer alan beş unsur ayrıntılı olarak açıklanmıştır (Altıntaş ve Kocabay, 2011: 40-41). İç kontrol ile ilgili en geçerli tanım Treadway komisyonunun sponsor organizasyon komisyonu (COSO) tarafından yapılmıştır. Buna göre iç kontrol, işletmenin yönetim kurulu, yönetim kadrosu ve diğer çalışanları vasıtasıyla faaliyetlerdeki etkinlik ve yeterlilik, finansal raporlama konusunda güvenilirlik, mevcut kanunlar ve düzenlemelere uygunluk kategorilerdeki hedeflerin gerçekleştirilmesiyle ilgili olarak makul bir güvencenin oluşumunun sağlanmasıdır (Alpman, 2009: 1). Tezin ilerleyen kısımlarında iç kontrol detaylı olarak ele alınacaktır. Bu başlık altında performans denetimi ve performans raporu konuları da ele alınacaktır.

1.3.7.1. Performans Denetimi

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun yürürlüğe girmesi ile birlikte kamu alanında geleneksel denetimlere ilaveten “performans değerlendirmesi” adında yeni bir denetim modeli uygulanmaya başlamıştır. Geleneksel denetim, kurumların önceden belirlenen mevzuat hükümlerine uygun hareket edip etmediğini incelerken, “performans değerlendirmesi” kurumun faaliyetlerinin amaç ve hedeflerine ne denli hizmet ettiğini ve ifa edilen kamu hizmetlerinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yerine getirip getirmediğini incelemektedir (Karaaslan, 2015: 101; Yenice, 2006: 124). Kaynakların verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ilkeleri doğrultusunda yönetilip yönetilmediği ve hesap verme sorumluluğunun gereklerinin belirli ölçüde karşılanıp karşılanmadığını görmek için bir kurumun, kuruluşun, programın ya da faaliyetin ölçülmesi ve değerlendirilmesine performans denetimi denir ve “Performans Denetimi =

Performans Ölçümü + Performans Değerlendirme” şeklinde formülleştirilebilir (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 47; Kubalı, 1999: 32).

Performans denetimi performans esaslı bütçeleme sisteminin güvenilir ve sağlıklı bir şekilde işlemesi, kamu idarelerinin kaynaklarını israf etmeden kullanmaları ve kamuoyu ile doğru bilgileri paylaşmaları açısından oldukça önemlidir (Demirbaş ve Engin, 2016: 27-30). Uygunluk denetiminde faaliyet ve işlemlerin ilgili kurallara, yasal düzenlemelere uygunluğu ve doğruluğu baz alınırken, performans denetiminde faaliyet ve işlemlerin neticeleri üzerinde durulmakta, kaynak kullanımlarında verimlilik, etkililik ve tutumluluk ilkelerine riayet edilip edilmediği incelenmektedir (Arslan, 2015: 46). Türkiye’de kamu sektörü ele alındığında performans denetiminin personel değerlendirilmesinde şeklinde olduğu, personelin üstlerince doldurulan sicil raporlarının bunun en iyi örneği olduğu görülmektedir (Karasoy, 2014: 266). Ancak sicil ile ilgili olan, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun “Sicil dosyası” başlıklı 110 uncu maddesi, “Özlük ve sicil dosyasının önemi” başlıklı 111 inci maddesi, “Sicil amirleri” başlıklı 112 nci maddesi, “Sicil raporlarında belirtilecek hususlar” başlıklı 113 üncü maddesi, “Sicil raporlarının doldurulması” başlıklı 115 inci maddesi, “Olumlu ve olumsuz sicil” başlıklı 119 uncu maddesi, “Olumsuz sicil” başlıklı 120 nci maddesi, “Sicil yönetmeliği” başlıklı 121 inci maddesi ile “Başarı, üstün başarı değerlendirmesi ve ödül” başlıklı 122 nci maddesinin 25 Şubat 2011 tarihli ve 6111 sayılı Kanun ile yürürlükten kaldırıldığı görülmektedir. Dolayısıyla kamuda performans değerlendirmeye yönelik kanun maddelerinin yürürlükten kaldırılması ile kamu personeli üzerindeki performans denetiminin zorlaştığını söylemek mümkündür.

1.3.7.2. Performans Raporu

Türkiye’de kamu kurumlarının performans sonuçları faaliyet raporu aracılığıyla açıklanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında performans raporu kavramı ile kastedilen şeyin faaliyet raporu olduğu anlaşılmaktadır. Faaliyet raporu, kamu kurumlarının stratejik plan ve performans programlarına göre ifa ettikleri faaliyetlerini, sözkonusu plan ve programda belirlenmiş faaliyet göstergeleri ve gösterge bazında meydana gelen sapmaları ortaya koyan, sapmaların nedenlerini açıklayan, kurum hakkındaki genel ve mali bilgileri içeren rapor (Ateş ve Köseoğlu, 2011: 52) şeklinde tanımlanmaktadır. 17/03/2006 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik ile raporlama ilkeleri, faaliyet raporlarının düzenlenmesi, ilgili

idarelere verilmesi ve bu işlemlere ilişkin süreler, birim ve idare faaliyet raporlarında yer alması gereken hususlar açıklanmıştır.

1.4. Balanced Scorecard

Bu başlık altında balanced scorecardın tanımı, balanced scorecardın tercih edilme sebepleri, balanced scorecard göstergelerinin ardıl ve öncül göstergeler olarak tasnifi ile balanced scorecard kavramının literatürdeki karşılıkları ele alınacaktır.

1.4.1. Balanced Scorecardın Tanımı

Nolan Norton Enstitüsü sponsorluğunda 1990 yılında gerçekleştirilen, David Norton'un araştırma lideri, Robert Samuel Kaplan'ın ise akademik danışman olarak görev yaptığı, çok sayıda şirkette bir yıl boyunca yürütülen “measuring performance in the organization of future (geleceğin organizasyonlarında performans ölçümü)” adlı araştırmaya dayanan (Güner, 2008: 250) ve çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerinin en gelişmiş olarak değerlendirilen Balanced Scorecard, geleneksel performans ölçüm sistemlerinin sadece finansal verilere odaklanmasının ortaya çıkardığı sakıncaları gidermek için tasarlanmış ve finansal performans ölçümlerine ilave olarak müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ile öğrenme boyutu olmak üzere üç boyut daha eklemiştir (Elitaş ve Ağca, 2006: 353, 358). Kaplan ve Norton tarafından oluşturulan balanced scorecard modeli, performans ölçümü için stratejik, hedefe yönelik ve çok boyutlu bir modeldir (Yongping, 2008: 61). Çalışmanın yapıldığı tarihte Robert Samuel Kaplan Harvard Üniversitesi İşletme Fakültesinde Muhasebe profesörü olarak, David Norton ise Renaissance Solutions Inc. adlı uluslararası danışmanlık firmasının kurucusu ve başkanı olarak görev yapmakta idiler (Argüden ve Sağdıç, 2000: 5).

Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımlarında odak noktası finansal veriler üzerine yoğunlaşırken balanced scorecardın başlangıç noktası işletmenin vizyonu ve stratejisi üzerine kurulmaktadır (Pirtini, 2013: 8; Niven, 2005: 13). 1925-2000 yıllarını kapsayan (Marr, 2015: 46) 75 yıllık tarih aralığında Harvard Business Review tarafından en yenilikçi uygulama seçilen (Pirtini, 2013: V; Bible, Kerr ve Zanini, 2006: 18) ve performans kavramına bütüncül bir yaklaşım getiren (Coşkun, 2006: 128) balanced scorecard; misyon, vizyon, temel değerler, stratejik odak alanları gibi stratejik unsurlar ile amaç, ölçüt, hedef, faaliyet gibi operasyonel unsurları birbirine bağlayan bir sistem (www.balancedscorecard.org, 2017) olarak organizasyonun vizyon ve stratejisini

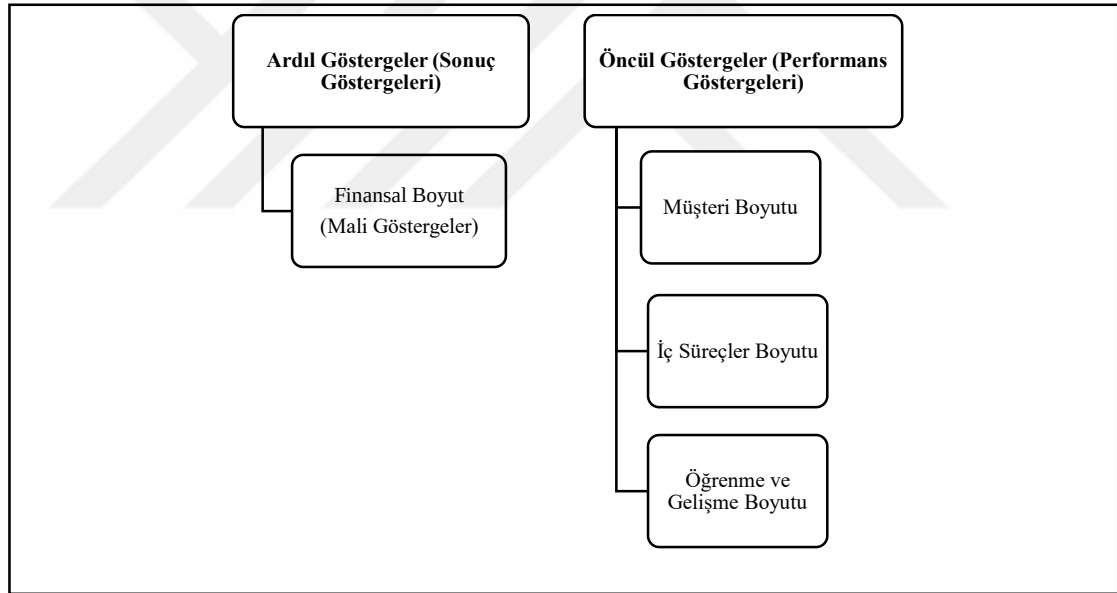
belirlemek ve bunları somut hedefler ve ölçütler haline dönüştürmektedir (Anthoula ve Alexandros, 2011: 65). Dolayısıyla işletme stratejisinin işler duruma getirilmesi ve işletmenin hareket tarzının belirlenen strateji doğrultusunda ilerlemesini sağlayan balanced scorecard, finansal ve finansal olmayan ölçülerden oluşan bir yapı olup (Kaygusuz, 2005: 87) finansal boyut dışında kalan performans ölçütlerinin sayısal bir şekilde ifade edilmesine yardımcı olmaktadır (Coşkun, 2006: 133).

1.4.2. Balanced Scorecard'ın Tercih Edilme Sebepleri

1925-2000 yıllarını kapsayan (Marr, 2015: 46) 75 yıllık tarih aralığında Harvard Business Review tarafından en yenilikçi uygulama seçilen (Pirtini, 2013: V; Bible, Kerr ve Zanını, 2006: 18), performans kavramına bütüncül bir yaklaşım getirerek (Coşkun, 2006: 128) şirketlerin rekabet güçlerine ilişkin farklı unsurları tek bir rapor içerisinde derli toplu şekilde sunulmasına ve böylece işletmenin başarısını birimler bazında değil de bir bütün olarak gösterilmesine (Basık, 2012: 103) olanak sağlayan balanced scorecard, çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerinin en gelişmiş (Elitaş ve Ağca, 2006: 353) ve gerek literatürde gerekse uygulamada en popüler model (Kulatunga, Amaratunga & Haigh, 2006: aktaran, Ağca, 2009: 53) olarak kabul edilmektedir. Modelin kurucularından Robert Kaplan, balanced scorecard teorisinin özel sektör için tasarlandığını ancak kamu sektöründe de etkili bir şekilde kullanılabileceğini ifade etmektedir (Ensari, 2005: 109; Kaplan, 2001: 354). Gerek literatürde ve gerekse uygulamada, geliştirilen çok boyutlu performans ölçüm modellerinin zayıf yönlerinin ortadan kaldırılmasına yönelik olması, sadece belli başlı işletme türlerine uygulanmayıp özel-kamu, kar amacı güden-gütmeyen tüm işletmelerde uygulanabiliyor olması gibi gerekçelerle diğer çok boyutlu performans ölçüm modellerine göre öne çıkmaktadır. Kullanımı kolay ve ekonomik olan ve sorunları ortaya çıkarmaktan ziyade önlemeye önem veren (Usta, 2012: 109) balanced scorecard ABB Switzerland, Chemical Bank, Sears, UPS, Hilton Otelleri, Wendy's gibi uluslararası üne sahip pek çok büyük şirket tarafından kullanılmakta olup Oracle, SPA gibi büyük Kurumsal Kaynak Planlama (Enterprise Resource Planning – ERP) şirketlerinin yazılımlarına eklenmektedir (Basık, 2012: 189). Yukarıda belirtilen gerekçelerle kurumsal performansın ölçülmesinde balanced scorecard yöntemi tercih edilmiştir.

1.4.3. Balanced Scorecard'da Ardıl ve Öncül Göstergeler

Geçmişteki performansı ifade eden finansal göstergeler geleceği tahmin etmede çok fazla etkin değildirler. Yöneticilerin sadece mali göstergeleri baz almaları dar ve kısa dönemli amaca odaklanmalarına neden olacak ve gelecekte meydana gelmesi olası tehlikelerle ilgilenmede başarıyı olumsuz yönde etkileyecektir (Ensari, 2005: 56). Finansal ölçüler geçmiş döneme ait olduklarından ardıl göstergeler olarak tanımlanırken, işletmenin piyasadaki konumu ve geleceği hakkında fikir veren müşteri, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme boyutları öncül göstergeler olarak tanımlanmaktadır. Ardıl göstergeler nihayetlenmiş faaliyetlere ilişkin olduklarından sonuç göstergeleri olarak nitelenirken, öncül göstergeler performans göstergeleri olarak nitelenmektedir. Balanced Scorecard, öncül göstergelerin etkili şekilde kullanılması halinde finansal boyutta olumlu bir durumun ortaya çıkacağını ve dolayısıyla ardıl göstergelerde başarı elde edilebileceğini öne sürmektedir (Güner, 2008: 256).



Şekil 8: Kurumsal Karnenin Ardıl ve Öncül Göstergeleri

Balanced Scorecard finansal ölçüler ile finansal olmayan ölçülerden oluşmakta olup şirketlerin ardıl göstergelerinin yani mali göstergelerinin, öncül göstergelerle yani müşteri, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme boyutlarında yer alan ölçütlerle bütünleştirilmesini sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 2015: 9).

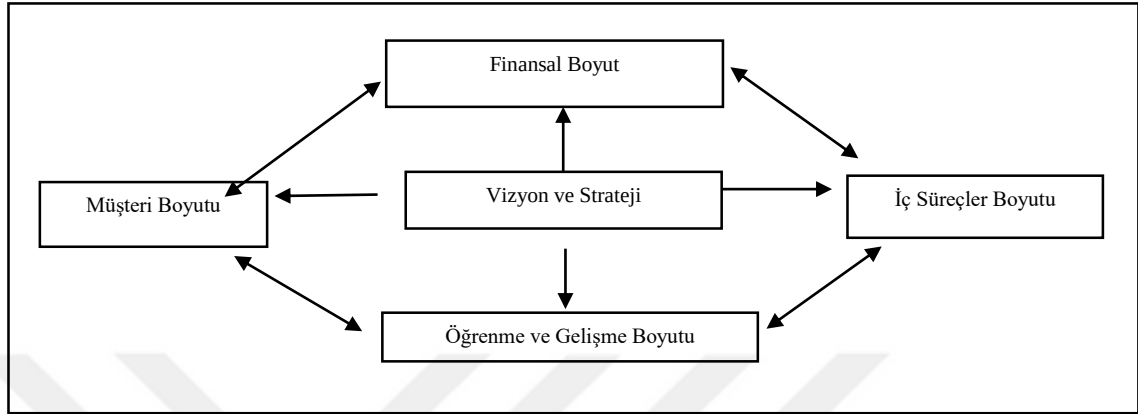
1.4.4. Balanced Scorecard İbaresinin Literatürdeki Karşılığı

Norton ve Kaplan tarafından “balanced scorecard” olarak isimlendirilen performans ölçüm tekniğinin Türkçe ifade biçiminde ülke genelinde kavram birliğine varılamamıştır.

Yapılan araştırmada (Coşkun, 2006: 135) balanced scorecard kavramının 25 farklı şekilde tercüme edildiği belirtilmektedir. Bunlar; 1. Başarı Karnesi, 2. Denge Kontrol Paneli, 3. Dengeli Çetele, 4. Dengeli Değerleme Kartı, 5. Dengeli Not Defteri, 6. Dengeli Performans Değerleme Tablosu, 7. Dengeli Performans Ölçüm Cetveli, 8. Dengeli Puan Cetveli, 9. Dengeli Puan Kartı, 10. Dengeli Skor Kartı, 11. Dengeli Skor Kartı, 12. Dengeli Sonuç Kartı, 13. İşletme Karnesi, 14. İşletmelerde Dört Boyutlu Performans Ölçümleme Sistemi, 15. Kurum Karnesi, 16. Kurumsal Karne, 17. Kurumsal Performans Karnesi, 18. Kurumsal Performans Yönetimi, 19. Ölçüm Kartı Tekniği, 20. Performans Karnelemesi, 21. Performans Kontratları, 22. Puankartı, 23. Strateji Karnesi, 24. Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi, 25. Verimlilik ve Başarı Karnesi şeklindedir. “Dengeli skor kartı” şeklindeki ifade yukarıdaki listenin 10 ve 11 sıra nosunda iki kez sayıldığından Coşkun’un 25 olarak belirttiği sayı 24 olarak kabul edilmiştir. Coşkun tarafından tespit edilen 24 farklı tercümeyle Bertan tarafından kullanılan “dengelenmiş sonuç çizelgesi” (2009: 2527), Basık tarafından kullanılan “dengelenmiş başarı göstergeleri tablosu” ile “gösterge paneli” (2012: 190), Uygur tarafından ifade edilen “dengeli hedef belirleme” (2009), Kılınç, Mesci ve Güler tarafından ifade edilen “dengeli ölçüm kartı” (2008), Güler tarafından ifade edilen “dengelenmiş hedef kartı” (2008), Yılmaz tarafından ifade edilen “dengelenmiş puan kartı” (2007), Kurtçu tarafından ifade edilen “dengelenmiş performans kartı” (2009), Yılmaz tarafından ifade edilen “dengeli performans ölçüm sistemi” (2006), Ordu tarafından ifade edilen “dengeli hedefler tablosu” (2004), Çakmak tarafından ifade edilen “dengeli kurumsal karne” (2006) eklendiğinde Balanced Scorecard’ın 35 farklı şekilde tercüme edildiği tespit edilmiştir. Balanced scorecard kavramının 35 farklı şekilde tercüme edilmesi kavram zenginliği ile ifade edilebilecek olsa da 35 farklı tercümenin anlam karmaşasını beraberinde getireceği de düşünülmektedir. Söz konusu 35 farklı tercüme içerisinde “Kurumsal Karne” ifadesi tercih edilmiş ve tezin bundan sonraki kısımlarında Kurumsal Karne ifadesi kullanılmıştır.

1.5. Kurumsal Karne Boyutları

Norton ve Kaplan tarafından geliştirilen kurumsal karne modeli, işletme performansını dört boyut halinde ele almaktadır. Bu boyutlar (1) finansal boyut, (2) müşteri boyutu, (3) iç süreçler boyutu ile (4) öğrenme ve gelişme boyutudur.



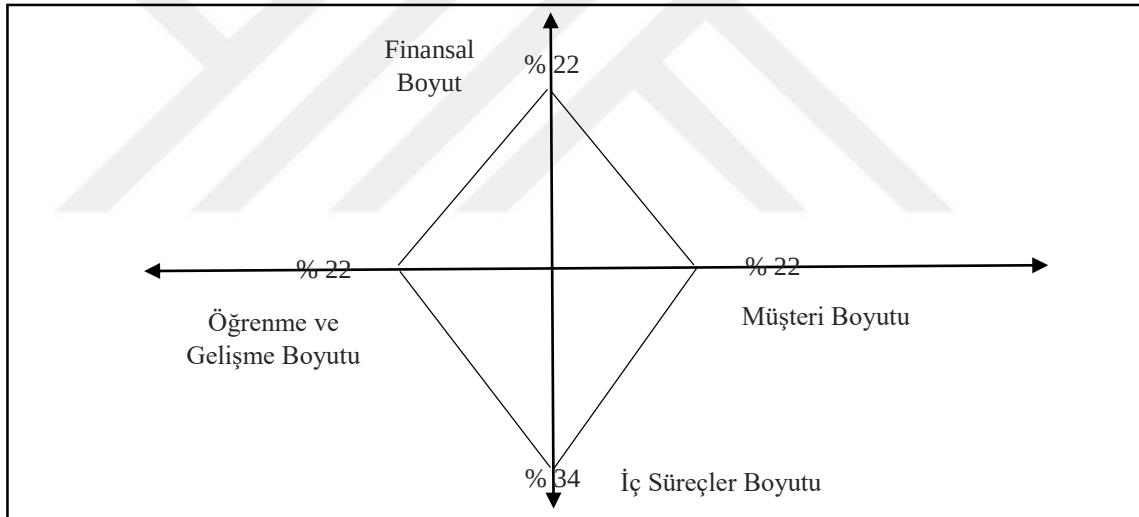
Şekil 9: Kurumsal Karne Boyutları Arasındaki İlişki

Kaynak: Management Pocketbooks. (2017). Erişim Tarihi: <https://www.pocketbook.co.uk/blog/tag/david-norton/>, (Erişim Tarihi: 29/04/2019).

Finansal boyutta “finansal başarı kazanmak için hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz?” sorusuna, müşteri boyutunda “vizyonumuzu gerçekleştirmek için müşterilerimize nasıl görünmeliyiz” sorusuna, iç süreçler boyutunda “hissedar ve müşterilerimizi memnun edebilmek için hangi işlemlerde mükemmelliğe ulaşmamız gerekir” sorusuna, öğrenme ve gelişme boyutunda “vizyonumuza ulaşmak için değişim ve gelişim yeteneklerimizi ne şekilde korumalıyız” sorusuna cevap aranmaktadır (Kaplan ve Norton, 2015: 9-10).

Balanced Scorecard modelinde organizasyon çalışmaları, operasyon yönetimi ve bilgi sistemleri gibi işletme biliminin farklı alanlarında çalışılmaktadır (Akkermans ve Oorschot, 2005: 931). Bu çalışmalar model üzerinde genişletme ve daraltma ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Kaplan ve Norton tarafından belirtilen bu dört boyut değiştirilemez değildir. Boyutların sayısı, adı ve içeriği ihtiyaçlar dikkate alınarak değiştirilebilmektedir. Nitekim aşağıda verilen örnekler boyut sayılarının, isimlerinin ve içeriklerinin değiştirilmesine örnek olarak gösterilebilir. Güner; Higgins ve Currie’nin kurumsal karne çalışmalarında sosyal sorumlulukla ilgili beşinci boyutu eklediklerini, Letza’nın kurumsal karne çalışmasında üç boyut kullandığını, Letza’nın çalışmasındaki farklılığın sadece boyut sayısı ile sınırlı olmayıp boyut isimlerinin de Kaplan ve Norton tarafından belirlenen isimlerden farklı olduğunu, Epstein ve Wisner’in sosyal ve çevre boyutu isimli beşinci bir boyutun eklenmesi gerektiğini ileri sürdüklerini, bir ulaşım firmasının öğrenme ve gelişme boyutu yerine çalışan boyutu kavramını kullandığını, sağlık

işletmelerinde müşteri boyutu kavramı yerine hasta boyutu kavramının kullanıldığını (2008: 253) belirtmektedir. Güner'in açıklamalarının yanısıra, hastane için tasarlanan bir kurumsal karne uygulamasında dört boyuta ilave olarak işğören boyutunun eklendiğı (Yıldız, Kethüda ve Kurutkan, 2013: 102), sağık kuruluşlarında yapılan kurumsal karne uygulamalarında finansal boyut, hasta boyutu, klinik çalışma boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutlarının kullanıldığı (Karahan ve Özgür, 2009: 64-68) görölmektedir. Son yıllarda bazı yazarlar tarafından çevre bilincindeki artış sebebiyle kurumsal karne boyutlarına “sosyal sorumluluk başarısı” boyutunun eklenmesi gerektiğı ifade edilmektedir (Lusk, 2006: aktaran, Basık, 2012: 199). Boyutların, kurumsal karne içerisindeki ağırlığı herbir işletme için farklı olmakla birlikte Norton ve Kaplan tarafından yapılan değerlendirmede finansal boyut % 22, müşteri boyutu % 22, iç süreçler boyutu % 34, öğrenme ve gelişme boyutu % 22 olacak şekilde ağırlık önerilmiştir. Bu oranların şematize edilmiş hali aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 10: Kurumsal Karne Boyutlarının Yüzdesel Dağılımı

Kaynak: Johnson, C. C. (2007). *Introduction to the Balanced Scorecard and Performance Measurement Systems*. Erişim adresi: <https://pdfs.semanticscholar.org/0794/1d2c94252bee8c4eaa4bf6624228cd40aa03.pdf>. (Erişim Tarihi: 23/04/2018).

İç süreçler boyutunda, sözkonusu faaliyetlere ilişkin riskler ve buna risklere bağılı olarak diğer üç boyuttaki aksaklıklar ortaya konulduğundan, tespiti yapılan sözkonusu risklerin ortaya çıkarılabileceğı olumsuz durumların ve aksaklıkların giderilmesi ile faaliyet kalitesinde artış mümkün hale gelebilecektir. Bu sebeple iç süreçler boyutuna, diğer üç boyuta kıyasla daha fazla önem verilmektedir. Kurumsal Karne boyutları aşağıda detaylı olarak ele alınmıştır.

1.5.1. Finansal Boyut

İşletmenin finansal açıdan başarılı olabilmek için hissedarlarına nasıl görüldüğü ile ilgilenen (Kuğu ve Kırılı, 2013: 305) finansal boyut ve bu boyutta yer alan amaç ile ölçüler kurumsal karne modelindeki boyutlar arasında var olan illiyet bağı gereğince diğer boyutların amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir. Bu durum, çok boyutlu performans değerlendirme modelleri arasında en yaygın olarak bilinen kurumsal karnenin, geleneksel değerlendirme modellerinin merkezinde yer alan finansal değerlendirmeleri yok saymadığı, bilakis performans değerlendirmesinin merkezine yerleştirdiği şeklinde değerlendirilmektedir. Seçilen her ölçünün, finansal performansta bir gelişmeye neden olacak neden–sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekir (Kaplan ve Norton, 2015: 61). Nitekim işletmelerin % 49'unun, finansal boyutu diğer boyutlardan daha çok önemsedikleri yapılan araştırma neticesinde ortaya çıkmıştır (Niven, 2006: 112).

İşletme stratejisini yönlendiren temel finansal amaçlar, temel mali tablolar olan bilanço ve gelir tablosundan yararlanılarak (Ataman Gökçen, 2004: 77) gelir artışı ve bileşimi, maliyetlerin düşürülmesi/verimlilik artışı ve varlıkların (aktiflerin) değerlendirilmesi üzerinde odaklanmaktadır. Gelir artışı ve bileşimi; yeni müşteri ve yeni pazarlara ulaşmak, ürün ve hizmet çeşitlerini arttırmak, ürün ve hizmetlerin bileşimini daha yüksek katma değer oluşturacak hale getirmek, mal ve hizmetlerin fiyat düzeylerini yeniden belirlemek gibi konuları; maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliğin artışı; mal ve hizmetlerin doğrudan ve dolaylı maliyetleri azaltmayı; varlıkların, aktiflerin değerlendirilmesi ise belli bir iş için gerekli olan işletme seviyesini azaltmayı bünyesinde ihtiva eder (Kaplan ve Norton, 2015: 65-66).

1.5.2. Müşteri Boyutu

Bu boyutta işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesi için müşterilerine nasıl görünmesi gerektiği (Kaplan ve Norton, 2015: 10) hususuna odaklanılır. Günümüzde bilgisayar ve iletişim teknolojilerinde, bilhassa internet ile veritabanı yazılımlarında meydana gelen ilerleme güç dengesini üreticiden müşteriye doğru kaydırmış, işletmeler dikkatlerini müşterilere yöneltmişlerdir (Gençay, 2010: 63). Müşteri boyutunun başlıca ölçüleri pazar payı, müşteri tatmini, yeni müşteri kazanma, müşteri devamlılığı ve müşteri karlılığıdır (Kaplan ve Norton, 2015: 86). Bir işletmenin ürettiği ürünlerin satışının, aynı endüstri alanında üretilen ürünlerin satışı içindeki payı (www.muhasebeturk.org, 2018) şeklinde ifade edilen pazar payının hesabında pazarın büyüklüğünün bilinmesi gereklidir. Faaliyet

gösterilen pazarın büyüklüğü sanayi ve ticaret odalarının kayıtları, devlet istatistikleri vb kurumlardan elde edilen veriler ışığında tespit edilebilmektedir (Kaplan ve Norton, 2015: 87). Müşteri; kalite, hizmet performansı, zaman ve maliyet hususlarını dikkate alarak bir işletmenin performansını değerlendirir (Tarım, 2004: 237).



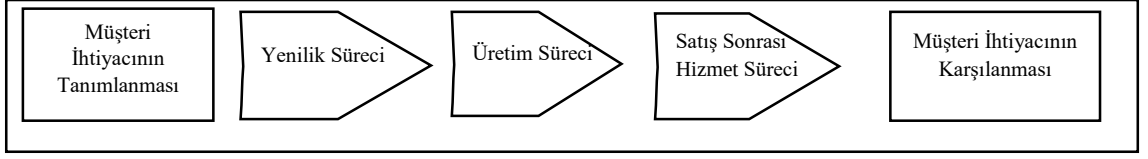
Şekil 11: Müşteri Boyutu Temel Ölçütleri

Kaynak: Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2015). *Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek* (1. Baskı). İstanbul: Agora Kitaplığı.

Şekilden, müşteri tatmininin yeni müşterilerin kazanılmasına ve mevcut müşterilerin devamlılığının sağlanmasına katkı sağladığı, bu durumun da işletmenin pazar payında büyümeye imkan sunduğu anlaşılmaktadır.

1.5.3. İç Süreçler Boyutu

Performans ölçümlerinde performansın sadece kişi veya birim çalışmaları ile sınırlandırılması hatalı bir değerlendirmedir. Yapılan birçok araştırma problemlerin çok büyük oranda süreç kaynaklı olduğunu göstermektedir. Problemlerin büyük oranda süreçlerden kaynaklandığını öne sürenlerden biri Japonya’da kalite yönetiminin yerleşmesinde önemli katkıları olan Juran’dır. Juran problemlerin % 85’inin süreçlerden, % 15’inin ise çalışanlardan kaynaklandığını söylemektedir. Toplam kalite yönetiminin öncülerinden biri olan Deming ise problemlerin % 98’inin süreçlerden, % 2’sinin çalışanlardan kaynaklandığını öne sürmektedir (Şentürk, 2005a: 36; Kaya, 2003: 203-204). Juran’ın söylemi “85/15 Kuralı (85/15 Rule)” olarak bilinmektedir. Müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması ve müşterinin gözünde değer oluşturan süreçlerin bulunmasına yardım eden iç süreçler boyutunda (Tarım, 2004: 237) firmanın işleyişinin etkin yöntemlere dayanıp dayanmadığı incelenmekte ve işletmenin hangi iç işleyiş yöntemlerini iyileştirmesi ve mükemmel hale getirmesi gerektiği ortaya konulmaktadır (Uygur, 2009: 151).



Şekil 12: İç Süreçler Boyutu Değer Zinciri

Kaynak: Bertan, S. (2009). Otel İşletmelerinde Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Karne. *Journal of Yaşar University* 4(16), 2525-2538.

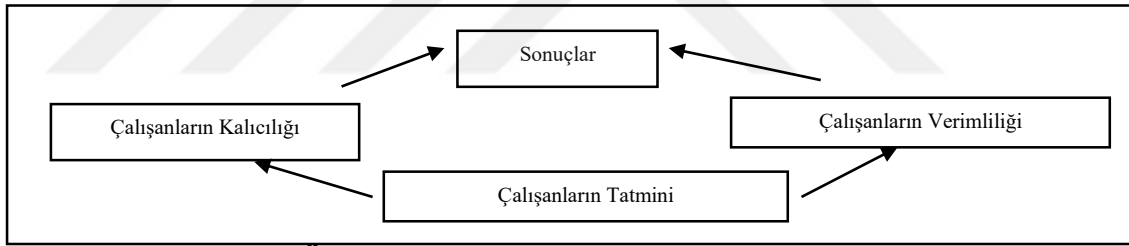
Şekilden de görüleceği üzere iç süreçler boyutu üç temel süreci kapsar. Bunlar; yenileme, operasyonlar ve satış sonrası hizmet sürecidir. İç süreçler boyutunun ilk halkası olan yenileme sürecinde henüz ortaya çıkmayan ihtiyaçlar öngörülerek bu ihtiyaçları karşılayacak yeni ürünler ortaya konulmaya çalışılır. Üretilen mamul ile hizmetlerin müşterilere ulaştırılması sürecinde gerçekleştirilen operasyonların daha iyi hale getirilmesi ve maliyetlerinin azaltılması iç süreçler boyutunun ikinci halkası olan operasyon süreci ile ilişkilidir. İç süreçler boyutunun üçüncü halkası olan satış sonrası hizmet sürecinde ise satışı yapılan karmaşık ve teferruatlı cihazların kurulumunun yapılması, cihazın etkin kullanımının sağlanması için kullanıcılara eğitim verilmesi, gerçekleşen veya olası arızalara süratle müdahale edilmesi yer almaktadır (Kaplan ve Norton, 2015: 120).

1.5.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Kurumsal karnenin ilk üç boyutu işletmenin şu an bulunduğu noktayı ve gelecekte nerede olacağını gösterirken; öğrenme ve gelişme boyutu işletmenin gelecekte olacağı noktaya nasıl ulaşılacağını belirlemektedir. Dolayısıyla öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan amaçlar kurumsal karnenin diğer boyutlarında hedeflenen sonuçları elde etmeyi sağlayacak girişimlerdir (Pirtini, 2013: 73). Kurumsal karnenin ilk üç boyutunda belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli altyapı, öğrenme ve gelişme boyutu ile sağlanmaktadır. Organizasyonlar uzun dönemde finansal yönden yüksek büyüme hedefliyorlarsa altyapılarına yani personel, sistem ve yöntemlerine yatırım yapmaları gerekmektedir. Öğrenme ve gelişme boyutunda, çalışanların yetenekleri, bilgi sistemlerinin yeterliliği, motivasyon, yetki vermek ve bağlantı kurmak olmak üzere üç kategori yer almaktadır (Kaplan ve Norton, 2015: 153-154). Süreçlerin başarılı olabilmesi için süreçleri yürüten personelin bilgilendirilmesi, personelin yürütülen işe yönelik yetenekli olması ve personelin motive olması gereklidir. Personelin bilgilendirilmesi uygun zamanda ve doğru bir şekilde yapılmalıdır (Karahana ve Özgür, 2009: 68). Bu

alanda üç temel gösterge bulunmaktadır. Bunlar çalışan tatmini, çalışan sürekliliği ve çalışan verimliliğidir.

Çalışan tatmini; işletme performansının ölçülmesinde önemli bir husus olan müşteri tatmininin gerçekleşebilmesi için, müşteriye tatmin olmuş personel ile hizmet sunulması gereklidir. Personelin kararlara katılımı, personelin başarısının takdir edilmesi, işin başarılması için gerekli bilgiye erişim olanağı, personelin inisiyatif kullanması için destek olunulması gibi hususlar personel tatmininin değerlendirilmesinde önem arzeden hususlardır. Çalışan sürekliliği; kurumda personel devrinin (bilhassa üst pozisyonlarda görev yapan personel devrinin) belirli bir oranın üzerine çıkması halinde kurumun entelektüel sermayesinde kayıp meydana getirecektir. Gerek entelektüel sermaye kaybı gerekse kurum tarafından personele yapılan yatırımların kaybolması sebebiyle personel kaybı hoş karşılanmamaktadır. Çalışan verimliliği; verimlilik çıktı/girdi formülü ile ifade edilen bir kavramdır. Çalışan verimliliği de çalışanlar tarafından üretilen toplam mal miktarı ile mal miktarını üreten çalışan sayısı arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Kaplan ve Norton, 2015: 158-159).



Şekil 13: Öğrenme ve Gelişme Boyutu Temel Göstergeler

Kaynak: Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2015). *Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek* (1. Baskı). İstanbul: Agora Kitaplığı.

Şekilden de görüleceği üzere çalışanların tatmin olması diğer iki gösterge olan çalışanların sürekliliği (kalıcılığı) ve çalışanların verimliliğine dayanak oluşturmaktadır. Tatmin olan çalışan personel kalıcı olacak ve kalıcı olduğu organizasyonda verimli olabilecektir. Organizasyonların bilgi sistemlerine hâkim olmaları ve bilgiyi iyi kullanmaları durumunda öğrenme ve gelişme faaliyetleri de o derece etkin biçimde gerçekleşecektir (Karaman, 2009: 423). Kullanılan teknolojiye yenilik yapılması ve çalışanların bilgi düzeylerinin geliştirilmesi üretimde hata miktarını azaltacaktır. Bu konu personel eğitiminin önemini göstermektedir.

1.6. Kurumsal Karne Modeli ile İlgili Diğer Hususlar

Bu başlık altında kurumsal karne boyutları arasındaki denge, boyutlar arasındaki sebep-sonuç ilişkisi, boyutlar arası sıralama ile modelin güçlü ve zayıf yönleri ele alınacaktır.

1.6.1. Kurumsal Karne Boyutları Arasındaki Denge

Norton ve Kaplan tarafından geliştirilen balanced scorecard kavramının 35 farklı şekilde Türkçeye çevrildiği yapılan çalışmalar ışığında belirlenmiştir. Bu 35 tane çevirinin 22 tanesinde geçen “balanced” kelimesi Türkçe’ye “denge” kelimesiyle çevrilmiştir. İçerisinde “denge” kelimesi geçen 22 çevirinin; denge kontrol paneli, dengeli çetele, dengeli değerlendirme kartı, dengeli not defteri, dengeli performans değerlendirme tablosu, dengeli performans ölçüm cetveli, dengeli puan cetveli, dengeli puan kartı, dengeli skor kartı, dengeli skor kartı, dengeli sonuç kartı, toplam (dengeli) başarı göstergesi, dengelenmiş sonuç çizelgesi, dengelenmiş başarı göstergeleri tablosu, dengeli hedef belirleme, dengeli ölçüm kartı, dengelenmiş hedef kartı, dengelenmiş puan kartı, dengelenmiş performans kartı, dengeli performans ölçüm sistemi, dengeli hedefler tablosu, dengeli kurumsal karne olduğu görülmektedir. “Denge” kelimesi ile uzun dönemli hedefler ile kısa dönemli hedefler arasında, finansal ölçütler ile finansal olmayan ölçütler arasında, işletmenin çalışanları, ortakları ve müşterilerinden oluşan tüm tarafları arasında (Güner, 2008: 258), geriye dönük (ardıl) göstergeler ile ileriye dönük (öncül) göstergeler (Gençay, 2010: 49) arasında, subjektif ölçüler ile objektif ölçüler ve işletme dışı ölçüler ile işletme içi ölçüler (Basık, 2012: 197) arasında olan ve denge üzerine oturtulmuş ilişki ifade edilmektedir.

1.6.2. Kurumsal Karne Boyutları Arasındaki Sebep Sonuç İlişkisi

Kurumsal karne içerisinde yer alan dört boyut birbirinden bağımsız değil, bilakis birbirleriyle ilişkilidir. Bu ilişki sebep-sonuç ilişkisi olup, her bir boyut illiyet bağı içerisinde kendinden sonra gelen boyutun sonucu durumundadır. Kurumsal karne boyutları arasındaki sebep sonuç ilişkisi strateji haritası ile şematize edilmektedir. Söz konusu strateji haritasının bir boyutunda yer alan bir amaç bir üstteki başka bir amaca hizmet etmekte, adeta bir zincirin halkaları gibi birbirlerine bağlanmaktadır (Erbaşı, 2011: 48). Kaplan ve Norton tarafından tasarlanan model üzerinden örneklenecek olursa; finansal boyutta yer alan karı arttırmak bir sonuçtur. Bu sonuca müşteri boyutunda yer alan müşteri sadakati ile varmak mümkündür. Müşteri sadakati, karı arttırmanın

1.6.3. Kurumsal Karne Boyutları Arasındaki Sıralama

Kurumsal karne boyutları arasında illiyet bağı vardır. İlliyet bağı bir boyutun sebep, bir boyutun sonuç olması şeklinde tasarlanmıştır. Kaplan ve Norton tarafından ortaya konulan kurumsal karne modelinde finansal boyut dışında kalan üç boyutta (müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutu) meydana gelen iyileşmeler finansal boyutta iyileşme meydana gelecek şekilde kurgulanmıştır. Bu durum boyutlar arasında sıralama olduğunun göstergesidir. Sebep-sonuç ilişkisindeki sıralamada “sonuç” olan boyut, “sebep” olan boyuttan önce gelecek şekilde tasarlanacaktır. Dolayısıyla kurumsal karnede finansal boyut ilk boyut, müşteri boyutu ikinci boyut, işletme içi işlevler boyutu üçüncü boyut, öğrenme ve gelişme boyutu ise dördüncü boyut olarak sıralanacaktır. Bir kamu kurumu için oluşturulacak kurumsal karne modelindeki boyutlar arasında bir sıralama yapıldığında vatandaş boyutu ilk boyut, finansal boyut ikinci boyut, içsel süreçler boyutu üçüncü boyut, öğrenme ve personel boyutu ise dördüncü boyut olarak yer alacaktır.

1.6.4. Kurumsal Karne Modelinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

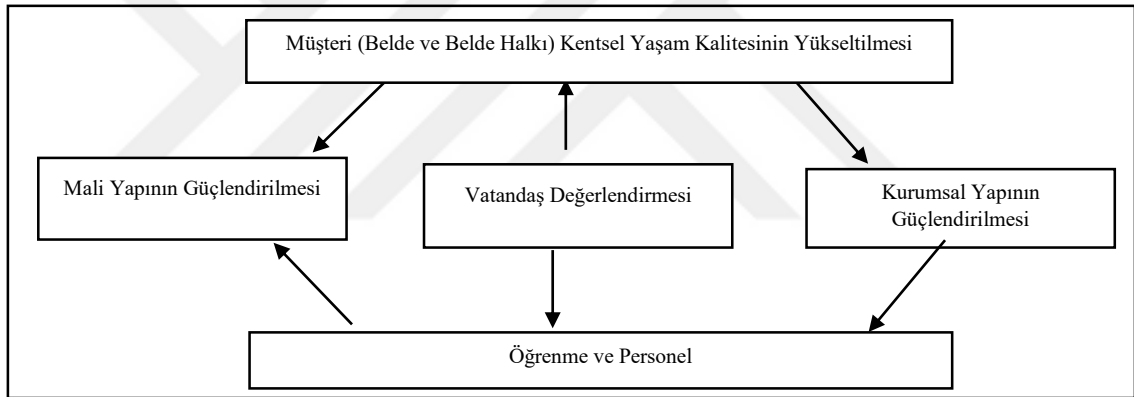
Kullanımının kolay olması, kapsamlı performans özeti sunması, vizyon ve strateji gibi soyut kavramları somut amaç ve ölçütlere dönüştürmesi, performans ölçümüne bütüncül yaklaşması, sınırlı sayıda kritik bilgiye odaklanması, esnek olması sebebiyle farklı organizasyonlara uyarlanabilmesi, müşteri ve piyasayı odak merkezi haline getirmesi (Kanji ve Maura E Sa, 2001: 901) kurumsal karne modelinin güçlü yönleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu olumlu yanlarına rağmen kurumsal karne modeline bir takım eleştiriler yöneltilmektedir. Bu eleştiriler aşağıda belirtilmiştir.

- i) Öğrenme ve gelişme boyutunun aynı zamanda bir içsel süreç olması, iç süreçler boyutunun müşteri ilişkilerini kapsamaması, müşterilere ilişkin pazar payı gibi göstergelerin finansal niteliğinin olması gibi gerekçelerle kurumsal karne boyutları arasındaki ayrımın yeterince açık olmadığı belirtilmektedir (Karahana ve Özgür, 2009: 63; Kenny, 2003: 33).
- ii) Yöneticilerin şirket stratejisini doğru biçimde belirlemeleri sonrasında kurumsal karne modelinin uygulanması ve kurumsal karne modelinden yararlanılabilmesi mümkün olmakla birlikte kurumsal karne modelinde bu stratejik hedeflerin nasıl belirleneceği açıklanmamaktadır (Karahana ve Özgür, 2009: 62).

iii) Karlılık sorunu yaşamayan birçok şirketin yasal düzenlemelere uyulmadığı gerekçesiyle üst kurullarca faaliyetlerine son verildiği veya sahipliklerinin el değiştirdiği görülmektedir. Kurumsal karne modeli finansal boyutu odak noktası yapmakta, yasal düzenlemelere ise yer vermemektedir (Çanakçıoğlu ve Demirbaş, 2009: 228).

1.7. Kamu Kurumları İçin Kurumsal Karne

Belediye kelimesi Arapça kökenli bir kelime olup, “beled” sözcüğünden türetilmiş olup (Durguter, 2012: 1062), memleket, kasaba, şehir anlamlarına gelmektedir (Toprak, 2006: 87). Belediye kavramı, 5393 sayılı Belediye Kanununun “Tanımlar” başlıklı 3 üncü maddesinde “Belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi” olarak tanımlanmaktadır. Belediyeler için oluşturulacak kurumsal karne modelini aşağıdaki şekilde şematize etmek mümkündür;



Şekil 15: Belediyeler İçin Oluşturulan Kurumsal Karne Boyutları Arasındaki İlişki
Kaynak: Şentürk, H. (2005a). *Belediyelerde Performans Yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: İlke Yayıncılık.

Şekilde kurumsal karne modelinin dört boyutu arasındaki karşılıklı ilişkiler ortaya konulmuş, dört boyutun merkezine vatandaş değerlendirmesi konulmak suretiyle belediyeler için oluşturulan kurumsal karne modelinin temelinde vatandaş memnuniyetinin olduğu vurgulanmıştır. Belediyeler için oluşturulan kurumsal karnenin boyutları aşağıda detaylı olarak ele alınmıştır.

1.7.1. Vatandaş Boyutu

Geleneksel kamu yönetimi anlayışından kaliteyi ve vatandaş memnuniyetini baz alan yeni kamu yönetimi anlayışına geçiş ile birlikte kamu hizmetlerinde müşteri odaklı bir anlayışa doğru yönelim başlamıştır. Yeni kamu yönetimi anlayışının ortaya çıkmasına ilave olarak, bilgi ve iletişim teknolojileri ile ulaşım imkanlarındaki gelişmelere bağlı

olarak kamu hizmetlerindeki sayıca artış ve çeşitlenme, halkın taleplerinin artmasına yol açmış ve bu durum kamu hizmetlerinin sunumunda müşteri (vatandaş) odaklı bir yaklaşımı gerekli kılmıştır (Sezer, 2008: 147-150). Müşteri kavramı özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler için geçerli olan bir kavramdır. Müşteri, herhangi bir firmanın ürettiği veya pazarladığı herhangi bir malı veya hizmeti alıp almamak hususunda serbesttir. Oysa adalet, güvenlik gibi bazı hizmetler kamu sektörü tarafından sunulmakta ve başkaca bir yerden temini mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla bireyler devlet tarafından üretilen adalet, güvenlik gibi hizmetleri alıp almamak hususunda serbest değildirler. Bu gerekçe ile müşteri kavramının kamu yönetiminde kullanılmasının uygun olmadığı düşünülmektedir (Dalbay, 1999: aktaran, Sezer, 2008: 148). Öte yandan kamu sektörü tarafından sunulan mal ve hizmetler ile özel sektör tarafından sunulan mal ve hizmetler arasında bazı farklar mevcuttur. Bu farklar; (i) kamu hizmetlerinin özel sektör gibi kar amacıyla değil, vatandaşların ortak toplumsal ihtiyaçlarını karşılamak üzere sunulması, (ii) özel sektör tarafından yapılan mal ve hizmet üretiminin rekabet ortamında gerçekleşirken, kamu kuruluşlarınca sunulan hizmetlerin tekel niteliğinde olması, dolayısıyla devletin rakibinin bulunmaması, (iii) özel sektör firmalarının belli bir müşteri grubunu hedef alarak uzmanlaşmaya gidebilmeleri olanaklı iken kamu kurumlarının birden çok hedef grubunu gözönünde tutarak faaliyet göstermeleri, (iv) özel sektör tarafından sunulan mal ve hizmetlerin ölçülebilir olmasına rağmen kamu tarafından üretilen mal ve hizmetlerin somut mamullere dönüştürülmesinin, niteliksel ve niceliksel ölçümlere konu olabilmesinin kolay olmaması (Gözlü, 1996: aktaran, Sezer, 2008: 150-151) şeklinde sıralanabilir. Bu gerekçelerle Sezer (2008: 147) ve Usta (2012: 113) müşteri kavramı yerine vatandaş kavramını kullanmaktadırlar. Usta, vatandaş boyutunda hizmet sunulan insanların kim olduğu, vatandaşa en iyi nasıl hizmet edileceğini, vatandaş tarafından takdir edinilmesi için neler yapılması gerektiği, vatandaşların kurumu nasıl gördükleri sorularına cevap aranıldığını ifade etmektedir (2012: 113). Bir kamu kurumu olan belediyelerin vatandaş boyutu kapsamında muhatap oldukları, olacakları kesim 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun "Tanımlar" başlıklı 3 üncü maddesinde belirtilmiştir. Söz konusu kanun maddesinde belediyenin, belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulduğu belirtilmektedir. Bu tanımdan hareketle vatandaş boyutu kapsamında belediyelerin hedef kitlesinin (müşterisinin) belde halkı olduğu anlaşılmaktadır.

Vatandaş boyutunun içeriğinin belirlenmesinde delphi yöntemi uygulanmış olup, kurumsal karne modelini oluşturan uzman kişiler tarafından 5393 sayılı Belediye Kanununun 13 üncü maddesinde yer alan “Belediye sınırları içinde oturan, bulunan veya ilişkisi olan her şahıs, belediyenin kanunlara dayanan kararlarına, emirlerine ve duyurularına uymakla ve belediye vergi, resim, harç, katkı ve katılma paylarını ödemekle yükümlüdür” hükmü ile 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununun 3 üncü maddesinde yer alan “Büyükşehir belediyesi: karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisi” ibaresi birlikte ele alınmış olup vatandaş boyutunun kapsamı “belediye tarafından gerçekleştirilen hizmetlerin finansmanına vergi, resim, harç ve katılım payı ödeyerek katkı sağlamak durumunda olan büyükşehir belediyesi sınırları içerisinde ikamet eden ve belediye başkanı ile belediyenin karar organı olan belediye meclisinin seçiminde söz sahibi olan bireyler ve bu bireylerin oy kullanma yetkisini haiz olmayan aile fertleri” şeklinde belirlenmiştir. Hizmet götürülen kimselerin belediye başkanı ve belediye meclisinin oluşturulmasında oy hakkına sahip olmaları ön şart olup tek başına yeterli gelmemektedir. Yürütülen faaliyetin bu kapsamdaki kişilerin önemli bir kısmına yönelik de olması da delphi yöntemi ile yapılmış bir tespittir. Kocaeli ili ölçeğinde konu örneklendirildiğinde; nüfusu 2017 yılında 1.883.270 olarak açıklanan Kocaeli İlinde, Kocaeli Büyükşehir Belediyesi bünyesinde istihdam olunan 28 kişiye yönelik yürütülen bir faaliyet, il nüfusu içerisinde çok küçük bir orana tekabül ettiğinden vatandaş boyutu kapsamında ele alınamayacaktır. Stratejik planda ve performans programında bahsedilen veya bahsedilmeyen faaliyetlerin nitelik ve nicelik yönüyle arttırılmasının vatandaş memnuniyeti/boyutu üzerinde olumlu etki meydana getireceği hususu tezin ana omurgalarından biri olarak kabul edilmiştir.

Kamu kurumları için oluşturulan kurumsal karne modelleri incelendiğinde müşteri boyutu için farklı kavramların kullanıldığı görülmektedir. Bunlardan biri de “Kent ve Kentli Boyutu” şeklindeki ifade tarzıdır (Şentürk, 2005a: 75). “Kent” kelimesi Türk Dil Kurumu tarafından “Sürekli toplumsal gelişme içinde bulunan ve toplumun, yerleşme, barınma, gidiş-geliş, çalışma, dinlenme, eğlenme gibi gereksinmelerinin karşılandığı, pek az kimsenin tarımsal uğraşılarda bulunduğu, köylere bakarak nüfus yönünden daha yoğun olan ve küçük komşuluk birimlerinden oluşan yerleşme birimi”, “Tarım dışı etkinliklere, özellikle işleyim ve hizmet etkinliklerine dayalı, 10.000 den daha kalabalık nüfuslu yerleşme yeri” (www.tdk.gov.tr, 2017) şeklinde ifade edilmektedir. Yukarıdaki tanımlamalar ışığında kent kelimesinin tarım dışı faaliyetlerin yürütüldüğü mekanları

ifade etmek için kullanıldığı anlaşılmaktadır. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun geçici 2 nci maddesi uyarınca Kocaeli Büyükşehir Belediyesi sınırlarının il mülki sınırları olarak belirlenmiş olması sebebiyle Kocaeli Büyükşehir Belediyesi tarafından kentin dışına, mahallelere (mezkûr kanun maddesi uyarınca büyükşehir belediyesi sınırları içerisinde kalan köylerin tüzel kişiliği sona erdirilerek mahalleye dönüşmüştür) çok sayıda hizmet götürüldüğünden (kırsal bölgelere çelik minare yapılması faaliyeti, koruyucu veteriner hekimlik hizmeti faaliyeti, ziraat mühendisliği teknik danışmanlık hizmeti, tarımsal üretim analiz hizmeti, fırın yapımı, tır tiyatrosu etkinliği vb) ve bu hizmetlerin kurum performansının ölçümünde değerlendirme kapsamına alındığından “Kent ve Kentli” kavramı yetersiz kalmış, bu sebeple kentliyi ve kentli olmayı bünyesinde barındıran vatandaş kavramının kullanılması kurumsal karne modelini oluşturan ekip tarafından kararlaştırılmıştır.

1.7.2. Finansal Boyut

Kaplan ve Norton tarafından oluşturulan kurumsal karne çalışmasında finansal boyut diğer üç boyutun odak noktası olarak tasarlanırsa da kamu kurumları için oluşturulan kurumsal karne modelinde, kamu kurumlarının kar elde etmek amacıyla kurulmamış olmaları sebebiyle finansal boyut ilk sırada konumlandırılmamıştır. Ancak bu durum kamu kurumları için oluşturulan kurumsal karne modellerinde finansal boyutun gözardı edilmesi anlamına gelmemektedir. Bir kamu kurumu olan belediyelerin belde ve belde halkına verecekleri hizmetlerin etkin biçimde gerçekleştirilebilmesi için mali yapılarının güçlü olması gerekmektedir (www.erolkaya.com, 2018). Kamu kurumları harcamalarını bütçelenen miktarlarla kısıtlı tutmak zorunda olduklarından, kamu kurumlarında finansal boyut hedef değil bir kısıtlamayı belirtmektedir (Usta, 2012: 108).

Kamu kurumlarının amaç ve hedeflerini belirleyen, kaynakların bu amaç ve hedefler doğrultusunda tahsisini ve kullanılmasını sağlayan, performans ölçümü yaparak ulaşılmak istenen hedeflere ulaşıp ulaşılamadığını değerlendiren ve sonuçları raporlayan bir bütçeleme sistemi (Edizdoğan, 2007: aktaran, Demirel, 2015: 266) şeklinde tanımlanan performans esaslı bütçe, belediyeler için oluşturulan kurumsal karne modelinin finansal boyutunda önemli yer tutmaktadır.

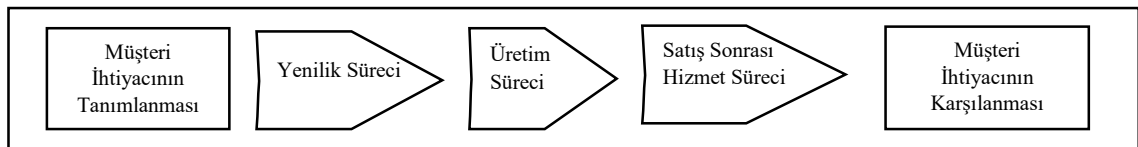
Kar amacıyla kurulan işletmeler için kurgulanan kurumsal karne modelinin finansal boyutunda gelir artışı ve bileşimi, maliyetlerin düşürülmesi/verimlilik artışı ve varlıkların (aktiflerin) değerlendirilmesi üzerine odaklanılmakta iken, kamu kurumu olan belediyeler

için kurgulanan kurumsal karne modelinin finansal boyutunda merkezi idare tarafından belirlenen düzenlemeler (kanun, yönetmelik vb) ile belediye meclisi tarafından yürürlüğe sokulan düzenlemede (gelir tarifesi) belirtilen hükümlere uygun olarak gelir tahsil edilmesi ile faaliyetlerin yerine getirilmesi sürecinde ortaya çıkan giderlerin piyasa rayicinin üstünde ortaya çıkmasının önlenmesi üzerine odaklanılmaktadır.

1.7.3. İç Süreçler Boyutu

İç süreçler boyutu belediyeler açısından ele alındığında; süreçlerin performansı, birimlerin performansı ve personelin performansı olmak üzere üç başlık altında incelemek gerekmektedir. Ürün ve hizmetlerin üretilmesi için kullanılan yöntemlerin ne derece başarılı olduğu süreçlerin performansını, birimlerin ne denli etkin ve verimli çalıştığı birim performansını, personelin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin ölçülmesi personel performansını göstermektedir. Bunların yanısıra birimlerde iş analizinin yapılması, işlemlerin normal şartlarda ne kadar süre içerisinde yapılması gerektiğinin ortaya konulması gerekmektedir (www.erolkaya.com, 2018).

Yapılan birçok araştırma problemlerin çok büyük oranda süreç kaynaklı olduğunu göstermektedir. Problemlerin büyük oranda süreçlerden kaynaklandığını öne sürenlerden biri Japonya’da kalite yönetiminin yerleşmesinde önemli katkıları olan Juran’dır. Juran problemlerin % 85’inin süreçlerden, % 15’inin ise çalışanlardan kaynaklandığını söylemektedir. Toplam kalite yönetiminin öncülerinden biri olan Deming ise problemlerin % 98’inin süreçlerden, % 2’sinin çalışanlardan kaynaklandığını öne sürmektedir (Öztemel, 2001: 61). Bu sebeple süreçler dikkatli şekilde analiz edilmelidir. Analiz neticesinde gerek mali gerekse mali olmayan aksaklıkların tespit edilerek giderilmesi iç süreçler boyutu kapsamındadır. Norton ve Kaplan tarafından kar amaçlı işletmeler için oluşturulan kurumsal karne modelinin iç süreçler boyutu değer zincirinde yenilik ve satış sonrası hizmet hususlarına vurgu yapılmaktadır.



Şekil 16: İç Süreçler Boyutu Değer Zinciri

Kaynak: Bertan, S. (2009). Otel İşletmelerinde Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Karne. *Journal of Yaşar University* 4(16), 2525-2538.

Yenilik ve hizmetin sunumu sonrasında da hizmetin sürdürülmesi belediye için oluşturulan kurumsal karne modelinin iç süreçler boyutu için de geçerlidir. İlk olarak vatandaşların ihtiyaçları tanımlanmakta, tespit edilen ihtiyaçları giderici yenilikler

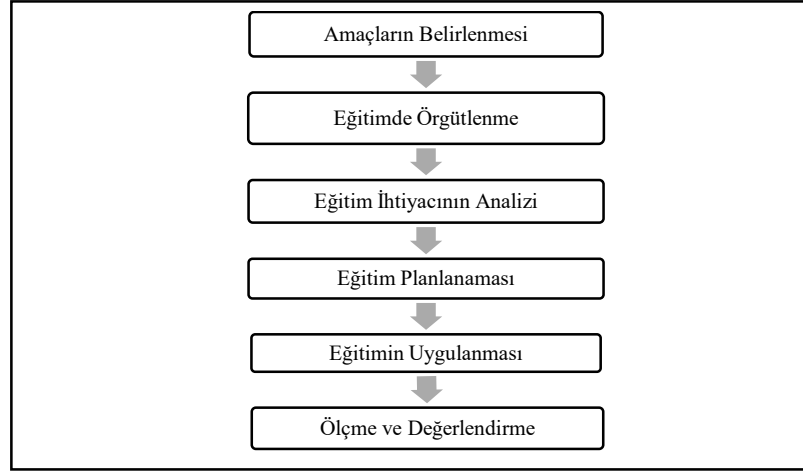
yapılabilmekte, hizmetin sunumu sonrasındaki süreçte de gerekli çalışmalar yapılmaktadır. Örneğin yayalar için yapılan köprüler ile ilgili olarak asansör ihtiyacının çıkması asansör yapımını gerekli kılmaktadır. Asansör ihtiyacı vatandaş ihtiyacının tanımlanmasına, asansörün yaptırılması üretim sürecine, asansörün yaptırılması sonrasında da asansörün temizliği ve bakımının nizami şekilde yapılması hizmet sonrası hizmet sürecinin devamına örnek olarak verilebilmektedir.

1.7.4. Öğrenme ve Personel Boyutu

Öğrenme ve personel boyutu özel sektör için tasarlanan kurumsal karne modelinde yer alan öğrenme ve gelişme boyutu ile ilişkili ve benzerdir. Öğrenme ve gelişme boyutunda özel sektör “müşteriler için değer oluşturma ve iyileştirmeyi nasıl sürekli hale getirebiliriz” sorusu ile ilgilenirken, kamu sektörü “vatandaşlarımız için değer oluşturma ve iyileştirmeyi nasıl sürekli hale getirebiliriz” sorusuna cevap aramaktadır (Canitez, 2015: 40). Kurumsal karnenin ilk üç boyutunda belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli altyapı, öğrenme ve gelişme boyutu ile sağlanmaktadır. Kurumsal karnenin ilk üç boyutu kurumun şu an bulunduğu noktayı ve gelecekte nerede olacağını gösterirken; öğrenme ve gelişme boyutu işletmenin gelecekte olacağı noktaya nasıl ulaşılacağını belirlemektedir. Dolayısıyla öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan amaçlar kurumsal karnenin diğer boyutlarında hedeflenen sonuçları elde etmeyi sağlayacak girişimlerdir (Pirtini, 2013: 73).

Belediye için oluşturulan kurumsal karne modelinin dördüncü ve son boyutu olan öğrenme ve personel boyutu kendi içerisinde “öğrenme” ve “personel” olmak üzere iki kısımda ele alınmaktadır. Öğrenme kısmında personelin ifa ettiği görev ile ilgili eğitimlere tabi tutulması; personel yönünde ise personelin kuruma aidiyetini arttıran hususlar ele alınmaktadır. Kurum tarafından, personelin mali olanaklarını ve hayat standartlarını iyileştirmeye yönelik çabalar öğrenme ve personel boyutunun personel kısmında ele alınmıştır.

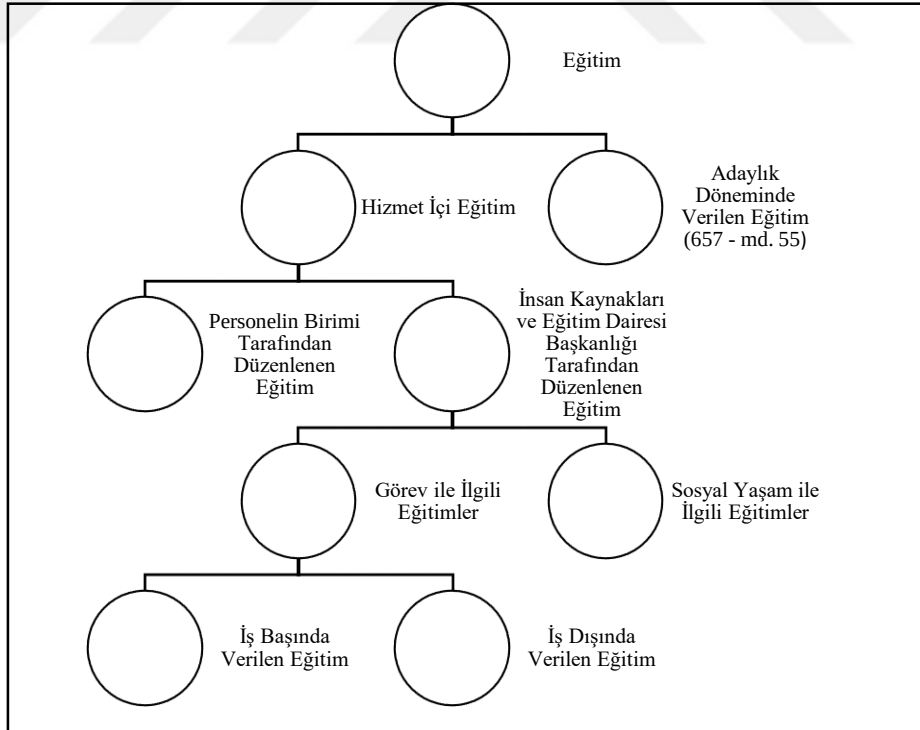
Süreçlerin başarılı olabilmesi için süreçleri yürüten personelin bilgilendirilmesi, personelin yürütülen işe yönelik yetenekli olması ve personelin motive olması gereklidir. Personelin bilgilendirilmesi uygun zamanda ve doğru bir şekilde yapılmalıdır (Karahan ve Özgür, 2009: 68). Personel eğitim süreci aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 17: Personel Eğitim Süreci

Kaynak: Taşhyan, M., Bakan, İ., Güven, M. & Büyükebeşe, T. (2004, Aralık). *KOBİ'lerde İnsan Kaynaklarının Eğitiminin Verimlilik Üzerine Etkileri: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması*. 1. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi. İstanbul.

Personele yönelik yürütülen eğitimler, eğitimlerin verilme zamanına göre iş başında verilen eğitimler ve iş dışında verilen eğitimler olmak üzere iki kısımda incelenmekte ve genellikle iş dışında verilen hizmet içi eğitimler tercih edilmekte, iş dışında verilen hizmet içi eğitimler kurs ve seminerler ile sınırlı tutulmaktadır. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi tarafından personele verilen eğitimler aşağıdaki gibi tasnif edilebilir;



Grafik 1: Personele Yönelik Düzenlenen Eğitimlerin Tasnifi

Hizmet içi eğitimin (1) personele yapmakta olduğu işin daha iyi yapılmasını sağlamak için gerekli bilgi ve yeteneği kazandırmak, (2) personele daha üst görevlere geçebilmesi için gereken yeterliliği kazandırmak, (3) personelin kuruma ve işe karşı davranışlarını

olumlu yönde geliştirmek şeklinde üç temel amacı bulunmaktadır (Tortop, 2005: aktaran, Bilgin ve diğlereri, 2007: 12). Eğitimde örgütlenme eğitim faaliyetlerini yerine getirecek eğitim örgütünün/biriminin oluşturulmasıdır. Birçok belediyede Eğitim Müdürlüğü bulunmakta ve eğitim faaliyetleri bu birim himayesinde gerçekleştirilmektedir. Eğitim birimi, eğitim ihtiyaçlarını başarı ve performans testleri, gözlem, anket, görüşme yöntemleriyle belirleyebilmektedir (Taşlıyan ve diğlereri, 2004: 84). Eğitimlerin kim/kimler tarafından planlanacağı, kimlerin eğitim alacağı, hangi konularda eğitim verileceğı, eğitimlerin kimler tarafından verileceğı, eğitimlerin nasıl organize edileceğı, eğitimlerin nerede verileceğı, eğitimlerin ne zaman alınacağı soruları eğitim yönetim sisteminin gerekleri arasındadır (Öztemel, 2001: 108).

Hizmetiçi eğitimlerin düzenlenmesi sürecinde (1) eğitime katılacak personelin eğitim düzeylerinin dikkate alınması, (2) eğitimcilerin belirlenmesi sürecinde eğitimcinin kendi alanında uzman olmasının yanısıra eğitim vermede de yeterli olmasının dikkate alınması, (3) kurum dışındaki uzmanlardan ücretli veya ücretsiz şekilde temin edilen eğitimlere katılan personel tarafından bu eğitimlerin tekrarlanması, (4) eğitimler başlamadan önce eğitimcilere gerekli olan tüm araç-gerecin (mikrofon, projektör vb) çalışır vaziyette hazır bulunması, (5) eğitimlerin video kayıtlarının alınarak gerek eğitim alanlar gerekse eğitimciler tarafından tekrar dinlenilmesinin olanaklı hale getirilmesi, (6) kurum içerisinde herkesin alması gereken eğitimlerde, personelin dönüşümlü olarak eğitime gönderilmesi ve böylece vatandaşa yönelik sunulan hizmette aksamanın önüne geçilmesi önem arzetmektedir (Öztemel, 2001: 110-124).

Kurumsal karne modelinde yer alan faaliyetler incelendiğinde eğitimlerin içe dönük ve dışa dönük olmak üzere iki kategoriye ayrıldığı görülmektedir. İçe dönük eğitim ibaresi ile kurumsal karne modelinin öğrenme boyutu içerisinde ele alınan ve kurum personelinin ifa ettikleri faaliyetler ile ilgili olarak eğitime tabi tutulmaları anlatılmaktadır. Dışa dönük eğitimler ifadesi ile de il sathında ikamet eden bireylere yönelik olarak düzenlenen eğitimler ifade edilmektedir. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi için oluşturulan kurumsal karne modelinde yer alan “Çevre Bilincini Oluşturmak İçin Yıl Genelinde Düzenlenen Eğitim”, “Tarım ve Hayvancılık Konularında Düzenlenen Eğitim”, “Tüketici Haklarına Yönelik Okullarda Düzenlenen Eğitim”, “Sağlıklı Yaşam Konusunda Yıl Genelinde Okullarda Düzenlenen Eğitim” faaliyetleri il genelinde ikamet eden vatandaşlara yönelik düzenlenen (dışa dönük) eğitimlere; “Kocaeli Üniversitesi ve Gebze Teknik Üniversitesi ile İmzalanan Protokol Kapsamında Personelin Lisansüstü Eğitiminin Desteklenmesi” ile

“Personel Başına Verilen Eğitim” faaliyetleri kurum personeline yönelik düzenlenen (içe dönük) eğitimlere örnek olarak gösterilebilmektedir. Kurum personeline yönelik eğitimler kurumsal karne modelinin öğrenme boyutu ile ilişkili olup, kurumsal karne modelinin merkezinde kalan vatandaş boyutuna etkisi dolaylı olmaktadır. Vatandaşa yönelik (dışa dönük) eğitimler ise doğrudan kurumsal karne modelinin merkezinde kalan vatandaş boyutuna etki etmekte, öğrenme ve personel boyutu kapsamında değerlendirilmemektedir. Boyutun personel kısmında ise kurum bünyesinde istihdam olunan personelin kuruma aidiyetlerini arttıracak faaliyetler ele alınmıştır. Bu faaliyetler mali yönü olan faaliyetler olduğu gibi personelin hayatını kolaylaştırmaya yönelik faaliyetler de olabilmektedir. İl sınırları içerisinde faaliyet gösteren firmalar ile personele yönelik indirim yapılması yönünde protokol imzalanması veya personelin çocukları için kreş açılması bu kapsamda ele alınmaktadır.

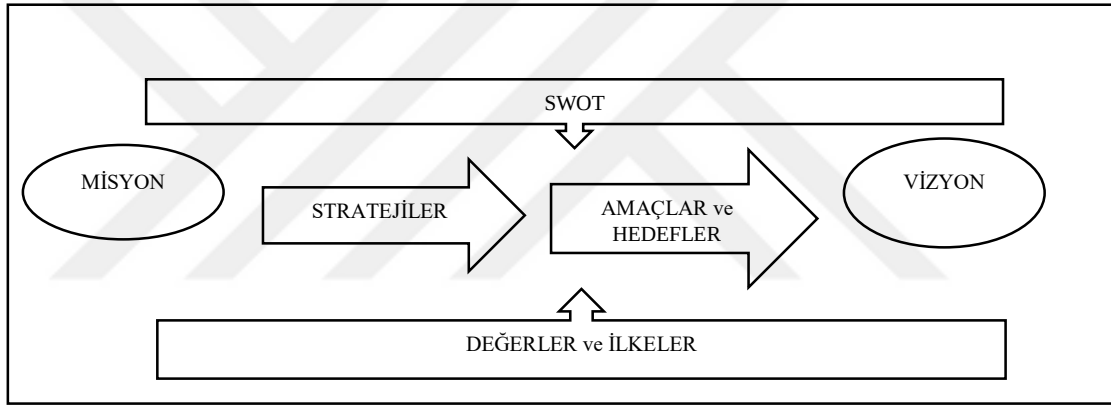
1.8. Kurumsal Karne Oluşturma Süreci

Kurumsal karne oluşturma süreci planlama ve geliştirme aşamalarından oluşur. Planlama aşamasında kurumsal karnenin amaçları belirlenmekte, üst yönetimin desteği alınmakta ve uygulama ekibi oluşturulmaktadır (Erbaş, 2011: 51; Niven, 2002: 64). Geliştirme aşamasında ise; organizasyonun vizyon, misyon ve stratejileri oluşturulmakta, kurumsal karne boyutları belirlenmekte, herboyut için ölçütler tespit edilmekte, herboyut için hedefler belirlenmekte, derecelendirme yapılmakta, periyodik değerlendirmeler yapılmakta, kurumsal karne süreci gözden geçirilmektedir (Kuğu ve Kırılı, 2013: 4; Niven: 2002: 76). Bu aşamalar aşağıda detaylı olarak ele alınmıştır.

1.8.1. Vizyon, Misyon ve Stratejinin Oluşturulması

Gerek özel sektörde, gerek kamu sektöründe ve gerekse üçüncü sektör olarak nitelenen gönüllü ve sivil toplum kuruluşlarının yönetiminde son 20-30 yıldır stratejik yönetim kavramı ve bu kavramla ilişkili olarak vizyon ve misyon kavramları kullanılmaya başlanmış olup birbirleriyle ilişkili olan vizyon ve misyon kavramları birbirlerinin yerine kullanılmaya başlanmıştır (Kılıç, 2010: 81). Türk Dil Kurumu tarafından misyon ve vizyon kelimeleri birden fazla sayıda kelime ile ifade edilmiştir. Misyon kelimesi (i) görev, (ii) amaç, (iii) dinsel, bilimsel veya diplomatik bir görev yüklenmiş kimselerden oluşan kurul şeklinde ifade edilirken; vizyon kelimesi (i) görünüm, (ii) ülkü, (iii) sağgörü, (iv) sinema, tiyatro gösterim, (v) ileri görüş şeklinde ifade edilmektedir (www.tdk.gov.tr, 2017). Literatürdeki anlamları itibarıyla ele alındığında misyon kelimesi bir işletmenin

var oluş nedeni (Niven, 2006: 73; Pirtini, 2013: 30) olarak tanımlanmaktadır. Kılıç, misyon kavramının bir işletmenin varlığının temel amacı olduğunu ve işletmenin şu anda neden var olduğu ile ilgili bir kavram olduğunu açıklar iken, vizyon kelimesini işletmenin gelecekte ne olmak istediğinin bir ifadesi olarak açıklamaktadır (2010, 89-91). Gelecek kavramını Niven 5, 10 veya 15 yıl sonraki gelecek olarak ifade etmektedir (2006: 83). Geleceği sembolize eden, örgütün uzun vadede yapmak istediklerini ortaya koyan vizyonun en önemli işlevi, örgütün strateji, amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde yol gösterici olmasıdır (Erbaşı, 2011: 5). Misyon, mevcut durum ile ilgili bir kavram olup “ne durumdayız?” “ne yapıyoruz?” gibi soruların cevabını vermekte ve örgüt yönetimine istikamet vermekte iken, işletmenin kıyıl elması olarak tanımlanan vizyon, işletmenin geleceği ilgili bir kavram olup gelecekte ne olacağız, nereye gideceğiz gibi soruların cevabını vermekte ve yöneticilere ve çalışanlara yol göstermektedir (Dinçer, 2004: 6-14).



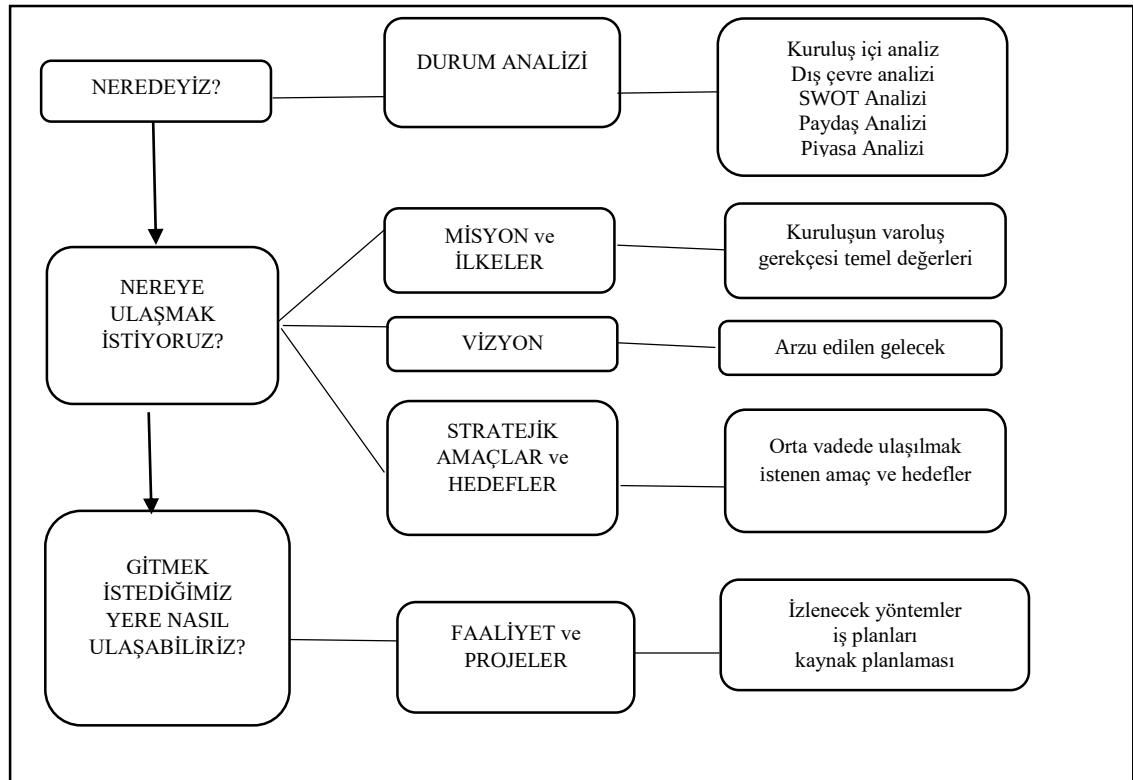
Şekil 18: Misyon, Vizyon, Stratejiler, Amaçlar Arasındaki İlişki

Kaynak: Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasında İlişki. *Sosyoekonomi Dergisi* (2), 81-97.

İlk soru olan “neredeyiz?” sorusu durum analizi yapılarak cevaplandırılmaktadır. SWOT analizi yapılarak kurumun faaliyet gösterdiği iç ve dış ortam kapsamlı bir biçimde incelenip değerlendirilmektedir. İkinci soru olan “nereye gitmek istiyoruz” sorusunun cevabı ise; kurumun gelecekte ne olmak istediğinin bir ifadesi olan vizyon ortaya konularak verilmektedir. Üçüncü soru olan “gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz” sorusuna da stratejik amaçlar ve hedeflere ulaşmak için kullanılacak yöntemler olan stratejiler ve faaliyetler ortaya konularak cevap verilmektedir. Son olarak, alınan sonuçların daha önce ortaya konulan misyon, vizyon, ilkeler, amaçlar ve hedeflerle ne ölçüde uyumlu olduğu değerlendirilmektedir. Değerlendirme süreci “başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz” sorusunun cevabıdır (Tenikler, 2006: 24-27). Joel Barker “Eylem olmadı mı, vizyon bir rüyadır. Vizyon olmadan eylem ise, zaman geçirmektir.

Eyleme sahip bir vizyon dünyayı değiştirebilir” (Ensari, 2005: 5) demek suretiyle vizyonun faaliyetlerle desteklenmesi gerektiğini ifade etmektedir.

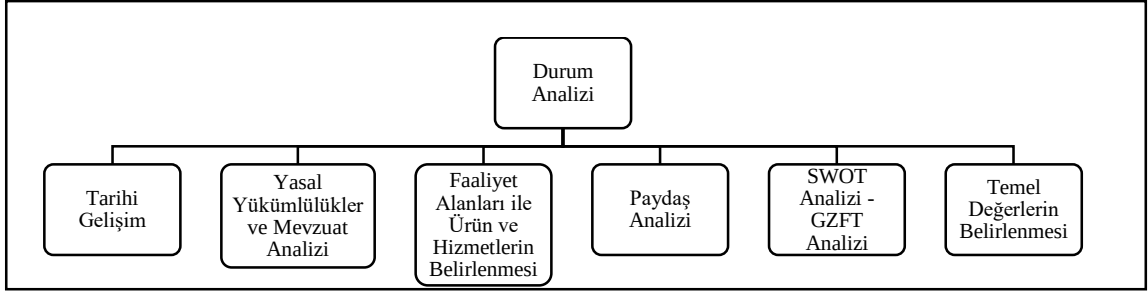
Şekil 18 incelendiğinde misyondan vizyona geçiş aşamasında stratejinin önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Eski Yunanca’da stratos (ordu) ve ago (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulan strateji kelimesi askeri terminolojide çok sık kullanılan bir kelimedir. Yönetim biliminde ise bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar (Aktan, 1999: 1) olarak ifade edilmektedir. İşletme alanında daha geniş bir tanım ile; işletmenin belirlenmiş hedefleri doğrultusunda uyum içerisinde nasıl işletileceği; girişimciliğin rekabetçi yarışın ve işlevsel alanındaki faaliyetlerle ilgili yönetim yaklaşımının nasıl olacağı ve örgütün arzu edilen konuma getirilebilmesi için hangi eylemlerde bulunulması gerektiğini gösteren ayrıntılı bir yol haritası (Ensari, 2005: 13) olarak ifade edilebilir. Şentürk, stratejik planlamayı, kurumsal karne uygulamasında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmek için gerekli olan strateji ve politikaların belirlenme süreci olarak tanımlamakta (2005b: 19) ve stratejik planlamanın bir kuruluşun (i) neredeyiz, (ii) nereye gitmek istiyoruz, (iii) gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz, (iv) başarıımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz şeklindeki soruları cevaplandırmasına yardımcı olduğunu (2005b: 22) belirtmektedir.



Şekil 19: Stratejik Planlama Süreci

Kaynak: Tunç, İ. (2014). *Kurumsal Risk Yönetim Sisteminin Stratejik Planlamanın Başarısı Üzerindeki Etkisi*. Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu. Yalova Üniversitesi. Yalova.

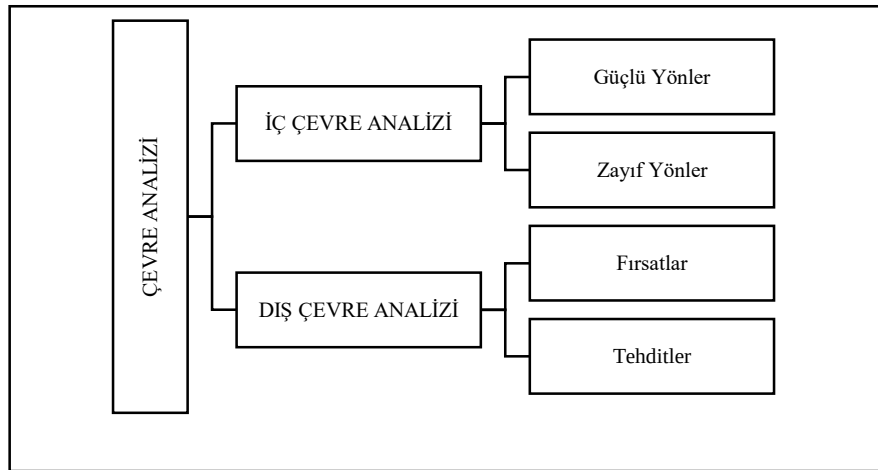
Kurumun “neredeyiz” sorusuna durum analizi ile cevap bulunur (Şentürk, 2005b: 28). Durum analizinde kullanılacak yöntemler arasındaki temel yöntem SWOT analizidir (Geloğlu, 2009: 1). Durum analizinde kullanılacak yöntemler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 20: Durum Analizinde Kullanılacak Yöntemler

Kaynak: Saygılı, D. (2014). *Stratejik Planlama: Merkezi Kamu İdarelerinde Stratejik Planların Uygulama Etkinliğinin Arttırılması*. (Uzmanlık Tezi). T.C. Kalkınma Bakanlığı Kurumsal ve Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı. Ankara.

İşletmelerin dışsal etkenler sebebiyle karşı karşıya oldukları fırsatlar ve tehditler ile içsel olarak güçlü ve zayıf yönleri SWOT analizi ile ortaya konulmaktadır (Çoban ve Karakaya, 2010: 348). SWOT ifadesi İngilizce strengths, weaknesses, opportunities, threats kelimelerinin baş harflerinden oluşmakta olup bu İngilizce kelimelerin yerine, kelimelerin Türkçe karşılıkları olan güçlü, zayıf, fırsat ve tehdit kelimeleri kullanılabilmekte, bu Türkçe kelimelerin baş harfleri olan GZFT kısaltması tercih edilebilmektedir.



Şekil 21: SWOT Matrisi

Kaynak: Tunç, İ. (2014). *Kurumsal Risk Yönetim Sisteminin Stratejik Planlamanın Başarısı Üzerindeki Etkisi*. Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu. Yalova Üniversitesi. Yalova.

SWOT analiziyle kurumun zayıf ve güçlü yönleri ile çevreden gelebilecek fırsat ve tehditler belirlendikten sonra, güçlü yönler ve fırsatların nasıl değerlendirileceğine, tehditlerin nasıl bertaraf edileceğine ve zayıf yönlerin nasıl iyileştirileceğine yönelik

stratejiler geliştirilmelidir (Saygılı, 2014: 46). Dış çevre analizi uluslararası, ulusal ve sektörel olmak üzere üç ana başlık altında ele alınmaktadır. İç çevre analizi ise tüm örgüt sistemi ve yapısının analizi, fonksiyonel analiz ve insan kaynakları ve örgüt geliştirme kapasitesi olmak üzere üç ana başlık altında ele alınmaktadır. Uluslararası çevre analizinde politik eğilimler, ekonomik unsurlar ve sosyokültürel ve demografik gelişmeler; ulusal çevre analizinde politik, yasal, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ve doğal çevre faktörleri; sektörel çevre analizinde ise sektörün yapısı, rekabet yapısı ve diğer faktörler incelenmektedir. İşletme içi analizde tüm örgüt sistemi; şimdiye kadarki amaçların başarıma düzeyi, işletmenin fiziki yapısı, işletmenin sosyal yapısı, yaşı, büyüklüğü, yönetim süreçleri; fonksiyonel analizde pazarlama faktörleri, üretim faktörleri, finans faktörleri ve AR-GE faktörlerinin analizi; insan kaynakları ve örgüt geliştirme kapasitesinde ise çalışanların özellikleri, işletme kültürü, beşeri kabiliyet envanteri, işletme geliştirme kapasitesi analiz edilmektedir (Basık, 2012: 31).

Tablo 2: İşletme İç ve Dış Çevresini Oluşturan Unsurlar

İşletme Dış Çevre Analizi	İşletme Dış Çevre Analizi	İşletme İç Çevre Analizi
• Politik • Yasal • Ekonomik • Demografik • Sosyal • Uluslararası	• Tedarikçiler • Müşteriler • Rakipler	• Yönetim • Finans ve Muhasebe • İnsan Kaynakları • Üretim • Pazarlama

Kaynak: Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2013) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

1.8.2. Boyutlar İçin Ölçütler Belirlenmesi

Kurumsal karne modelinde boyutlar itibariyle belirlenen amaçların ölçülebileceği performans ölçütleri farklı kaynaklarda ölçü, kriter kelimeleriyle de ifade edilmektedir. Ölçüt sayısının fazla sayıda belirlenmesi halinde yöneticilerin dikkati dağılabilecek ve odaklanılması gereken ölçüt dikkatlerden kaçabilecek; ölçüt sayısının az sayıda belirlenmesi halinde ise yöneticiler ihtiyaç duydukları bilgileri elde edemeyebileceklerdir (Kaplan ve Norton, 1999: aktaran, Güner, 2008: 256). Performans değerlemesinin yapılabilmesi için neyin “başarı” olduğunun yani neyin ölçülmesi gerektiğinin belirlenmesi gerekmektedir. Performans değerlemesi sonucunda oluşturulan ölçüte ulaşılması halinde başarılı, ulaşılamamış ise başarısız addedilmektedir (Göksel, 2013: 42). Ölçüt sayısında farklı yazarlarca farklı rakamlar telaffuz edilmekle birlikte modelin kurucuları Kaplan ve Norton dört boyutta onbeş ile yirmibeş adet finansal ve finansal

olmayan ölçütün yer alması gerektiğini vurgulamaktadırlar (Kaplan ve Norton, 2015: 201). Ancak büyükşehir belediyesi için oluşturulan kurumsal karne modelindeki ölçüt sayısını, büyükşehir belediyesinin görev sahasının tüm il sınırları olması ve sunulan hizmetlerin il genelinde mukim olan bütün bireylere yönelik olması sebebiyle Kaplan ve Norton'un tavsiyesi ettiği yirmibeş ölçüt ile sınırlı tutmak pek mümkün gözükmemektedir.

1.8.3. Stratejik Niyet Hiyerarşisi ve Bütçe

Stratejik niyet hiyerarşisinin unsurları vizyon, misyon, amaç, hedef, plan ve bütçedir. Amaçlar belirli bir süre içerisinde gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçlar şeklinde tanımlanırken hedefler amaçlardan farklı olarak daha kısa vadeyi kapsar ve sayısal olarak ifade edilirler. Plan, belirlenen amaçlara ulaşmak için izlenecek yol şeklinde ifade edilirken bütçe planın sayısal ve sözel ifade ediliş şekli şeklinde ifade edilmektedir (Anadolu Üniversitesi, 2020). Boyutlar için belirlenen ölçütler belirli faaliyetleri kapsamaktadır. Belediyeler tarafından belirlenen sözkonusu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi bütçe kısıtı ile ilişkilidir. Kurumsal karne modelinin dört boyutunda yer alan faaliyetler incelendiğinde nadiren de olsa bütçe gerektirmeyen faaliyetlerin olduğu görülmektedir. Örneğin “Çeşitli Kurumlar İle Yapılan Protokoller Kapsamında Belediye Personeline İndirim Yapılmasının Sağlanması” faaliyeti ele alındığında belediyenin “aracı” rolü üstlenerek firmalar ile protokol imzaladığı, protokol imzalanması öncesinde ve sonrasında imzalanan protokolün belediye bütçesine bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu tür istisnalar gözardı edildiğinde, faaliyetlerin bütçesiz gerçekleşmesi mümkün değildir. Stratejik niyet hiyerarşisinin son aşaması bütçe olduğundan tezin ikinci bölümünde belediyelerde bütçe konusu ele alınmıştır.

BÖLÜM 2: BELEDİYELERDE BÜTÇE

Bu bölümde bütçe kavramı, bütçe ilkeleri, bütçe türleri, belediyelerde bütçe, analitik bütçe sistemi, bütçe hazırlanması takvimi, bütçe hazırlanması sürecinde görev alanlar, bütçe hazırlanması sürecinde esas alınması gereken temel ilkeler, bütçede yıl içerisinde yapılan değişiklikler ve kesin hesap konuları açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1. Bütçe Kavramı

Gerek kamu sektöründe gerekse özel sektörde kullanılan bir kavram olan bütçe; rakamlarla ifade edilmiş düzenli bir hareket planı (Büyükmirza, 2013: 663), gelecekteki faaliyetlerin bugünden belirlenmesine yönelik bir eylem planı olarak ifade edilmekte olup, bütçe hazırlama süreci bütçeleme kelimesi ile ifade edilmektedir (Kaygusuz ve Dokur, 2009: 43). Bütçe kavramı 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun "Tanımlar" başlıklı 3 üncü maddesi ile Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği'nin "Tanımlar" başlıklı 4 üncü maddesinde "Belirli bir dönemdeki gelir ve gider tahminleri ile bunların uygulanmasına ilişkin hususları gösteren ve usulüne uygun olarak yürürlüğe konulan belge" şeklinde tanımlanmaktadır. Bütçenin tanımında gelir ve giderlerin tahmininden bahsedilmektedir. Tahmin, Türk Dil Kurumu tarafından "yaklaşık olarak değerlendirme, oranlama", "akla, sezgiye veya bazı verilere dayanarak olabilecek bir şeyi, bir olayı önceden kestirme, kestirim" (tdk.gov.tr, 2017) şeklinde ifade edilirken, Taşyürek tarafından "Zan ve kıyasla hükmetme, aşağı yukarı bir miktar ve yakın, yaklaşık bir hal gösterme" (2013: 1) şeklinde ifade edilmektedir. Uygulamada, tahmin ve öngörü kelimelerinin birbirleri yerine kullanıldıkları görülmektedir. Oysa her iki kelime birbirinden farklı kavramlar olup birbirlerinin yerine kullanılmaları uygun olmamaktadır. Öngörü ve tahmin arasındaki fark, maç izlemek için stada giden izleyici sayıları üzerinden açıklanacak olursa; maçın başlamasından önce statta kaç izleyicinin olacağı hakkında rakam öne sürmek öngörü iken, maç başladıktan sonra statta var olan izleyicilerin sayısını kestirmek tahmindir. Dolayısıyla tahmini; bazı gerçekleştirmeler ışığında yapılan kestirim (Kaygusuz ve Dokur, 2009: 55) şeklinde tanımlamak mümkündür.

Tahmin teknikleri kalitatif tahmin teknikleri, kantitatif tahmin teknikleri ve kreatif tahmin teknikleri olmak üzere üç kısımda incelenmekte olup bu ana başlıklar altında ele alınan alt başlıklar aşağıda gösterilmiş ve açıklanmıştır.

Tablo 3: Tahmin Teknikleri

Sayısal Olmayan (Kalitatif) Tahmin Teknikleri	Sayısal (Kantitatif) Tahmin Teknikleri	Yeni Tahmin Teknikleri (Kreatif Tahmin Teknikleri)
• Uzman Grup Tahmini • Müşteri Değerlemeleri • Yönetici Grup Tahminleri • Tüketici Değerlemeleri • Pazarlama Sorumluları Tahmini	• Zaman Serisi Analizi • Regresyon Analizi • Ekonomik Modeller	• Delphi Tekniği • Senaryo Geliştirme • Öncü ve Artçı Göstergeler Analizi

Kaynak: Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2013) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Uzman Grup Tahmini; alanında ihtisas sahibi kişilerin yazıları ve görüşleri ışığında tahmin yapılmasıdır. Müşteri Değerlemeleri; müşterilerin görüşlerinin alınarak tahminde bulunulmasıdır. Yönetici Grup Tahminleri; kurum yöneticilerinin bir araya gelip fikir teatisinde bulunarak tahminde bulunmalarıdır. Pazarlama Sorumluları Tahminleri; kurumun dışı dönük bölümü olan pazarlama personelinin görüşleri alınarak tahminde bulunulmasıdır. Zaman Serisi Analizi; geçmiş yıllara ilişkin değişik verileri (satış miktarı, ciro, personel sayısı, ihracat miktarı vb) inceleyerek gelecek yıllara ilişkin tahmin yapılmasıdır. Regresyon Analizi; bilinen bulgulardan bilinmeyen gelecek olaylarla ilgili tahminlerde bulunulmasıdır. İçilen sigara miktarı ile akciğer kanseri olanların tahmininde kullanılması örnek olarak verilebilir. Ekonomik Modeller; karmaşık süreçleri açıklamak üzere tasarlanmış formüllerdir. Delphi Tekniği; yöneticinin belli bir konuyu, konunun uzmanlarına yazılı olarak sorması ve cevaplarını yazılı olarak almasıdır. Senaryo Oluşturma; bilgisayarlardan yararlanılarak değişik hadiseler karşısında nasıl hareket edileceğinin saptanmasıdır. Gösterge Analizi; kamu kurumlarının, özel kurumların ve odaların belirli periyotlarla çıkardıkları yayın ve istatistiki bilgilerin analiz edilip yorumlanmasıdır (Okumuş, Koyuncu, Günlü, 2012: 85-86).

2.1.1. Bütçe Hakkı

Sunulan kamu hizmetlerinin türü ve tutarı ile sözkonusu hizmetlerin karşılığı olacak kamu gelirlerinin toplanması hakkında karar verme yetkisine (Yüksel, 2018: 1) bütçe hakkı denilmektedir. Bu tanımın yanısıra, çeşitli kaynaklardan elde edilecek gelirler ile yapılacak harcamaların miktarlarının, egemenlik hakkının gereği olarak millet tarafından belirlenmesi de bütçe hakkı olarak ifade edilmektedir. Ne var ki toplumu oluşturan tüm bireylerin gelirlerin ve giderlerin belirlenmesinde belirleyici olması mümkün olmadığından bütçe hakkı yetkisi bireyleri temsil edenler yani vekilleri tarafından kullanılmaktadır. Bireyleri temsilen vekilleri tarafından elde edilecek gelirlerin miktarı ile hangi tür faaliyetlere ne kadar harcanacağına ilişkin karar verilmesi bütçe hakkını

oluşturmaktadır. Bütçe hakkı ilk olarak 1215 yılında İngiltere’de imzalanan Magna Carta (Büyük Ferman)’da görülmektedir. Magna Carta ile halkın hükümdar üzerindeki denetimi ilk olarak vergileme konusunda ortaya çıkmaktadır (Dileyici ve Özkıvrak, 2010: 34-35). Osmanlı döneminde bütçe hakkı 1876 Anayasası ile kabul edilmiş olup, bu hak Cumhuriyet Döneminde “mali anayasa” olarak nitelenen, 1927 yılında yürürlüğe girerek 2005 yılı sonuna değin yürürlükte kalan 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu ve sonrasında, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile yürürlükte (Gezer, 2015, 4-5).

2.1.2. Bütçenin Nitelikleri

Bütçenin temel nitelikleri tahmin, tahdit, tasdik ve tevzin olmak üzere dört tanedir. Tahdit kelimesi bütçenin belirli bir süre ile sınırlı olmasını, tevzin kelimesi gelirleri ile giderlerin denkleştirilmesini, tasdik ise gelir ve giderlerin uygulamadan önce onaylanmasını ifade etmektedir (Sayar, 1970: aktaran, Bağlı, 2012: 45).

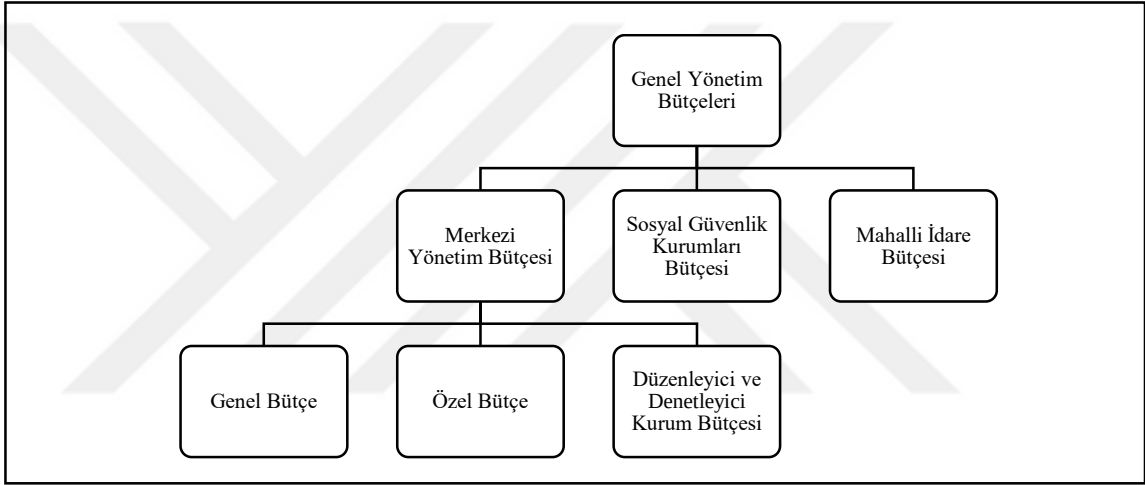
2.2. Bütçe İlkeleri

Bütçelerin hazırlanmasından sonuçlandırılmasına kadar geçen süreçte uyulması gereken kurallara bütçe ilkeleri denilmekte ve bu ilkeler iki kısımda ele alınmaktadır. Maliye teorisyenlerinin üzerinde mutabık kaldıkları ilkeler; genellik ilkesi, birlik ilkesi ve denklik ilkesi olarak sayılırken, maliye teorisyenlerinin üzerinde ittifak etmedikleri ilkeler; yıllık olma ilkesi, önceden izin alma ilkesi, açıklık ilkesi, doğruluk ilkesi, samimiyet ilkesi, mali yıla girmeden yetkili merci tarafından onaylanma ilkesi, giderlerin bölümler itibariyle onaylanması ilkesi sayılabilmektedir. Genellik ilkesi her türlü gelirlerin ve giderlerin bütçede yer almasını, bütçe dışında gelir ve harcama kalemlerinin bırakılmamasını; birlik ilkesi bütün gelirlerin ve giderlerin tek bir bütçede toplanmasını; denklik ilkesi ise gelir ve giderlerin denk olmasını ifade etmektedir. Bütçenin yıllık olması ilkesi bütçenin bir yıllık dönem itibariyle uygulanmasını; önceden izin alma ilkesi bütçelerin, bütçelerin ait olduğu yıl başlamadan önce yetkili organlarca kabul edilmedikçe veya onaylanmadıkça uygulanamayacağını; açıklık ilkesi gelir ve gider tahminlerinin herkes tarafından açıkça anlaşılabilmesini; doğruluk ilkesi gelir ve gider tahminlerinin en iyi teknikler kullanılarak gerçekçi bir biçimde yapılması gerektiğini; samimiyet ilkesi tahminlerin gerçekçi olmasını ve bütçe gerçekleşme oranının tahminlere en yakın olmasını; mali yıla girmeden yetkili merci tarafından onaylanma ilkesi

bütçelerin mali yıl başlamadan önce, yani ocak ayından önce kabul edilmesini ifade etmektedir (Badem, 2003: 13-21).

2.3. Bütçe Türleri

Genel yönetim kapsamındaki idarelerin bütçeleri Merkezi Yönetim Bütçesi, Sosyal Güvenlik Kurumu Bütçesi ve Mahalli İdare Bütçesi olmak üzere üçlü sınıflandırmaya, Merkezi Yönetim Bütçesi ise kendi içerisinde genel bütçe, özel bütçe, düzenleyici ve denetleyici kurum bütçesi olmak üzere üçlü ayrıma tabi tutulmaktadır (Gezer, 2015: 10). Mahalli idare bütçeleri, mahalli idare kapsamındaki kamu idareleri olan belediye ve bunlara bağlı veya bunların kurdukları veya üye oldukları birlik ve idarelerin bütçeleridir.



Şekil 22: Bütçe Türleri

Kaynak: Çolak, H. B. (2008). *5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu*. Ankara: Ümit Ofset.

2.4. Belediyelerde Bütçe

Belediye bütçeleri gider bütçeleri ve gelir bütçeleri olmak üzere iki yönlü olduğundan belediye bütçeleri izlenirken hem gelir hem de gider bütçesinin ele alınması gerekmektedir. Bütçe gelirlerinin hangi kaynaklardan toplandığı, gelirlerin toplanmasında etkin olup olunmadığı ve gelirlerin nerelere kullanıldığı önem arz etmektedir (Kerimoğlu, Güngör ve Koyuncu, 2009: 12). Gelir bütçesinde yer alan kalemlerin toplanmasında 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanunu, 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun, 213 sayılı Vergi Usul Kanunu ve Belediye Tahsilat Yönetmeliğinde belirtilen ilgili hükümler uygulanmaktadır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 77 nci maddesinde mahalli idarelerin bütçelerinin hazırlanması ve uygulanması aşamasında 5018 sayılı Kanun hükümleri saklı kalmak kaydıyla, ilgili kanunlardaki hükümlerin uygulanacağı

belirtilmektedir. Bu bağlamda mahalli idarelerin bütçelerinin hazırlanması sürecinde 5393 sayılı Belediye Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5355 sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanunu ile Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği hükümleri belirleyici olmaktadır (Gezer, 2015: 9).

2.5. Analitik Bütçe Sistemi

“Analitik” kelimesi, Fransızca “analytique” kelimesinin karşılığı olup “çözümlemeli” kelimesiyle Türkçeye çevrililmektedir (tdk.gov.tr, 2017). Bu bağlamda analitik bütçe kavramını; çözümlemeye dayanan bütçe şeklinde değerlendirmek mümkündür (Gezer, 2015: 17). 2005 yılından itibaren mahalli idarelerde uygulanmaya başlanan (Dayar ve Esenkar, 2008: 266) analitik bütçe sınıflandırmasında gider, gelir ve finansman kodlamaları olmak üzere üç tür kodlama mevcuttur. Söz konusu üçlü kodlama ile mali istatistikler daha güvenli, daha tutarlı tutulacak ve bu durum mali istatistiklerin analizine olanak sağlayacaktır (Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, 2017).

Tablo 4: Bütçede Giderler ve Gelirler ile Finansmanın Sınıflandırılması

Gider Bütçesi	Gelir Bütçesi	Finansman Bütçesi
1- Kurumsal Sınıflandırma: Bütçenin bu bölümünde belediye birimlerinden kimin ne yapacağı ve hangi hizmetlerin yapılmasından hangi birimin sorumlu olacağı belirlenir. Bu sınıflandırma ile aynı zamanda harcama birimleri ve harcama yetkilileri de tanımlanmış olur. Örneğin: imar, fen, mali hizmetler, personel, zabıta gibi 2- Fonksiyonel Sınıflandırma: Belediyenin ve dolayısıyla harcama birimlerinin eğitim, sağlık, iskan ve toplum refahı gibi, yapacağı hizmetlerin sınıflandırılmasıdır. 3- Finansman Tipi Sınıflandırma: Belediye bütçesindeki giderlerin hangi kaynaklardan karşılandığını gösterir. Bu kaynaklar kendi gelirleri veya bağış ve yardımlar olabilir. 4- Ekonomik Sınıflandırma: Bütçede personel, cari, yatırım, transfer harcaması gibi, hangi hizmetler için ne tür giderlerin yapılacağını gösteren bir sınıflandırma.	01- Vergi Gelirleri 03- Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri 04- Alınan Bağış ve Yardımlar ile Özel Gelirler 05- Diğer Gelirler 06- Sermaye Gelirleri 08- Alacaklardan Tahsilat	1- İç Borçlanma: Bütçede bütçe yılı içinde varsa iç borçlanma tutarı ile iç borç ödeme tutarını gösterir. 2- Dış Borçlanma: Bütçede bütçe yılı içinde varsa dış borçlanma tutarı ile dış borç ödeme tutarını gösterir. 3- Likidite Amaçlı Tutulan Nakit, Mevduat ve Menkul Kıymetlerdeki Değişiklikler: Önceki yıldan devreden nakit ve likidite ile yılı içinde giderden fazla elde edilecek gelir miktarını gösterir.

Kaynak: Kerimoğlu, B., Güngör, H. & Koyuncu, E. (2009). *Belediye Bütçesi Nasıl İzlenir?*. Erişim Adresi: https://www.tepav.org.tr/upload/files/1271241449r7524.Belediye_Butcesi_Nasil_Izlenir.pdf. (Erişim Tarihi: 26/12/2018).

Bütçe hazırlama sürecinde gider ve gelir bütçeleri denk olarak hazırlanmaktadır. Eğer gider ve gelir bütçeleri arasında denklik sağlanamaz ise tespit edilen açığın ne şekilde finanse edileceği veya ortaya çıkan fazlanın nasıl değerlendirileceği finansman bütçesinde gösterilmektedir. 08 Temmuz 2008 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan 2009-2011 dönemi bütçe çağrısında analitik bütçe sınıflandırması; “ekonomik ve mali politikaların planlanması, uygulanması ve sonuçlarının analiz edilebilmesi için Devlet faaliyetlerinin kurumsal, fonksiyonel ve ekonomik kriterlere göre tasnif edilmesidir”

şeklinde tanımlanmaktadır. Türkiye’de analitik bütçe sistemine geçiş takvimi aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir;

- (1) 2002 yılında Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, Sahil Güvenlik Komutanlığı, Hazine Müsteşarlığı, Karayolları Genel Müdürlüğü, Hacettepe Üniversitesi ve Ege Üniversitesi olmak üzere altı kurumda analitik bütçe sınıflandırmasının pilot uygulamasına başlanılmıştır,
- (2) 2003 yılında konsolide bütçeli kurumlar bütçelerini hem program bütçeye hem de analitik bütçe sınıflandırmasına göre yapmışlardır,
- (3) 2004 yılında Bütçe Kanunu analitik bütçe sınıflandırması esaslarına göre hazırlanmış ve böylece analitik bütçe sınıflandırması yürürlüğe girmiştir,
- (4) 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun 01/01/2015 tarihinde yürürlüğe girmesiyle birlikte mahalli idarelerde de analitik bütçe sınıflandırması uygulanmaya başlanmıştır (Biber, 2013: 37; Demirtaş, 2008: 39).

2.5.1. Analitik Bütçe Sınıflandırmasında Gider Kodlaması

Analitik bütçe sistemi gider bütçesi; kurumsal, fonksiyonel, finansman ve ekonomik sınıflandırma olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır (Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği [MİBMY], 2016: Madde: 6). Kurumsal kodlar “kim”, fonksiyonel kodlar “hangi işler”, ekonomik kodlar “nasıl” sorularına cevap aramaktadır (Gezer, 2015: 19). Kurumsal sınıflandırma siyasi ve idari sorumluluğun belirlenmesine ve program sorumlularının tespitine imkan veren bir sınıflandırma türü olup dört düzeyden oluşmaktadır (MİBMY, 2016: Madde: 6-7, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, 2017).

Tablo 5: Analitik Bütçe Sınıflandırılmasında Gider Kodlaması

KURUMSAL				FONKSİYONEL				FİN.	EKONOMİK			
I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	I	II	III	IV
00	00	00	00	00	0	0	00	0	00	0	0	00

Şekilden de görüleceği üzere kurumsal, fonksiyonel ve ekonomik sınıflandırma dört düzeyden, finansal sınıflandırma ise tek düzeyden oluşmaktadır. Kurumsal kodun birinci düzeyi kurumların türlerini ortaya koymaktadır. Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği eki incelendiğinde kurumsal kodlamanın birinci düzeyinde kurumun il özel idaresi, belediye, bağlı birlik olup olmadığı belirtilmektedir. Belediyeler bu düzeyde 46-47 kodları ile gösterilmektedir. İkinci düzeyde belediyelerin bulunduğu ilin plaka kodunun gösterildiği, üçüncü düzeyde kurumun türünün gösterildiği (büyükşehir

belediyesi, il belediyesi, su ve kanalizasyon idaresi, ilçe belediyesi vb), dördüncü düzeyde ise birimlere ilişkin kodlamaların yer aldığı görülmektedir.

Fonksiyonel (işleve göre) sınıflandırmada kurumun faaliyet türleri gösterilmekte ve kamu kaynaklarının, on kalem olarak sayılan hizmet kalemlerinden hangisi için ve ne kadar kullanıldığı gösterilmektedir. Fonksiyonel sınıflandırma dört düzey olup, birinci ve dördüncü düzey iki haneli, ikinci ve üçüncü düzey tek hanelidir. Birinci düzeyde yer alan kodlar aşağıdaki gibi olup sunulan hizmetler 10 ayrı şekilde tasnife tabi tutulmuştur.

Tablo 6: Fonksiyonel Sınıflandırmanın Birinci Düzey Kodları

01	GENEL KAMU HİZMETLERİ
02	SAVUNMA HİZMETLERİ
03	KAMU DÜZENİ VE GÜVENLİK HİZMETLERİ
04	EKONOMİK İŞLER VE HİZMETLER
05	ÇEVRE KORUMA HİZMETLERİ
06	İSKAN VE TOPLUM REFAHI HİZMETLERİ
07	SAĞLIK HİZMETLERİ
08	DİNLENME, KÜLTÜR VE DİN HİZMETLERİ
09	EĞİTİM HİZMETLERİ
10	SOSYAL GÜVENLİK VE SOSYAL YARDIM HİZMETLERİ

İkinci düzey bu hizmetlerin bölündüğü programları, üçüncü düzey nihai hizmetleri ihtiva eder. Dördüncü düzey ise muhtemel ihtiyaçlar için boş bırakılmıştır. Türk bütçe sisteminin yapısı gereğince oluşturulan (Biber, 2013: 42) finansman tipi sınıflandırma tek düzeyden oluşmakta, tek haneli rakam ile kodlanmakta ve harcamanın hangi kaynaktan karşılandığını göstermektedir. Finansman tipi kodlar;

Tablo 7: Finansman Tipi Kodlar

1	GENEL BÜTÇE KAPSAMINDAKİ KAMU İDARELERİ
2	ÖZEL BÜTÇELİ İDARELER
3	DÜZENLEYİCİ VE DENETLEYİCİ KURUMLAR
4	SOSYAL GÜVENLİK KURUMLARI
5	MAHALLİ İDARELER
6	ÖZEL ÖDENEKLER
7	DIŞ PROJE KREDİLERİ
8	BAĞIŞ VE YARDIMLAR

şeklinde olup, hizmetlerin finansmanı; belediyenin kendi öz kaynakları ile sağlanıyorsa “5-Mahalli İdareler” kodu, dış proje kredileri ile sağlanıyorsa “7- Dış Proje Kredileri” kodu, bağış ve yardımlardan sağlanıyorsa “8-Bağış ve Yardımlar” kodu ile kodlanır. Ekonomik sınıflandırma kurumların faaliyetlerinin ekonomik ve mali anlamda çeşitlerini gösteren bir sınıflandırma olup dört düzeyden oluşmaktadır. Ekonomik sınıflandırmanın birinci ve dördüncü düzeyleri iki haneden, ikinci ve üçüncü düzeyleri ise tek haneden oluşmaktadır. Ekonomik sınıflandırma yürütülen faaliyetlerin ekonomik ve mali anlamda çeşitlerini gösteren bir sınıflandırma (Biber, 2013: 44) olup;

Tablo 8: Ekonomik Sınıflandırma Kodları

01	PERSONEL GİDERLERİ
02	SOSYAL GÜVENLİK KURUMLARINA DEVLET PRİMİ GİDERLERİ
03	MAL VE HİZMET ALIM GİDERLERİ
04	FAİZ GİDERLERİ
05	CARİ TRANSFERLER
06	SERMAYE GİDERLERİ
07	SERMAYE TRANSFERLERİ
08	BORÇ VERME
09	YEDEK ÖDENEKLER

şeklinde sınıflandırılmaktadır. Personel giderleri kapsamında memurlar, sözleşmeli personel, işçiler, geçici personel ve diğer personel giderleri; sosyal güvenlik kurumlarına devlet primi giderleri kapsamında personel giderleri kapsamında ele alınan istihdam şekilleri ile ilgili sosyal güvenlik kurumuna, işsizlik sigortası fonuna vb yapılan ödemeler; mal ve hizmet alım giderleri kapsamında üretime yönelik mal ve hizmet alımları ile tüketime yönelik mal ve hizmet alımları (kırtasiye alımları, büro malzemesi alımları, periyodik yayın alımları, diğer yayın alımları, su alımları, temizlik malzemesi alımları, yakacak alımları, akaryakıt ve yağ alımları, elektrik alımları, diğer enerji alımları, yiyecek – içecek alımları, giyecek alımları, spor malzemesi alımları, tören malzemesi alımları, güvenlik ve savunmaya yönelik mal ve hizmet alımları, bahçe malzemesi alımları ile yapım ve bakım giderleri, yurtiçi/yurtdışı geçici/sürekli görev yollukları, yurtiçi ve yurtdışı tedavi yollukları, müşavir firmalara yapılan ödemeler, haberleşme giderleri, temsil, ağırlama tören, fuar giderleri, tanıtma, ağırlama, tören, fuar giderleri vb), faiz giderleri kapsamında iç ve dış faiz ödemelerine ilişkin giderler; cari transferler kapsamında görev zararları, hazine yardımları, kar amacı gütmeyen kuruluşlara, hane halkına yapılan transferler; sermaye giderleri kapsamında mamul mal alımları (büro ve işyeri mefruşat alımları, büro ve işyeri makine teçhizat alımları, taşıt alımları, iş makinesi alımları, tablo heykel alımı ve yapımı), menkul sermaye üretim giderleri, gayrimaddi hak alımları (bilgisayar yazılı alımları, plan proje alımları, lisans alımları), gayrimenkul alımları ve kamulaştırması; sermaye transferleri kapsamında yurtiçi ve yurtdışı sermaye transferleri ele alınmaktadır (Analitik Bütçe Sınıflandırmasına İlişkin Rehber, 2019).

2.5.2. Analitik Bütçe Sınıflandırmasında Gelir Kodlaması

Kurumların gelir çeşitlerinin gösterildiği gelir bütçesinde dört düzey bulunmaktadır. Birinci ve dördüncü düzey iki haneli, ikinci ve üçüncü düzey ise tek hanelidir. Birinci düzeyde yer alan kodlar;

Tablo 9: Gelir Bütçesinin Birinci Düzey Kodları

01	VERGİ GELİRLERİ
03	TEŞEBBÜS ve MÜLKİYET GELİRLERİ
04	ALINAN BAĞIŞLAR VE YARDIMLAR
05	DİĞER GELİRLER
06	SERMAYE GELİRLERİ
08	ALACAKLARDAN TAHSİLATLAR
09	RET VE İADELER (-)

Şeklinde olup fazla veya yersiz tahsilat nedeniyle ya da yargı kararları ile iade edilmesi gereken tutarlar gelir bütçesinin “ret ve iadeler” bölümünde gösterilmektedir (MİBMY, 2016: Madde: 11-12).

2.5.3. Analitik Bütçe Sınıflandırmasında Finansman Kodlaması

Analitik bütçe sınıflandırmasında esas alan bütçede denkliğin sağlanmasıdır. Gelirlerin giderlere eşit olması veya giderlerden fazla olması durumunda belediyenin finansman ihtiyacı bulunmamaktadır. Gelirlerin giderlerden az olması durumunda kalan kısım varlık satışı, borçlanma veya tahakkuk eden ve vadesi gelen bazı borçların ödenmeyerek yükümlülüğün biriktirilmesi suretiyle sağlanacaktır. Gelirlerin giderlerden fazla olması durumunda ise ortaya çıkan nakit fazlası banka sisteminde değerlendirilecektir (Kerimoğlu, Güngör ve Koyuncu, 2009: 27). Mahalli idare bütçelerinde gelirlerin giderlerden düşük olması sebebiyle bu denklik sağlanamaz ise ortaya çıkan fark iki şekilde giderilebilecektir. İlk yöntem gider bütçesinde öngörülen tertiplerden indirim yapılması, ikinci yöntem ise yeni gelir kaynaklarının bulunmasıdır. Gider indirimleri veya gelir artışlarına rağmen bütçe denkliğinin sağlanamaması halinde ise borçlanma veya önceki yıldan nakit devri ile bütçe denkligi sağlanmaya çalışılacaktır. Bütçe denkliğinin sağlanması için borçlanma yolu tercih edilirse yapılacak borçlanmanın tutarı, alınan borçların anapara ödemeleri, bir önceki yıldan nakit devri yoluyla kapatılmasının tercih edilmesi halinde ise devreden nakit tutarı, bütçe fazlasının ortaya çıkması halinde ortaya çıkan bütçe fazlasının nasıl değerlendirileceği finansman ekonomik sınıflandırması cetvelinde gösterilecektir (MİBMY, 2016: Madde: 19-20).

2.6. Bütçe Hazırlanması Takvimi

Bütçe hazırlanma süreci Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği’nin “Bütçe Çağrısı ve Bütçe Tasarısı” başlıklı üçüncü bölümü ile “Bütçenin Görüşülmesi ve Kabulü” başlıklı dördüncü bölümünde ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Mahalli idarelerde bütçe hazırlanması süreci aşağıdaki gibidir;

- 1- Bütçe çağrısının yapılması,

- 2- Harcama birimleri tarafından bütçe tekliflerinin hazırlanması,
- 3- Bütçe tasarısının hazırlanması,
- 4- Bütçe tasarısının encümene sunulması,
- 5- Bütçe tasarısının İçişleri Bakanlığına gönderilmesi,
- 6- Bütçe tasarısının encümen görüşü ile birlikte belediye başkanına sunulması,
- 7- Bütçe tasarısının belediye meclisine sunulması,
- 8- Bütçe tasarısının Meclis Plan ve Bütçe Komisyonuna havale edilmesi,
- 9- Meclis Plan ve Bütçe Komisyonu raporunun sunulması,
- 10- Bütçe tasarısının mecliste görüşülmesi.

Mahalli idarelerde bütçe hazırlama takvimi aşağıdaki gösterilmiştir;

Tablo 10: Mahalli İdarelerde Bütçe Hazırlama Takvimi

İşlem Sırası	Tarihi	Yetkili	İşlemin Adı	Açıklama
1	Haziran Ayı Sonu	Üst Yönetici	Bütçe Çağrısı	Stratejik plan ve performans programına uygun olarak diğer bütçelerini hazırlamak üzere birimlere çağrı yapılır
2	Temmuz Ayı Sonu	Harcama Birimleri	Bütçe teklifleri	Birimler, bütçe fişini kullanarak gerekçeli bütçe yılı gider teklifleri ve izleyen iki yılın gider tahminleri ile ödenek cetvelini mali hizmetler biriminin koordinasyonunda hazırlayarak hizmet gerekçesi mali hizmetler birimine verilir.
3	Ağustos Ayı Sonu	Mali Hizmetler Birimi	Hazırlık Bütçesinin Hazırlanması	Diğer birimlerden gelen gider tekliflerini birleştirip, gelir bütçesini ve izleyen iki yılın gelir tahminlerini hazırlayarak, bütçe ilke ve hedefleri doğrultusunda kurum hazırlık bütçesini oluşturur.
4	Ağustos Ayı Sonu	Üst Yönetici	Hazırlık Bütçesinin Encümene Sunulması	
5	Eylül Ayının İlk Haftası	Mali Hizmetler Birimi	Bütçe Taslağının İçişleri Bakanlığına Gönderilmesi	
6	Eylül Ayının Son Haftası	Encümen	Encümen Görüşü	Bütçe taslağı incelenip encümen görüşü ile birlikte üst yönetime verilir.
7	Ekim Ayının Son Günü (Byş.Bld. İçin)	Üst Yönetici	Bütçe Tasarısının Meclise Sunulması	
8	Ekim Ayının İlk Oturumu	Belediye Meclisi	Plan ve Bütçe Komisyonuna Havale	
	Kasım Ayının İlk Oturumu	Meclis		
9	İlk Oturumu İzleyen 5. Gün	Plan ve Bütçe Komisyonu	Plan ve Bütçe Komisyonu Raporu	
10	Kasım Ayının İlk Oturumunu İzleyen 20 Gün İçerisinde (Byş. Bld. İçin)	Meclis	Bütçe Tasarısının Mecliste Görüşülmesi	

Kaynak: Doğan, M. (2014). *Mahalli İdarelerde Bütçe Hazırlama Süreci*. Erişim Adresi: <http://bekad.org/imgs/files/SAYI%20165%20%28MD%29.pdf>. (Erişim Tarihi: 20/05/2018).

2.6.1. Bütçe Çağrısının Yapılması

Bütçe çağrısı Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği'nin 22 nci maddesinde ele alınmaktadır. Mezkur Yönetmelik maddesinde üst yöneticinin her yıl haziran ayı sonuna kadar stratejik plan ve performans programına uygun olarak gider bütçelerini hazırlamak üzere birimlere çağrı yapacağı ifade edilmektedir. Eraslan, sözkonusu bütçe

çağrısının bir zorunluluğu yerine getirmek için genel ifadeler ile yapılmaması, buna karşın kuruma özgü kurallara yer verilerek kurumda yaygınlaşan bütçeleme hatalarını gidermeye yönelik teknik bilgilerin bütçe çağrısında bulunması gerektiğini, birimlerin ihtiyaç duyulmayan, öncelik taşımayan, mükerrerlik arzeden hizmetleri için ödenek teklif edilmemesi gerektiğini, devamına ihtiyaç duyulan hizmetlerde önceki yıl verileri ortaya konularak ödenek teklif edilmesinin yerinde olacağını ifade etmektedir (tanereraslan.org, 2018).

2.6.2. Birimler Tarafından Bütçe Tekliflerinin Hazırlanması

Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliğinin “birimlerin gider teklifleri” başlıklı 23 üncü maddesinde birimlerin yönetmelik ekinde yer alan gider bütçe fişini kullanarak bütçe yılı ve izleyen iki yılın gider tahminlerini hazırlayarak temmuz ayı sonuna kadar Mali Hizmetler Birimine sunmaları gerektiği ve gider tahminlerinde stratejik plan ve performans programında belirtilen hedeflerin dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir. Bir kamu kurumu olan büyükşehir belediyelerinde bütçe oluşturulması sürecinde, kar amacı güden işletmelerde bütçe oluşturulmasından farklı bir yöntem izlenilmektedir. İşletme bütçelerinin oluşturulması sürecinde birim fiyat ile miktar çarpımları kullanılmakta iken belediye birimlerinin bütçe oluşturulması sürecinde birim fiyat ve miktar kullanılmamaktadır. Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği ekinde yer alan gider bütçe fişi incelendiğinde miktar ve birim fiyat kavramlarının fiş üzerinde yer almadığı, birimlerin de bütçelerini kümülatif tutar üzerinden belirttikleri görülmektedir.

Bütçeler tahmine dayanmaktadır. Tahmin yöntemleri kalitatif tahmin yöntemleri ve kantitatif tahmin yöntemleri olmak üzere iki kısımda ele alınmaktadır. Kalitatif tahmin yöntemleri; sayısal olmayan, nitel tahmin yöntemleridir. Sübjektif değer yargılarına dayanmaktadır. Kişisel yargı ve deneyimler tahminleri doğrudan etkilemektedir. Daha önce hiç verilmemiş hizmetlere ilişkin bütçeleme çalışmalarında, nicel verilerin veya geçmiş verilerin olmadığı durumlarda, ani ve önemli değişikliklerin yaşandığı ve buna bağlı olarak geçmiş verilerin anlamını yitirdiği dönemlerde bu yöntem uygulanmaktadır. Kalitatif tahmin yöntemlerinden ilki yargıya dayalı tahmin yöntemidir. Bu başlık altında delphi tekniği ile beyin fırtınası tekniklerini ele almak mümkündür. Delphi tekniğinde birden çok bütçe uzmanının görüşlerine başvurulmaktadır. Bu yöntemde görüşlerine başvurulmuş uzmanların birbirlerini görmeksizin ve karşılıklı konuyu ele almaksızın değerlendirmeleri istenilmektedir. Beyin fırtınası yönteminde ise görüşüne başvurulmuş

uzmanların biraraya getirilerek konuyu değerlendirmeleri istenilmektedir. Kalitatif tahmin yöntemlerinden ikincisi birim maliyete dayalı yöntem olup tahminlere esas olacak birim maliyetin hesaplanması üzerine inşa edilmiştir. Özellikle kamu gelirlerinin belirlenmesinde baz alınır. Belirli özelliklere sahip mükelleflerden toplanabilecek gelir miktarının o özelliğe sahip mükellef sayısı ile çarpımı ile tahmin yapılmaktadır.

Kantitatif Tahmin Yöntemleri; sayısal bilginin önem arzettiği nicel tahmin yöntemleridir. Kantitatif tahmin yöntemleri başlığı altında basit yöntem, zaman serisi yöntemi ve nedensel tahmin olmak üzere üç yöntem ele alınmaktadır. Basit yöntem nicel yöntemler içerisinde yaygın olarak kullanılan ve çok fazla teknik bilgi gerektirmeyen yöntem olup hesaplanması kolaydır. Zayıf yönlerinden birisi tahmin edilecek yıllardaki ekonomik, sosyal ve diğer gelişmeleri gözardı etmesidir. Buna ilave olarak aritmetik ortalama hesaplamasında, standart sapmanın oldukça yüksek olması hâlinde ortalamanın temsil gücünün oldukça düşmesidir. Zayıf yönlerinden üçüncüsü ise geçmişteki ortalama eğilimin gelecekte de devam edeceği varsayımına dayanmasıdır. Zaman serisi yöntemi ile yapılan tahminlerin isabet derecesi geçmiş verilerin uzunluğu ile ilişkili olup geçmiş yıl verileri ele alınmakta ve bu verilere dayalı olarak ortaya çıkan trendin devam edeceği varsayımına dayanmaktadır. Nedensel tahmin tekniklerinde ise tahmin edilecek değişkeni etkilediği düşünölen başka değişkenler ile istatistiksel ilişkilerinden yararlanılmaya çalışılmaktadır. Nedensel tahmin yönteminin iki örneği, regresyon analizi ve ekonometrik modellerdir (alonot.com, 2015).

2.6.3. Bütçe Tasarısının Oluşturulması

Mali Hizmetler Birimi ağustos ayının sonuna kadar, belediyenin diğer birimlerinden gelen gider tekliflerini birleştirep, gelir bütçesini ve izleyen iki yılın gelir tahminlerini hazırlayarak bütçe tasarısını oluşturmaktadır. Sözkonusu bütçe tasarısını oluştururken Mali Hizmetler Biriminin birimlerden gelen teklifleri aynen kabul etmek yerine, gider teklifleri ile bütçe gelir tavanı arasında bir ilişki kurması ve tekliflerde bazı değişiklikler yapması yerinde bir uygulama olacaktır (tanereraslan.org, 2018).

2.6.4. Bütçe Tasarısının Encümene Sunulması

Oluşturulan bütçe tasarısı üst yönetici olan belediye başkanı tarafından incelenmekte, gerekli düzeltmeler yapılmakta ve ağustos ayı sonuna kadar encümene havale

edilmektedir. Encümen, belediye başkanı tarafından havale edilen bütçe tasarısını inceleyerek gerekli değişiklikleri yapmaktadır.

2.6.5. Bütçe Tasarısının İçişleri Bakanlığına Gönderilmesi

Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliğinin “Bütçe tasarısının bakanlığa gönderilmesi” başlıklı 25 inci maddesinde encümene sunulan bütçe tasarısı ile izleyen iki yıla ait gelir ve gider tahminleri ve de bir önceki yıla içinde bulunulan yıla ait bütçe gerçekleştirmelerinin eylül ayının ilk haftası içinde merkezi yönetim bütçe tasarısına eklenmek üzere İçişleri Bakanlığına gönderileceği belirtilmektedir. Dolayısıyla kurum tarafından oluşturulan bütçenin gerçekçi olmaması durumunda merkezi yönetim bütçe tasarısı da gerçekçi olmayacak ve ülke kaynaklarının doğru alanlara kanalize edilmemesi ihtimali ortaya çıkabilecektir. Bu bağlamda mahalli idareler tarafından oluşturulan bütçelerin gerçekçiliği ülke genelini etkileyen politikaların belirlenmesinde önem arz etmektedir.

2.6.6. Bütçe Tasarısının Encümen Görüşü İle Birlikte Belediye Başkanına Sunulması

Encümene havale edilen bütçe tasarısı encümen tarafından incelenip görüş yazısı ile birlikte eylül ayı sonuna kadar üst yönetici olan belediye başkanına sunulmaktadır.

2.6.7. Bütçe Tasarısının Belediye Meclisine Sunulması

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununun “Büyükşehir belediye meclisi” başlıklı 12 nci maddesinde büyükşehir belediye meclisinin çalışma usul ve esaslarına ilişkin hususlarda Belediye Kanunu hükümlerinin uygulanacağı belirtilmektedir. 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun “Meclisin görev ve yetkileri” başlıklı 18 inci maddesinde; “b) Bütçe ve kesinhesabı kabul etmek...” denilmek suretiyle bütçenin belediye meclisi/büyükşehir belediye meclisi tarafından kabul edileceği belirtilmektedir. Bu kapsamda bütçe tasarısı üst yönetici olan Büyükşehir Belediye başkanı tarafından kasım ayı toplantısında görüşülmek üzere kasım ayının ilk gününden önce meclise havale edilmektedir.

2.6.8. Bütçe Tasarısının Meclis Plan ve Bütçe Komisyonuna Havale Edilmesi

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununun “İhtisas komisyonları” başlıklı 15 inci maddesi incelendiğinde kurulması zorunlu olan komisyonlardan birinin de plan ve bütçe

komisyonu olduğu gör÷lmektedir. Kanun maddesinin, komisyonları “ihtisas” olarak nitelendirdiği gör÷lmektedir. İhtisas komisyonlarının uzmanlığa ihtiyaç duyulan ve meclise katkı sağlayacak alanlarda rapor hazırlamak için oluşturulan komisyonlardır. Meclisin çalışmasına, karar vermesine yardımcı olan, meclise bilgi sunan komisyonların üyelerinin komisyonun görev alanına giren konularda uzman olanlardan seçilmesi yerinde bir uygulama olacaktır. Belediye bütçesinin komisyonlar arasında plan ve bütçe komisyonuna gönderilmesi plan ve bütçe komisyonunun mali yönünü gösterdiğinden komisyon üyelerinin mali konularda uzman olması önemlidir. Büyükşehir belediyesi meclisi tarafından, büyükşehir belediye başkanının havale ettiği bütçe tasarısı gerekli incelemelerin yapılması için büyükşehir belediyelerinde 5 ila 9 kişiden oluşan plan ve bütçe komisyonuna havale edilmektedir.

2.6.9. Meclis Plan ve Bütçe Komisyonu Raporu

Plan ve bütçe komisyonu tarafından hazırlanan rapora bütçe kararnamesi denilmektedir. Bütçeyi oluşturan cetvellerden biri olan bütçe kararnamesinde gider tahminlerinin toplamı, gelir tahminlerinin toplamı, bütçe açığı varsa bu açığın ne şekilde kapatılacağı, kanunlara göre toplanacak vergi, resim ve harçların taksit süreleri, bütçe yılına ait ve o yılın gelir ve giderlerini ilgilendiren diğer hükümler yer almaktadır (MİBMY, 2016: Madde: 30).

2.6.10. Bütçe Tasarısının Mecliste Gör÷ř÷lmesi

Bütçe tasarısının mecliste gör÷ř÷lmesi Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliğinin 29 uncu maddesinde ele alınmaktadır. Mezkur Yönetmelik maddesinde meclis gör÷şmesine rastlayan toplantı süresi plan ve bütçe komisyon toplantı süresi de dahil olmak üzere en çok yirmi gün olduğu belirtilmektedir. Ve yine meclisin talebi halinde, bütçe tasarısının mecliste gör÷ř÷lmesi sürecinde birim yetkililerinin hazır bulunarak gerekli açıklamaları yapacakları ifade edilmektedir. Plan ve bütçe komisyonunun hazırladığı bütçe kararnamesi ile tekrar meclise sunulan bütçe taslağı mecliste ad okumak suretiyle gör÷ř÷lmektedir.

Bütçenin kesinleşmesi Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği’nin “Büyükşehir ve büyükşehir ilçe belediye bütçeleri” başlıklı 33 üncü maddesinde belirtilmektedir. Sözkonusu Yönetmelik maddesinde Büyükşehir belediyesi bütçe tasarısı ile ilçe belediyelerinden gelen bütçe tasarılarının büyükşehir belediye meclisine

sunulacağı, büyükşehir belediye meclisinin kasım ayı toplantısında bütçelerin görüşüleceği, büyükşehir ve ilçe belediyelerinin bütçelerinin birlikte görüşülüp aynen veya değiştirilerek karara bağlanacağı belirtilmektedir.

2.7. Bütçe Hazırlanması Sürecinde Görev Alanlar

Belediye bütçesinin hazırlanması aşamasında görev alan görevliler üst yönetici olan belediye başkanı, harcama yetkilileri (Büyükşehir Belediyelerinde Daire Başkanları), gerçekleştirme görevlileri, muhasebe yetkilisi ve iç denetçilerdir. Bütçe hazırlanması sürecinde görev alan birimler ise; mali hizmetler birimi, harcama yapan idari birimler, belediye encümeni ve belediye meclisidir (Kerimoğlu, Güngör ve Koyuncu, 2009: 20).

2.8. Bütçe Hazırlanması Aşamasında Esas Alınması Gereken Temel İlkeler

Bütçe hazırlanması aşamasında esas alınması gereken temel ilkeler şunlardır;

- 1- Belirli gelirler belirli giderlere tahsis edilmeyip, bütün gelirler ve giderler gayrisafi olarak bütçede gösterilmektedir,
- 2- Bütçelerde belirlenen ödenekler, ödenek tahsis edilen birimin başında bulunan yöneticinin, harcama yetkilisinin, harcama miktarını göstermektedir,
- 3- Harcama yetkilileri, ödenekleri bütçede gösterilen amaçlar çerçevesinde kullanabilecektir,
- 4- Bütçeler stratejik plana ve performans programına uygun olarak izleyen iki yılın gider ve gelir tahminleri ile birlikte görüşülüp değerlendirilmektedir,
- 5- Bütçeleme sürecinde esas olan gelir ve gider denkliğinin sağlanmasıdır,
- 6- Bütçelerin raporlanmasında saydamlık, açıklık ve doğruluk esastır (Kerimoğlu, Güngör ve Koyuncu, 2009: 19).

2.9. Bütçede Yıl İçerisinde Yapılan Değişiklikler

Mali yılbaşında yapılan bütçeler bir tahminden ibarettir. Dolayısıyla tahmin edilen durumdan farklı bir netice gerçekleşebilecektir. Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği'nin "Ödenek Kullanımı ve Bütçede Yapılacak Değişiklikler" başlıklı beşinci bölümünde aktarma, ek ödenek ve yedek ödenek olmak üzere üç yöntemden bahsedilmekte ve bu yöntemleri kullanılarak bütçede değişiklik yapılabileceği belirtilmektedir. Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği'nin "Aktarma" başlıklı 36 ncı maddesinde fonksiyonel sınıflandırmanın birinci düzeyleri arasındaki

aktarmaların meclis kararı ile fonksiyonel sınıflandırmanın ikinci düzeyleri arasındaki aktarmaların encümen kararı ile bunların dışında kalan ve ekonomik sınıflandırmanın ikinci düzeyine kadar aktarmaların ise üst yöneticinin onayı ile yapılacağı, ekonomik sınıflandırmanın üçüncü ve dördüncü düzeylerinin bütçeleşme düzeyi olmadıklarından, bunlar arasında aktarma onayına gerek olmadığı belirtilmektedir.

2.10. Kesin Hesap

Tahmine dayanan bütçenin, mali yılı sonunda gerçekleşen durumu kesin hesap olarak ifade edilmektedir. Belediye bütçesine ilişkin kesin hesaplar, nisan ayı içerisinde encümene sunulmaktadır. Encümen tarafından incelenen kesin hesap nisan ayı sonuna kadar görüş belirtilmek suretiyle üst yönetici olan belediye başkanına sunulmaktadır. Belediye meclisinde görüşülerek kabul edilen kesin hesap, haziran ayı sonuna kadar Sayıştay Başkanlığına gönderilmektedir. Kesin hesabı oluşturan cetveller; bütçe gider kesin hesap cetveli, bütçe gelir kesin hesap cetveli, finansmanın ekonomik sınıflandırması kesin hesap cetveli, genel mizan, bilanço, görev yapan muhasebe yetkililerine ait liste ve gerek duyulan diğer belgelerden oluşmaktadır (MİBMY, 2016: Madde: 40-41).

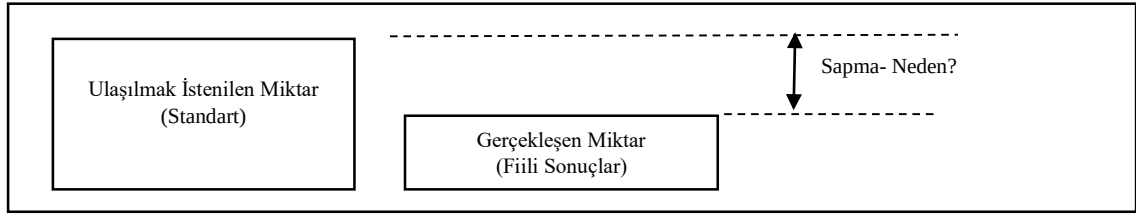
Kurum tarafından gerçekleştirilen faaliyetler neticesinde ortaya çıkan giderler ve gelirler ile bütçelenen giderler ve gelirlerin karşılaştırılması, fark varsa bu farkın irdelenmesi, bütçelenen ile gerçekleşen arasındaki farkın yani sapmanın ortadan kaldırılması için önem arz etmektedir. Gerek miktar yönüyle gerekse bütçe yönüyle ortaya çıkan sapmaların nedenleri iç kontrol ile tespit edileceğinden tezin üçüncü bölümünde iç kontrol konusu ele alınmıştır.

BÖLÜM 3: KURUMSAL KARNE HEDEFLERİNİN İÇ KONTROL ARACILIĞIYLA DENETLENMESİ

Bu bölümde kontrol ve iç kontrol kavramları açıklandıktan sonra iç kontrolün özellikleri ve kapsamı, iç kontrol ve iç denetim ilişkisi, iç kontrol sistemi kavramı, iç kontrol sisteminin amaçları, iç kontrol sistemi modelleri, COSO iç kontrol modelinin ortaya çıkışı ve modelin güncelleme çalışmaları, iç kontrol sistemi bileşenleri, iç kontrol sisteminin etkinliği, iç kontrol sisteminin önemi, iç kontrol sisteminde görev alanlar, Türkiye’de iç kontrol sistemi düzenlemeleri, iç kontrol sisteminin uygulama engelleri ve belediyelerde iç kontrol sisteminin kurulmasında karşılaşılan sorunlar ele alınmıştır.

3.1. Kontrol Kavramı

“Kontrol” kelimesinin menşei Fransızca “contrôle” kelimesi olup “bir şeyin gerçeğe ve aslına uygunluğuna bakma” şeklinde dilimize çevrilmiştir (www.tdk.gov.tr, 2017). Yönetim bilimci Fransız Henri FAYOL, 1916 yılında yayınlanan Endüstriyel ve Genel Yönetim (Administration Industrielle et Générale) isimli kitabında yönetim fonksiyonlarını öngörü, organizasyon, kumanda, koordinasyon ve kontrol olmak üzere beşli bir fonksiyonel ayrıma tabi tutmuş olup, “öngörü” kelimesiyle ifade edilen fonksiyon Henri FAYOL’dan sonra “planlama” kelimesi ile ifade edilmeye başlanılmıştır (Şengül, 2007: 258-262). Fayol, kontrol terimini “her şeyin verilen emirlere ve varolan kurallara uygun şekilde olmasını gözetlemek” şeklinde tanımlamaktadır (Fayol, 1917: aktaran, Şengül, 2007: 268). Yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olan kontrol fonksiyonu üç aşamalı bir süreçtir. İlk olarak planlama yapmak suretiyle ulaşılacak istenilen miktar belirlenmekte, ikinci olarak belirli bir periyot sonunda ortaya çıkan fiili durum tespit edilmektedir. Üçüncü ve son olarak da planlanan seviye ile gerçekleşen seviye arasındaki fark yani sapma (gap analysis) ortaya konularak ortaya çıkan sapmaların nedenleri irdelenmekte ve sapmaları ortadan kaldıracak düzeltici faaliyetler belirlenmektedir. Aşağıdaki şekilde kontrol süreci görselleştirilmiştir.



Şekil 23: Kontrol Süreci

Kaynak: Umacı, F. (2014). *İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Kantitatifsel (Sayısal) Değerlendirilmesi, Etkinliği ve Stok Kontrol Sisteminde Analitik Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Planlanan seviye ile fiili durum arasındaki farkın, sapmanın çalışanlar ile analiz edilmesi, sapmaların nedenlerinin birlikte ortaya konulması katılımcılık açısından önemlidir. Çalışanların düşüncelerini dinlemek ve gerekli notları alarak düzenlemeleri yapmak sapmaları azaltıcı etki doğuracaktır. Sapma analizleri neticesinde bazı hedeflerin doğru belirlenmediğinin tespit edilmesi ile hedefler üzerinde güncelleme yapılmaktadır (Öztemel, 2001: 166).

3.2. İç Kontrol Kavramı

İç kontrol, yeni kamu yönetimi yaklaşımının yaygınlaşmasıyla kamu yönetiminde önem kazanmış bir kavramdır (Güner, 2009: 183). Özel sektörde iş etiği, iç kontrol ve yönetim ilkelerine dayalı olarak mali raporlamayı geliştirmek amacıyla 1985 yılında kurulan COSO tarafından geliştirilen COSO modeli, 26/12/2007 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan İç Kontrol Standartları Tebliğinde yer almış, COSO modelinde yer alan beş unsur sözkonusu Tebliğde ayrıntılı olarak açıklanmış (Altıntaş ve Kocabay, 2011: 40-41) ve böylece özel sektör için uyarlanan COSO modeli ülke genelindeki kamu kurumlarında uygulanmaya başlanmıştır. İç kontrol ile ilgili en geçerli tanım COSO tarafından yapılmış olan tanımdır. Sözkonusu tanıma göre iç kontrol, işletmenin yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer çalışanları vasıtasıyla (i) faaliyetlerdeki etkinlik ve yeterlilik, (ii) finansal raporlama konusunda güvenilirlik, (iii) mevcut kanunlar ve düzenlemelere uygunluk kategorilerinde belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesiyle ilgili olarak makul bir güvencenin oluşmasının sağlanmasıdır (Alpman, 2009: 1). Kurumların fiziki olarak büyümeleri ve faaliyetlerinin sayıca artması sebebiyle kontrol faaliyetlerinin işletme sahipleri tarafından yerine getirilmesi güçleşmiş, işletmelerin fiziki ve faaliyet bakımından büyümelerine bağlı olarak kurumsallaşma ortaya çıkmıştır. Kurumsallaşmanın bir sonucu olarak işletmelerin idareleri profesyonel yöneticilere bırakılmıştır. İşletme sahipleri ile işletme yöneticilerinin farklı kişiler olması sebebiyle işletme sahipleri işletmelerde

gerçekleşen hadiseleri, olan biteni iç kontrol ile öğrenmek istemişlerdir (Haftacı, 2011: 53).

Kontrol ve iç kontrol kavramları birbiriyle ilişkili fakat farklı kavramlardır. Planlama, organizasyon, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol şeklinde ifade edilen yönetim fonksiyonlarından beşincisi ve sonuncusu olan kontrol fonksiyonu, işletmelerde oluşturulan iç kontrol sistemi aracılığı ile yerine getirilmektedir (Atmaca, 2012: 196). “Yönetim kontrolü” olarak ta ifade edilen iç kontrol, kurum kaynaklarının kurumun amaçlarına uygun bir şekilde, etkili, ekonomik, verimli kullanılması, kurum tarafından ifa edilen iş ve işlemlerin ilgili oldukları mevzuata uygunluğu, faaliyetler hakkında güvenilir bilgi üretilmesi, yolsuzluk ve usulsüzlüklerin önlenmesi, kurum varlıklarının korunması konularında makul güvence sağlayan bir yönetim aracıdır (Tümer, 2010: aktaran, Akyel, 2010: 83-85).

İç kontrol, kaynakların etkin kullanıldığı, yolsuzluğun olmadığı ve bundan sonra olmayacağı, mali tabloların doğru olduğu şeklinde kesin bir güvence vermemektedir. İç kontrolün tanımında yer alan makul güvence kavramı ile iç kontrolün yukarıda sayılan hususlarda kesin güvence vermemesi ifade edilmektedir (İstanbul Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Odası [İSMMMO], 2015: 31). Akyel, makul güvence kavramını açıklarken iç kontrolün makul bir güvence sağladığını, yönetime mutlak güvence veremeyeceğini belirterek mutlak güvence kavramına değinmektedir (2010: 86). Mutlak kelimesi “kesinlikle” kavramı ile açıklanırken makul kelimesi “akla uygun”, “belirli”, “aşırı olmayan”, “uygun” kelimeleriyle ifade edilmektedir (www.tdk.gov.tr, 2017).

3.2.1. İç Kontrolün Özellikleri

İç kontrolün özellikleri dört kısımda ele alınabilmektedir. (1) İç kontrolün yönetim faaliyetleri içine yerleştirilmiş, başlangıç ve sonuç noktaları olmayan bir süreç olması, (2) iç kontrolün sadece belgelere dayalı bir süreç olmayıp çalışanlar tarafından yürütülen bir süreç olması, (3) iç kontrol hiçbir zaman mutlak güvence sağlamayıp, makul güvence sağlaması (İSMMMO, 2015: 34), (4) kurumsal hedeflerin başarılmasının sağlanmasında iç kontrolün bir araç olması, kurum hedeflerinin başarılmasının iç kontrol vasıtasıyla hedeflenilmesidir (Güner, 2009: 188).

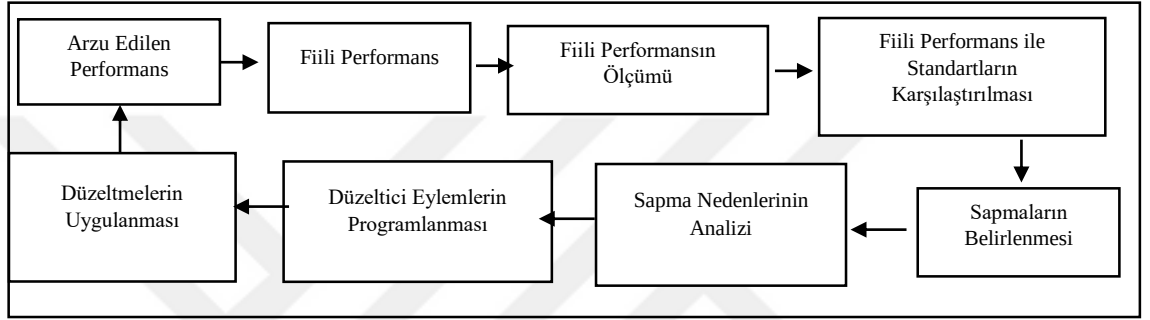
3.2.2. İç Kontrolün Amacı ve Kapsamı

İç kontrolün amacı 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun “İç kontrolün amacı” başlıklı 56 ncı maddesinde belirtilmektedir. Söz konusu maddede iç kontrolün amacı; kamu gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yönetilmesini, kamu idarelerinin kanunlara ve diğer düzenlemelere uygun olarak faaliyet göstermesini, her türlü malî karar ve işlemlerde usulsüzlük ve yolsuzluğun önlenmesini, karar oluşturmak ve izlemek için düzenli, zamanında ve güvenilir rapor ve bilgi edinilmesini, varlıkların kötüye kullanılması ve israfını önlemek ile kayıplara karşı korunmasını sağlamak şeklinde sayılmaktadır. Kanun metninden de görüleceği üzere iç kontrol sadece mali kontrol çalışmalarını kapsamamakta, mer’i mevzuata riayet gibi mali olmayan hususların da kontrolünü içermektedir. İç kontrol faaliyetlerinin sadece mali iş ve işlemlerle sınırlandırılması ve iç kontrolün sadece iç kontrol faaliyetleri ile görevlendirilmiş birim veya personel tarafından yürütülen faaliyet olarak değerlendirilmesi iç kontrol uygulamalarını imkansız hale getirecektir (Candan, 2006: 5). Muhasebe iş ve işlemleri ile sınırlı olmayan iç kontrol bazı kaynaklarda yönetsel kontrol, idari kontrol ve muhasebe kontrolü olmak üzere üçlü ayrıma tabi tutulsa da (Saltık, 2007: 5; health.ankara.edu.tr, 2018), yönetsel kontroller ve muhasebe kontrolleri olmak üzere ikili ayrıma tabi tutan yazarlar da mevcut (Kewo, 2014: 83, Anıl Keskin, 2009: 16, www.gureli.com.tr, 2018) olup tez genelinde yönetsel kontroller ve muhasebe kontrolleri şeklindeki ikili ayrım kabul edilmiştir.

Finansal bilgi ve raporlamanın etkinliğine yönelik kontrol işlemlerine muhasebe kontrolleri denilmektedir (Uzay, 2010: 1). Yönetsel kontrol kavramı ise işlemlerin, üst yönetim tarafından belirlenen amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesine yönelik yönetim politikalarına bağlılığı artıran, mali olaylar ve muhasebe kayıtlarıyla doğrudan doğruya ilişkisi bulunmayan yöntemler (Kaval, 2008: 127) olup hatalı ve zararlı faaliyetlerin belirlenmesi, düzeltici faaliyetlerin yerine getirilmesi ve hataların önlenmesini içeren bir kavramdır (Sevim, 2004: 375). Faaliyet kontrol sistemi olarak da ifade edilen yönetsel kontrollere, mali olaylar ve muhasebe kayıtları ile doğrudan ilişkisi olmayan istatistiksel analizler, zaman ve hareket etütleri, başarı raporları, eğitim programları, kalite kontrolleri örnek olarak gösterilebilir (www.muhasebedersleri.com, 2018).

3.3. İç Kontrol ve İç Denetim İlişkisi

İç denetim, iç kontrol sisteminin sigortası olup (Aslan, 2010: 72), iç kontrol sisteminin gereği gibi çalışıp çalışmadığı konusunu inceleyerek üst yönetime rapor vermektedir (hacibayramcolak.net, 2019). İç kontrol sistemi ile denetim maliyeti arasında ters yönlü ilişki mevcuttur. Zira iç kontrol sisteminin yeterli olması halinde kontrol riski düşük olacak ve denetçi daha az örnek üzerinde çalışacaktır (Köroğlu ve Uçma, 2006: 12). “Yönetim kontrolü” olarak da ifade edilen (Akyel, 2010: 83) iç kontrolün aşamaları aşağıdaki gibi şematize edilebilmektedir.



Şekil 24: İç Kontrolün Aşamaları

Kaynak: Yılancı, M. (2003). Denetim Komitesinin İç Denetim Etkinliğini Sağlamadaki ve Hileleri Önlemedeki Rolü. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi* (8), 23-33.

İç denetim kavramı 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun “İç denetim” başlıklı 63 üncü maddesinde; “İç denetim, kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir” şeklinde tanımlanmaktadır.

Konuşma dilinde aynı anlamda kullanılan iç denetim ve iç kontrol kavramları arasındaki farklar mevcut olup aşağıda belirtilmiştir.

- i) İç kontrol; kurum yönetiminde belirlenen hedeflere ulaşılacağına dair yeterli ölçüde güvence duyulmasını sağlayıcı usul ve yöntemleri ifade ederken, iç denetim iç kontrol sistemini oluşturan kontrol unsurlarının yeterliliğini ve etkinliğini incelemekte ve değerlendirmektedir (Blackstone ve William, 1994: aktaran İbiş ve Çatıkkaş, 2012: 99).
- ii) İç kontrol örgütün yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer personeli tarafından gerçekleştirilirken (McNally, 2013: 4) iç denetim, denetim konusunda uzmanlaşmış kişilerce yapılmaktadır.

iii) İç kontrol, iç denetçiler tarafından yapılması gereken bir iş olmayıp, iç kontrol sisteminin sahibi işletme/kurum yönetimidir (İSMMMÖ, 2015: 18).

iv) 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun “İç kontrolün tanımı” başlıklı 55 inci maddesinde iç kontrol süreçlerine ilişkin standartların Maliye Bakanlığı tarafından belirleneceği belirtilirken, iç denetime ilişkin standartların İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından belirleneceği hükmü yer almaktadır.

3.4. İç Kontrol Sistemi Kavramı

Örgüt yönetimleri, hata ve hileleri önlemeye yönelik gerekli sistemleri oluşturma ve bunları geliştirme gibi sorumluluklarını iç kontrol sistemi oluşturarak yerine getirmektedirler (Atmaca, 2012: 198). İç kontrol sistemi, başta örgüt yönetiminde görev alan personel olmak üzere ilgili tüm personel tarafından; belirlenen amaçlara ulaşıldığına, faaliyet ve işlemlerin etkin olarak gerçekleştirildiğine, yasal düzenlemelere uyulduğuna dair makul bir güvence sağlamak üzere tasarlanan bir sistemdir (İSMMMÖ, 2015: 30). Tanımdan görüldüğü üzere işletmeler hatalı ve hileli işlemleri kendi olanaklarıyla (kendi personeli ile) ortaya çıkarmak ve devamlılıklarını sağlamaya çalışmaktadırlar.

3.4.1. İç Kontrol Sisteminin Amaçları

İç kontrol sisteminin amaçları; faaliyetlerin etik kurallara uygun, düzenli, ekonomik, verimli gerçekleşmesini sağlamak, hesap verme sorumluluğunun getirdiği yükümlülükleri yerine getirmek, mer’i mevzuata uymak, varlıkları kayıplara, kötü kullanıma, hasarlara karşı korumak olarak sayılmaktadır (Arcagök ve Erüz, 2006: aktaran, Akyel, 2010: 85). Kurumun sahip olduğu varlıkları koruması dar ve geniş manada ele alınabilmektedir. Dar anlamda varlıkların korunması ile örgütün sahip olduğu varlıklarının muhafaza edilmesi esnasında kasıtlı olan veya olmayan kayıplara karşı korunması ifade edilirken geniş anlamda varlıkların korunması ile varlıkların doğal afetlerden, kurumu zarara uğratabilecek yönetim kararlarına kadar her türlü olumsuzluklara karşı korunması ifade edilmektedir. Varlıkların satın alınma sürecinde fiyat, miktar, kalite kontrollerinin yapılması, sahip olunan duran varlıkların bakım ve onarımlarının zamanında yapılması, üretilen ürünlere yönelik doğru bir fiyatlandırma (kâr bırakacak fiyat belirlenmesi) yapılmasına ilişkin yönetim kurulu kararı alınması varlıkların korunmasına örnek olarak gösterilebilmektedir (Güredin, 1997: 156-15: aktaran Özşahin, 2011: 16).

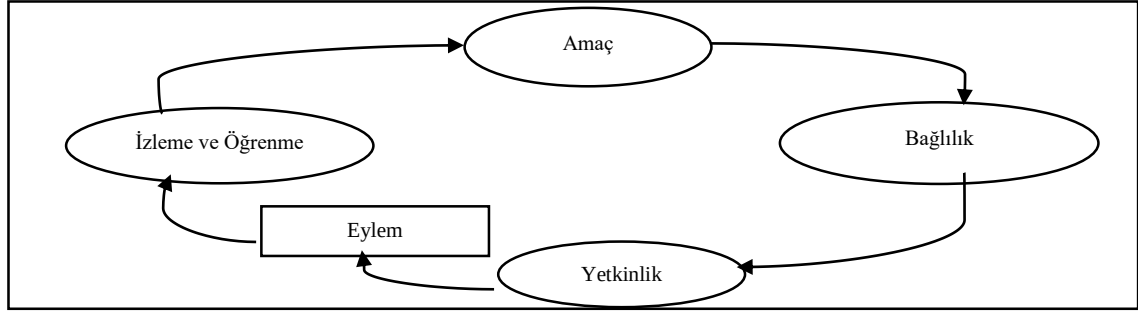
Faaliyetlerin yürütümü esnasında mevzuat hükümleri ile idare tarafından belirlenen prosedürlere uygun hareket edilmesi ifadesinden kasıt; gerek özel sektörün gerekse kamu sektörünün faaliyet alanları ile ilgili kanun, kanun hükmünde kararname, yönetmelik hükümlerine riayet edilmesinin yanısıra kurum üst yönetimi tarafından belirlenen yönetmelik ve tebliğlere riayet edilmesini de ifade etmektedir. Kaynakların ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlamak ile kastedilen; kaynakların temini esnasında piyasa rayiçlerine uygun fiyat seviyesinden ve fiyata karşılık gelecek kalite seviyesinden temin edilmesidir. Faaliyetlerin etkinlik seviyesini arttırmak ile örgüt tarafından belirlenen hedeflere ulaşma düzeyinin artırılması amaçlanmaktadır. İdarenin muhasebe birimi tarafından ortaya konulan veriler kurum içi ve kurum dışı karar alıcılar tarafından kullanıldığından muhasebe verilerinin doğruluk ve güvenilirliğini sağlamak ile kastedilen husus kurum içi ve dışı karar alıcılar tarafından kullanılan verilerin doğru olmasının sağlanmasıdır. Muhasebe verilerinin doğruluğu ve güvenilirliği kurum yönetimince alınacak kararların başarısını etkileyeceği gibi kurum dışındaki karar alıcılarının da kararlarında etkili olacaktır (Yılancı, 2001: aktaran, Özşahin, 2011: 17).

3.4.2. İç Kontrol Sistemleri Modelleri

İç kontrol uygulamaları ile ilgili çeşitli modeller bulunmaktadır. Bu modellerin başında Dünya genelinde en çok kabul gören kontrol modeli olan COSO gelmektedir. COSO'nun yanısıra CoCo Kanada İç Kontrol Modeli, Turnbull Raporu, Basel Bankacılık İç Kontrol Modeli, COBIT bilgi sistemleri kontrol modeli, ISO İç Kontrol Modeli, ABD Federal Devlet İç Kontrol modeli gibi çeşitli modeller mevcuttur (Türedi, Koban ve Karakaya, 2015: 99). İsimleri belirtilen modellerden öne çıkanlar aşağıda açıklanmıştır;

CoCo Kanada İç Kontrol Modeli, “Kontrol Rehberi (Guidance on Control)” ismiyle 1995 yılında Kanada Yetki Belgeli Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (Canadian Institute of Chartered of Accountants) tarafından yayımlanmıştır. 5 kriterden oluşan “amaç” başlığı, 4 kriterden oluşan “sorumluluk/bağlılık” başlığı, 5 kriterden oluşan “yeterlilik/yetkinlik” başlığı ve 6 kriterden oluşan “izleme ve öğrenme başlığı” olmak üzere toplam 20 spesifik kriterden oluşan rehberdir (Bakkal ve Kasımoğlu, 2012: 8). Amaç başlığı altında işletmenin amaçları, riskleri, politikaları ve planları; sorumluluk/bağlılık başlığı altında insan kaynakları politikaları, otorite, güvenilirlik, dürüstlük; yeterlilik başlığı altında yetenek, araçlar, iletişim ve kontroller; izleme ve öğrenme başlığı altında ise kontrol etkinliğinin değerlendirilmesi hususları ele alınmaktadır (Uğurlu, 2018: 24-25; Keskin,

2006: 42). COSO modeline göre daha pratik ve anlaşılır olmakla birlikte etkisi Kanada geneli ile sınırlı kalmış, uluslararası arenada COSO modeline ikame olacak bir model halini alamamıştır. CoCo modelinde “iç kontrol” kavramı değil sadece “kontrol” kavramı kullanılmıştır (Türedi, Koban ve Karakaya, 2015: 105).



Şekil 25: CoCo Modeli Bileşenleri

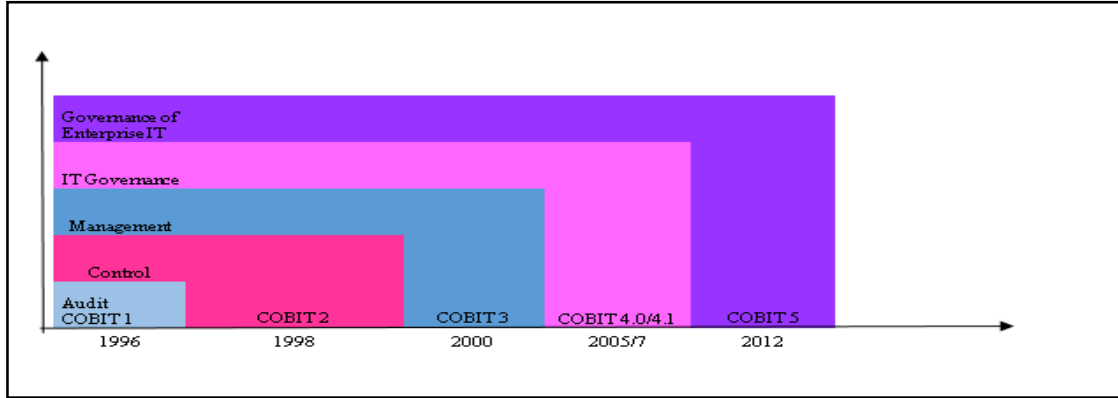
Kaynak: Türedi, H., Koban, A. O. & Karakaya, G. (2015). COSO İç Kontrol (ABD) Modeli ile İngiliz (Turnbull) ve Kanada (CoCo) Modellerinin Karşılaştırması. *Sayıştay Dergisi*, 26(99), 95-119.

CoCo iç kontrol modelinde kontrol kavramı bir süreç olarak ele alındığından şekilden de görüleceği üzere bileşenler birbirini takip eden dairesel bir döngü olarak gösterilmektedir (Erdoğan, 2009: 88).

Turnbull Raporu; ismini çalışmayı yürüten komisyonun başkanlığını yapan Nigel Turnbull’dan almış olup, içerik yönüyle COSO’ya benzemektedir. Ancak COSO gibi bir uygulama rehberi olmayıp uygulama ilkelerini belirtmektedir. Turnbull Raporunda örgüt yönetiminden tamamen bağımsız bir yönetim kurulu varlığının gerekliliğini vurgulamaktadır (Türedi, Kaban ve Karakaya, 2015: 109-111). Ayrıca bu model risk yönetimi kavramı üzerinde diğer modellere kıyasla en fazla duran modeldir (Kavcı, 2016: 39; Alikadıoğulları, 2011: 62).

COBIT Bilgi Sistemleri Kontrol Modeli (Control Objectives for Information and Related Technology); 180 ülkede 140.000’den fazla uzmandan oluşan ISACA (Information Systems Audit and Control Association) tarafından ilk olarak 1996 yılında CobiT çerçevesi (CobiT 1) hazırlanmış olup sözkonusu çerçeve 1998 (CobiT 2), 2000 (CobiT 3), 2005 (CobiT 4) ve 2014 (CobiT 5) yıllarında güncellenmiştir. Bilgi güvenliği, güvence, risk yönetimi ve yönetim konularında çalışan uzmanlara destek sağlamaktadır (Kaya, 2018: 13-14; www.isacalahore.org, 2017). Bilgi ve ilgili teknoloji için kontrol hedefleri olarak ifade edilebilen COBIT, bünyesinde 34 süreç barındırmaktadır. Bu 34 süreç bir arada değerlendirildiğinde bilişim teknolojilerinin her alanı kontrol altına alınmaktadır. “Planlama ve organizasyon” başlığı altında 10 süreç, “Edinim ve kurulum” başlığı altında 7 süreç, “Hizmet ve destek” başlığı altında 13 süreç, “İzleme ve

değerlendirme” başlığı altında 4 süreç olmak üzere dört ana başlık altında toplam 34 süreç mevcuttur (Ateş, 2014: 23-24).



Şekil 26: COBIT'in Tarihsel Gelişimi

Kaynak: Genel Hatlarıyla COBIT 5 (2018). *Certified Information Systems Auditor*. Erişim adresi: <http://cisanotlarim.blogspot.com/2016/12/genel-hatlaryla-cobit-5.html#!/2016/12/genel-hatlaryla-cobit-5.html>. (Erişim Tarihi: 30/09/2018).

CobiT'in 1996 yılındaki çıkış noktası (CobiT 1) denetim odaklıdır. İlerleyen süreçte (1998 yılında) kontrol ve (2000 yılında) yönetim odaklı, 2005 yılında CobiT 4 ile de bilgi teknolojileri yönetişim odaklı hale gelmiştir. CobiT 5 ile bilgi teknolojileri yönetişim ve yönetimin sadece bilgi teknolojisi temel aktörlerinin değil, bütün kurum paydaşlarını da ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır (cisanotlarim.blogspot.com/2018). COSO, CoCo ve Turnbull modellerinin karşılaştırılması aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 11: İç Kontrol Modellerinin Karşılaştırması

İçerik	COSO	CoCo	TURNBULL
Odağındaki Konu	İç kontrolün kendisi, unsurları ve çeşitli boyutları	Davranışsal değerlere önem vermektedir	Yönetim kurulu üyelerinin iç kontrol kapsamındaki sorumlulukları
Unsurları	5 ana unsur ve bunlara ait 17 detay unsur	4 ana unsur ve bunlara ait 20 detay unsur	5 ana bölüm
İlk Defa Yayınlandığı Yıl	1992	1995	1999
Yayınlayan Kuruluş	Muhasebe ve denetim alanında çalışan 5 mesleki kuruluş	Kanada mali müşavirler odası	İngiltere Mali Raporlama Konseyi
Güncellenme Tarihi	2013	Güncellenmedi	2005
Modelin Boyutları	Üç boyutludur. Boyutları, unsurlar, iç kontrol amaçları ve örgüt yapısıdır.	Tek boyutludur	Tek boyutludur
Unsurların İçeriği	5 unsuru vardır. Bunlar iç kontrol ortamı, risklerin değerlendirilmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi paylaşımı ve iletişim ve izlemedir.	4 unsuru vardır. Bunlar amaçlar, sorumluluk, yetkinlik, izleme ve öğrenmedir.	4 unsuru vardır. COSO ile aynı, sadece iç kontrol ortamı ve kontrol faaliyetleri birleştirilip tek madde haline getirilmiştir
Kurumlar İçin Uygulama Rehberi Niteliği Taşınması	Etkin bir iç kontrol yapısının özellikleri, nasıl oluşturup yürütülebileceği kapsamına detaylı bir uygulama rehberidir	Uygulama rehberi niteliği sınırlıdır, etkin bir iç kontrol yapısının bileşenlerini ilkeler seti olarak sunmaktadır	Uygulamaya yönelik yönlendirici birkaç örnek soru, modelin ek bölümünde yer almakla beraber sadece iç kontrol yapısının kurulması ve yönetilmesine dair sorumlulukların belirlenmesine odaklıdır
Bilgi Sistemleri Kontrollerini İçermesi	İçermektedir	Bu konuda özel bir bölüm yoktur	Bu konuda özel bir bölüm yoktur

Kaynak: Türedi, H., Koban, A. O. & Karakaya, G. (2015). COSO İç Kontrol (ABD) Modeli ile İngiliz (Turnbull) ve Kanada (CoCo) Modellerinin Karşılaştırması. *Sayıştay Dergisi*, 26(99), 95-119.

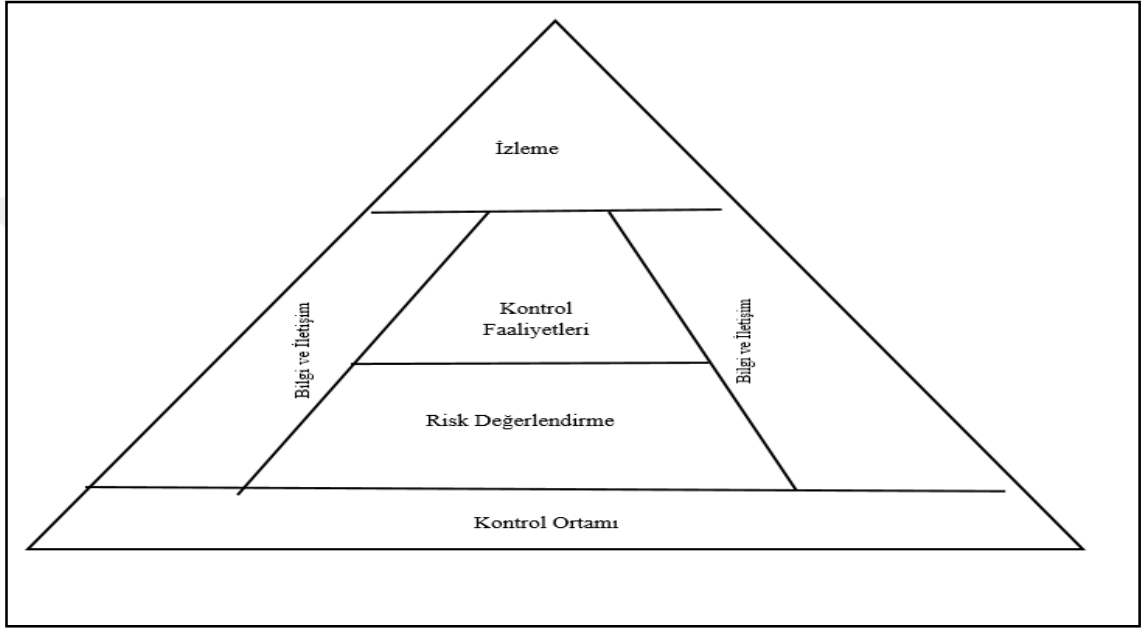
COSO İç Kontrol Modeli; ABD’de 1980’li yılların başında hileli finansal rapor sayılarındaki artış sebebi ile Hileli Finansal Raporlama Ulusal Komisyonu (National Commission on Fraudulent Financial Reporting-The Treadway Commission) oluşturulmuş, bu komisyon tarafından iç kontrol kavramını yeniden düzenlemiştir. Bu amaçla Treadway Komisyonu tarafından 1985 yılında (1) American Institute of Certified Public Accountants (Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü), (2) American Accounting Association (Amerikan Muhasebe Birliği), (3) Financial Executives Institute (Finansal Yöneticiler Enstitüsü), (4) Institute of Internal Auditors (İç Denetçiler Enstitüsü) ve (5) Institute of Management Accountants (Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü) olmak üzere beş profesyonel kuruluşun biraraya gelmesiyle gönüllü bir komite oluşturulmuştur. Committee of Sponsoring of The Treadway Commission olarak ifade edilen komite, ilk kelimelerinin ilk harflerinden hareketle COSO olarak anılmaktadır (www.icdenetimmerkezi.com, 2017). COSO iç kontrol çerçevesi risk yönetimi ile iç kontrol faaliyetleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan ilk derli toplu düzenlemedir (Özbek, 2012: 245). Kar amaçlı işletmelerde uygulanmak üzere tasarlanan ancak günümüzde kamu sektöründe de uygulama imkanı bulan COSO modeli diğer modellere kıyasla en çok tercih edilen modeldir (Saltık, 2007: 6). COSO iç kontrol modeline göre iç kontrol sürecinde (1) finansal raporların güvenilirliği, (2) kanunlar başta olmak üzere düzenlemelere uygunluk, (3) faaliyetlerin etkinlik ve verimlilik bağlamında ele alınması hususları önem arz etmektedir (Atmaca, 2012: 196). COSO tarafından oluşturulan iç kontrol sisteminin kontrol ortamı, risk değerlemesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, izleme olmak üzere beş bileşeni bulunmaktadır (Türedi, Gürbüz ve Alıcı, 2014: 141). 26 Aralık 2007 tarihinde yayımlanan 18 standart ve 79 genel şartı ihtiva eden Kamu İç Kontrol Standartları tebliğinde de iç kontrolün; kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme bileşenlerinden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 12: Kamu İç Kontrol Standartları ve Genel Şartları

Kontrol Ortamı Standartları	Risk Değerlendirme Standartları	Kontrol Faaliyetleri Standartları	Bilgi ve İletişim Standartları	İzleme Standartları
Etik Değerler ve Dürüstlük Standartı (6 genel şart)	Planlama ve Programlama Standartı (6 genel şart)	Kontrol Stratejileri ve Yöntemleri Standartı (4 genel şart)	Bilgi ve İletişim Standartı (7 genel şart)	İç Kontrolün Değerlendirilmesi Standartı (5 genel şart)
Misyon, Organizasyon Yapısı ve Görevler Standartı (7 genel şart)	Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi Standartı (3 genel şart)	Prosedürlerin Belirlenmesi ve Belgelendirilmesi Standartı (3 genel şart)	Raporlama Standartı (4 genel şart)	İç Denetim Standartı (2 genel şart)
Personelin Yeterliliği ve Performansı Standartı (8 genel şart)		Görevler Ayrılığı Standartı (2 genel şart)	Kayıt ve Dosyalama Sistemi Standartı (6 genel şart)	

Yetki Devri Standartı (5 genel şart)		Hiyerarşik Kontroller Standartı (2 genel şart)	Hata, Usulsüzlük ve Yolsuzlukların Bildirilmesi Standartı (3 genel şart)	
		Faaliyetlerin Sürekliliği Standartı (3 genel şart)		
		Bilgi Sistemleri Kontrolleri Standartı (3 genel şart)		

İç kontrol sisteminin beş bileşeninin birbirleriyle olan ilişkisini ortaya koyan görsel çalışmaya COSO Piramidi denilmektedir (Hasanefendioğlu ve Uzel, 2017: 220).



Şekil 27: COSO Piramidi

Kaynak: Graham, L. (2015). *Internal Control Audit and Compliance: Documentation and Testing Under the New COSO Framework*. New Jersey: John Wiley & Sons.

COSO piramidine göre kontrol ortamı temelde yer almaktadır, kontrol faaliyetleri ve risk değerlendirme yapılırken bilgi ve iletişim kanalları kullanılarak gözetimin ihtiyaç duyduğu bilgiler sağlanmaktadır. Maliye Bakanlığı tarafından 26/12/2017 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğinde yer alan beş bileşenin COSO Modelinde yer alan beş bileşen ile aynı olması, kamuda COSO modelini benimseyen bir iç kontrol sisteminin kurulmasının hedeflendiği (Anıl Keskin, 2009: 17) sonucuna ulaştırmaktadır. Bu yüzden COSO Modeli detaylı olarak ele alınmıştır.

3.4.2.1. COSO İç Kontrol Modelinin Ortaya Çıkışı

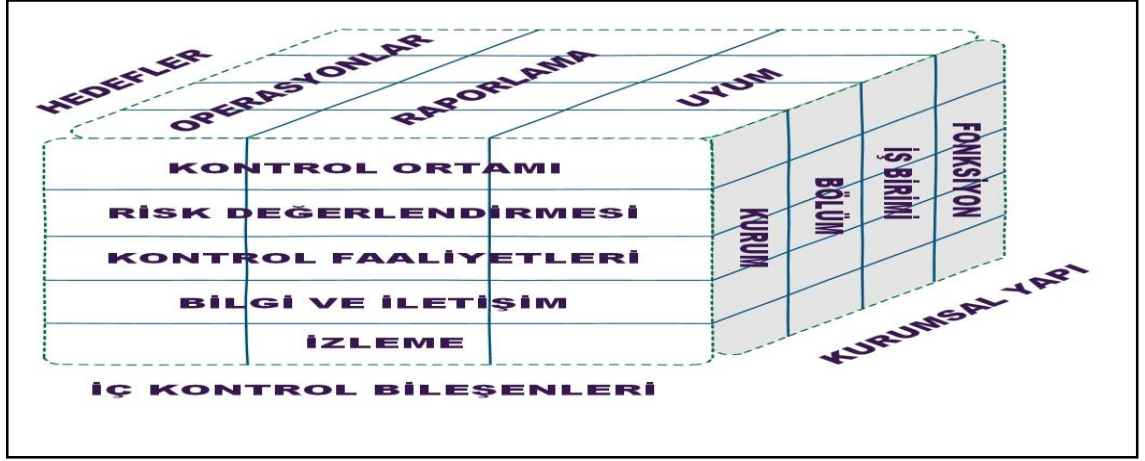
Amerika Birleşik Devletlerinde 20 nci yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan muhasebe skandalları ve hileli finansal raporlamalar neticesinde büyük firmaların faaliyetlerini sürdürebilirliği zarar görmüş ve bu durum iç kontrol sisteminin gerekliliğini öne çıkarmıştır (Atmaca, 2012: 191). Ortaya çıkan bu durum neticesinde 1985 yılında kamu

sektörü ve özel sektör iştiraki ile Treadway Komisyonu oluşturulmuş, bu komisyon tarafından 1987 yılında iç kontrol ile ilgili tavsiye ve değerlendirmelerin yer aldığı bir rapor yayınlamıştır (Karaman, 2014: 8-9). Komisyon (1) American Accounting Association (AAA - Amerikan Muhasebe Birliği), (2) American Institute of Certified Public Accountants (AICPA - Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü), (3) Financial Executives International (FEI - Finansal Yöneticiler Enstitüsü), (4) Institute of Internal Auditors (IIA - İç Denetçiler Enstitüsü) ve (5) Institute of Management Accountants (IMA - Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü) olmak üzere beş profesyonel kuruluş tarafından oluşturulmuş olup kuruluşun ilk başkanı James C. Treadway'dır. İlk başkanın adı sebebiyle komisyonun popüler ismi Treadway Komisyonudur (<https://www.coso.org>, 2004).

3.4.2.2. COSO İç Kontrol Modeli Güncelleme Çalışmaları

COSO tarafından kamu ve özel sektör kuruluşlarına yönelik ilk iç kontrol tavsiye ve değerlendirme raporu 1987 yılında (www.ickontrol.net, 2016), iç kontrolün temel kriterlerinin yer aldığı iç kontrol bütünlük çerçevesi ise 1992 yılında yayımlanmış olup 2013 yılında güncellenerek tekrar yayımlanmıştır (www.tide.org.tr, 2018). Yapılan güncelleme ilkeler bazlı olup bu güncellemeye gidilme sebepleri “bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler” ile “küreselleşmenin işletmelerin iş süreçlerine yansımaları” başlıkları altında ele alınmaktadır. Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeleri internet kullanımının yaygınlaşması, sosyal medya kullanımının artması, mobil bilgi sistemlerinin yaygınlaşması, bulut bilgi kavramının yansımaları başlıkları altında incelemek mümkündür (Türedi, Koban, Karakaya, 2015: 103).

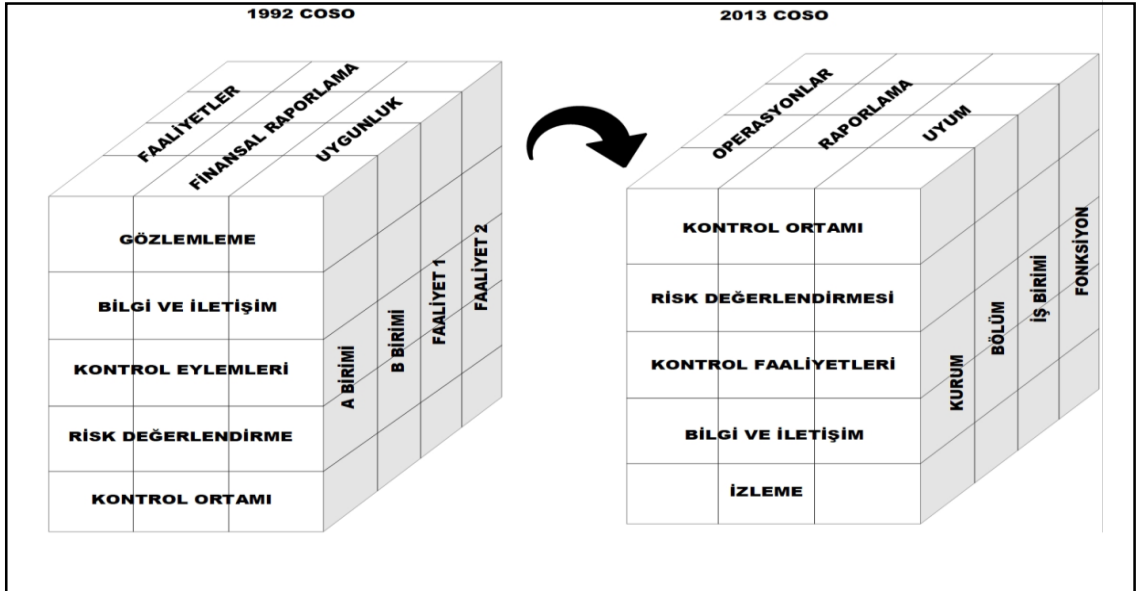
Bir kurumun birimlerinin ve faaliyetlerinin, iç kontrolün beş unsuru yardımı ile amaçlara ulaşması COSO küpü ile ifade edilmektedir (Çalışma Sosyal Güvenlik Bakanlığı [ÇSGB], 2013a: 5).



Şekil 28: COSO Küpü

Kaynak: Türkiye İç Denetim Enstitüsü (2018). *Duyurular*. Erişim adresi: <https://www.tide.org.tr/duyuru/425/COSO-Ic-Kontrol-Butunlesik-Cerceve-2013>. (Erişim Tarihi: 01/05/2018).

İç kontrol sisteminin amaçları COSO küpünün dikey katmanında faaliyetlerin etkinliği ve etkililiği, finansal raporlamanın güvenilirliği ve mevzuata uygunluk olarak yer almıştır. COSO küpünün yatay katmanında COSO iç kontrol bileşenleri olan kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme bileşenlerinden meydana gelmektedir. Küpün üçüncü boyutunda ise bölümler ile faaliyetler yer almaktadır (Pehlivanlı, 2010: 33). 1992 yılında yayımlanan COSO küpü ile değişikliklerin yapıldığı 2013 yılına ait COSO küpü aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 29: 1992 – COSO ile 2013 – COSO Küplerinin Karşılaştırılması

Kaynak: Kaya, E. (2018). *Üretim İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Belirlenmesi: Kocaeli İli Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bozok Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yozgat.

1992 COSO küpü ve 2013 COSO küpü karşılaştırıldığında 5 bileşenin değişmediği, bir kategorinin isminin değiştiği görülmektedir. COSO 1992’de “finansal raporlama” olarak

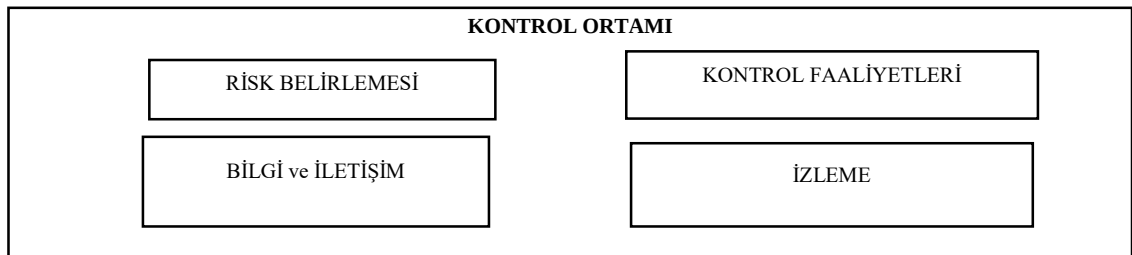
belirtilen kategorinin, 2013 COSO küpünde “raporlar” olarak yer aldığı görülmektedir. Bu değişiklik 1992 COSO iç kontrol çerçevesi uygulamasını genişletmek için tasarlanmış olup, iç raporlamanın yanı sıra finansal olmayan önlemleri dış raporlamaya dâhil etmektedir. Ve yine 1992 COSO küpünde kontrol ortamı bileşeni en altta yer alırken 2013 COSO küpünde tam tersi olarak en üst kısımda yer almaktadır. Değişikliğin sebebi olarak kontrol ortamına atfedilen değeri göstermek mümkündür (Bekçi ve Köse, 2017: 21-22). COSO küpü üç boyutlu hazırlanmış bir matris olup iç kontrol bileşenlerinin, iç kontrolün amaçları ve idarenin faaliyetleriyle ilişkisini gösterir. Bir küpün farklı yüzeylerini oluşturan birimler, hedefler ve iç kontrolün bileşenleri ayrılmaz bir bütündür. COSO küpüne göre tüm faaliyet ve birimler; faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği, bilgilerin güvenilirliği, mevzuata uygunluk ve kurum varlıklarının korunması hedeflerine ulaşmak amacıyla iç kontrolün beş unsurundan yararlanmaktadır (icdenetim.ibb.istanbul, 2015).

3.4.3. İç Kontrol Sisteminin Bileşenleri/Unsurları

COSO İç Kontrol Sisteminin bileşenleri olan kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme bileşenleri (Graham, 2015: 2) Maliye Bakanlığı tarafından 26/12/2017 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğinde aynen yer almış olup bu bileşenler aşağıda detaylı olarak ele alınmıştır.

3.4.3.1. Kontrol Ortamı Bileşeni

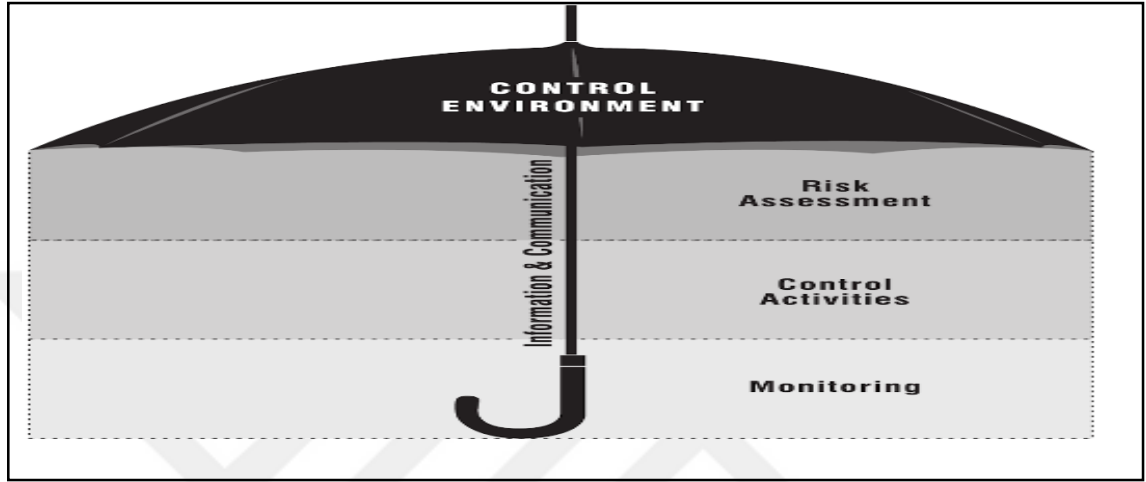
Diğer dört bileşen için bir temel teşkil eden ve bu bileşenleri şemsiyesi altında toplayan (Ramos, 2004: 40-41) kontrol ortamı, kurum yöneticilerinin iç kontrol sisteminin önemine dair tutum, davranış ve anlayışlarını ifade etmektedir (Pehlivanlı, 2010: 50). Yönetim ve çalışanların, iç kontrole yönelik pozitif ve destekleyici bir ortam oluşturmaları ve sürdürmesi iç kontrolün varlığı açısından büyük önem taşımaktadır (Saltık, 2007: 14).



Şekil 30: Kontrol Ortamı Bileşeninin Diğer İç Kontrol Ortamı Bileşenleri ile İlişkisi

Kaynak: Kiracı, M. (2003). Faaliyet Denetimi ile İç Kontrol İlişkisi. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 4(2), 67-78.

Şekilden de görüldüğü gibi kontrol ortamı standartı diğer dört standartta uygun zemin hazırlamaktadır. Kontrol ortamı, sistemin ana unsuru ve sistemin üzerine inşa edildiği zemin olup iç kontrolün başarılı ya da başarısız olması kontrol ortamının etkinliğine bağlıdır (Aile ve Çalışma Bakanlığı, 2013: 9). Kontrol ortamının diğer dört standart için şemsiye görevi gördüğü durum aşağıda görselleştirilmiştir.



Şekil 31: Kontrol Ortamının İç Kontrol Bileşenleri İçerisindeki Konumu

Kaynak: Ramos, M. (2004). *How to Comply with Sarbanes-Oxley Section 404*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Görev, yetki ve sorumlulukların uzmanlığa önem verilerek bilgili ve yeterli kişilere verilmesi ve performansın değerlendirilmesi (Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, 2019: 7) hususlarını içeren kontrol ortamının istenilen düzeyde olmaması durumunda diğer dört standarttan istenilen başarı düzeyinin elde edilmesi mümkün olmayacaktır. İç kontrolün gerçekleştirilmesinde en önemli rolü çalışanlar oynadığından her bir personelin yetkilerinin ve sorumluluklarının sınırlarının belirlenmesi gerekmektedir (Arslan, 2015: 69). Kontrol ortamı bileşeni altında (1) etik değerler ve dürüstlük, (2) misyon, organizasyon yapısı ve görevler, (3) performansın yeterliliği ve performansı, (4) yetki devri standartları yer almaktadır.

3.4.3.2. Risk Değerlendirme Bileşeni

Risk değerlendirme bileşeninde ilk olarak risk kavramı ele alınmalıdır. Risk kelimesinin kökeni hakkında farklı görüşler mevcuttur. Kelime kökeninin İtalyanca “risicare” kelimesi olduğu ve belirsizlik koşullarında yapılan tercih (Feding ve diğerleri, 2007: aktaran, Özbek, 2012: 239) anlamına geldiği ileri sürüldüğü gibi, kelime kökeninin Fransızca “risque” kelimesi olduğu da ileri sürülmektedir (www.tdk.gov.tr, 2017). Herkesin üzerinde mutabık kaldığı bir risk tanımı bulunmamakta, risk kavramı

kullanıldığı alana göre farklı anlamlar ifade edebilmektedir. Dolayısıyla risk kelimesinin spor alanında, sağlık alanında, teknoloji alanında ifade ettiği anlamlar farklılık arz etmektedir (Özbek, 2012: 236). Buna rağmen bir risk tanımı yapmak gerekirse; belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşılmasını engelleyebilecek herhangi bir olayın meydana gelme ihtimali şeklinde tanım yapmak mümkündür. Risklerin belirlenmesinde temel amaç, idare tarafından belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılmasında engel teşkil edebilecek ve kurumun idari performansını düşürebilecek her türlü olayı içine alan kapsamlı bir risk listesi oluşturmaktır (Ankara Üniversitesi, 2015: 12).

Risk değerlendirme bileşeni Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğinde; idarenin hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyecek risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve gerekli önlemlerin belirlenmesi süreci (2007: Madde 2) şeklinde tanımlanmaktadır. Tanımlarda yer alan “hedeflere ulaşılmasını engellemek/hedeflerin gerçekleşmesini engellemek” şeklindeki ifadelerden hareketle risk kavramını olumsuz şekilde değerlendirmek mümkündür. Risk kelimesi zihinlerde olumsuz bir intiba uyandırsa da, risklerin bünyelerinde fırsatları da barındırdığı gözardı edilmemelidir (Duran, 2013: 25). İdareler, oluşturdukları stratejik plan ve performans programında yer alan amaç ve hedefler için bütçelerinde kaynak ayırmaktadırlar. Belirlenen amaç ve hedeflere bağlı olarak oluşturulan bütçe hedeflerinde sapma meydana getirmesi olası risklerin tespit edilmesi, her yıl en az bir kez gözden geçirilmesi ve sözkonusu riskleri ortadan kaldırmaya yönelik eylem planı oluşturulması gerekmektedir (Altıntaş ve Kocabay, 2011: 41). Nitekim risk değerlemesi, kurumun beş yıllık dönemler itibariyle hazırladığı stratejik planında ve stratejik plana istinaden her yıl için düzenlediği performans programında belirlenen amaç ve hedeflerini (Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi, 2016: 4) gerçekleştirmesini engellemesi olası risklerin tespit edilerek analize tabi tutulması ve riskleri minimize edecek önlemlerin belirlenmesi sürecidir (İSMMMO, 2013: 18). Risk değerlendirme sürecinde risklerin büyüklüğü, risklerin kabul edilebilir olup olmadıkları tespit edilmektedir (Ceylan ve Başhelvacı, 2011: 27). Risklerin büyüklüğünün, kabul edilebilir olup olmadığının tespitinin kim veya kimler tarafından yapılacağı önem arz etmektedir. İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Değerlendirmesi Yönetmeliği’nin “Risk değerlendirmesi ekibi” başlıklı 6 ncı maddesinde “Risk değerlendirmesi, işverenin oluşturduğu bir ekip tarafından gerçekleştirilir” ifadesine yer verilmekte ve böylece risk değerlendirilmesi sürecinin bir ekip işi olduğu vurgulanmaktadır.

Risklerin değerdendirilmesi; risklerin ölçülmesi, derecelendirilmesi ve kaydedilmesi basamaklarından oluşmaktadır. Risklerin ölçülmesi risklerin etki ve olasılıklarının hesaplanması, risklerin derecelendirilmesi risklerin etki ve olasılıklarının çarpılması neticesinde ortaya çıkan risk skorlarının sıralanmasıdır. Risklerin kaydedilmesi ise; risk derecelendirmesi neticesinde ortaya çıkan risk sıralamasının, yetkili kişilerce onaylanarak ilgili formlara kaydedilmesidir (Uysal, 2017: 77-78).

Risk değerdendirme teknikleri kalitatif ve kantitatif yöntemler olmak üzere iki grupta ele alınabilmektedir. Kalitatif yöntemlerde risk değerdendirmesi yapan uzman, kişisel tecrübelerine ve sezgilerine dayanarak risklerin öncelik sıralamasını tahmin etmektedir. Bu değerdendirme yönteminde rakamsal değerdeler kullanılmamakta, bunun yerine “yüksek”, “çok yüksek” gibi sözel kavramlar kullanılmaktadır. Değerdendirmede kullanılan “yüksek”, “çok yüksek” gibi kavramlar değerdendirmeyi yapan personelin subjektif değerdendirmelerine dayanmaktadır. Bu sebeple personelin muhakeme kabiliyeti önem kazanmaktadır. Kantitatif risk değerdendirme yöntemlerinde ise riski hesaplamasında rakamsal değerdeler kullanılmaktadır. Bu analiz türünde tehlikeli bir olayın meydana gelme ihtimali ve olası tehlikenin etkisi rakamsal değerdelerle ifade edilmektedir. İhtimal ve etki durumunu ifade eden rakamların çarpımı sonrasında riski ifade eden rakama ulaşılmaktadır. “Risk = Tehlikeli Bir Olayın Meydana Gelme İhtimali x Tehlikenin Etkisi” formülü kantitatif risk analizini ifade eden formüldür (Ceylan ve Başhelvacı, 2011: 27). Risk göreceli bir kavram olup bir kişi veya kurum tarafından riskli olarak değerdendirilen bir durum diğerd kişi veya kurum tarafından riskli olarak değerdendirilmeyebilecektir (Özbek, 2012: 238). Buna bağılı olarak risk skorunun hesaplanmasında olasılık ve etki için belirlenecek puanlar kişi veya firmalara göre farklılık arzedecektir.

Risk değerdendirmesi sürecinde kullanılan kalitatif (nitel) ve kantitatif (nicel) yöntemler kendi içinde farklı kategorilere göre tasnif edilmektedir. Riskleri yüksek, orta ve düşük şeklinde tanımlayan kalitatif yöntemler (1) ön tehlike analizi (PHA), (2) tehlike ve işletilebilme yöntemi (HAZOP), (3) olursa ne olur (what if), (4) neden sonuç analizi, (5) hata ağacı analizi (FTA), (6) hiyerarşik görev analizi (HTA) şeklinde; riskleri sayısal hale getiren kantitatif yöntemler ise (1) Kinney risk analizi, (2) olası hata türleri ve etkileri analizi, (3) L tipi matris ve (4) X tipi matris şeklinde tasnif edilebilmektedir (Topal, 2017; 5-6). Kantitatif risk değerdendirilmesi sürecinde kilit personelin biraraya gelerek risk puanlarını karşılıklı fikir alışverişi içerisinde belirlemelerine özen gösterilmelidir

(Ermisket, 2011: 58). Nitekim İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Değerlendirmesi Yönetmeliği'nin "Risk değerlendirme ekibi" başlıklı 6 ncı maddesinde "Risk değerlendirme, işverenin oluşturduğu bir ekip tarafından gerçekleştirilir" denilmek suretiyle risk değerlendirilmesi sürecinin bir ekip işi olduğu vurgulanmaktadır. Kantitatif risk değerlendirme üç aşamadan oluşmaktadır. İlk olarak riskli olayın meydana gelmesi durumunda kuruma vereceği riskin etkisi tahmin edilmektedir. İkinci aşamada riskin ortaya çıkma ihtimali (olasılığı) belirlenmektedir. Son olarak da risk ile ilgili olarak hangi önlemlerin alınabileceği değerlendirilmektedir (Pehlivanlı, 2010: 35-36; Mooller, 2005). Etki ile olasılığın çarpımıyla risk puanı (risk skoru) elde edilmekte ve ortaya çıkan risk skoru risk değerlendirme tablosunda (matris) gösterilmektedir. Matrisler 3x3, 5x5 ve 10x10 şeklinde oluşturulabilmektedir. Kullanılan matris skalasının büyük tercih edilmesi durumunda riskleri değerlendirmek daha kolay ve anlaşılabilir olabilmektedir (Duran, 2013: 46-47). Risk matrisi risk haritası olarak da ifade edilmektedir (Ankara Üniversitesi, 2014: 11). Risk matrisinde dikey ekseninde olasılık değeri, yatay ekseninde ise etki değeri gösterilmektedir. Eksenlerin kesişme noktaları sıfırı temsil etmektedir. Küçükten büyüğe doğru, matrisin büyüklüğü oranında rakama yer verilmekte ve rakamlar belli bir anlamı ihtiva etmektedirler. Öte yandan risk matrisinde genelde yeşil, sarı ve kırmızı olmak üzere üç farklı renk kullanılmaktadır. Önemlilik düzeyi düşük olan, artık risk ile göze alınabilen risk seviyesi aynı veya birbirine yakın olan kısımlar yeşil renk ile; önemlilik düzeyi orta düzeyde olan, artık risk seviyesi göze alınabilen risk seviyesinden biraz yüksek olan kısımlar sarı renk ile; önemlilik düzeyi yüksek olan, artık risk seviyesi göze alınabilen risk seviyesinden oldukça yüksek olan ve bu sebeple ciddi tedbir alınması zorunluluğu bulunan kısımlar ise kırmızı renk ile gösterilmektedir (Sayıştay, 2006: 11-12). Riskin gerçekleşme ihtimali ile riskli hadisenin vuku bulması durumunda ortaya çıkacak etkisi arasında doğrudan bir ilişki yoktur. Gerçekleşme ihtimali yüksek olan bir riskin etkisinin az olacağı, gerçekleşme ihtimali düşük olan bir riskin etkisinin büyük olacağına dair doğrudan bir ilişki yoktur (Özbek, 2012: 241-242). 5 x 5 şeklinde oluşturulan bir matris aşağıda gösterilmiştir. 5'li risk haritasında risk skoru 15, 16, 20, 25 olan bölge kırmızı renk ile gösterilmekte ve kabul edilemez risk seviyesini ifade etmektedir. Risk skoru 9, 10, 12 olan bölge sarı renk ile gösterilmekte ve dikkate değer risk seviyesini ve tedbirli olunmasını ifade etmektedir. Risk skoru 1, 2, 3, 4 olan bölge yeşil renk ile gösterilmekte ve kabul edilebilir risk seviyesini ifade etmektedir. Risk skoru matrisi aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 13: Risk Skor Matrisi

5 Maliyetsiz Tedbir	10 Tebdir	15 Kabul Edilemez	20 Kabul Edilemez	25 Kabul Edilemez
4 Kabul Edilebilir	8 Maliyetsiz Tedbir	12 Tebdir	16 Kabul Edilemez	20 Kabul Edilemez
3 Kabul Edilebilir	6 Maliyetsiz Tedbir	9 Tebdir	12 Tebdir	15 Kabul Edilemez
2 Kabul Edilebilir	4 Kabul Edilebilir	6 Maliyetsiz Tedbir	8 Maliyetsiz Tedbir	10 Tebdir
1 Kabul Edilebilir	2 Kabul Edilebilir	3 Kabul Edilebilir	4 Kabul Edilebilir	5 Maliyetsiz Tedbir

Kaynak: Duran, E. (2013). *Kamu İdarelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları*. Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu. Ankara.

Kurumun temel risklerinin, bu risklerin olasılık ve şiddet düzeylerinin, olasılık ve şiddet düzeyinin çarpımı neticesinde oluşan risk skorunun, risk sorumlularının, risklerin kabul edilebilir sınırlara çekilebilmesi için yürütülecek kontrol faaliyetlerinin ve bu faaliyetler sonucunda mevcut durum hakkındaki değerlendirmelerin yer aldığı tabloya risk envanteri (kütüğü) tablosu denilmekte (web.firat.edu.tr, 2018) olup aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 14: Risk Envanteri (Kütüğü) Tablosu

TEMEL RİSKLER	MEVCUT DURUM				RİSK SORUMLUSU	KONTROL FAALİYETLERİ	AÇIKLAMA
	Olasılık	Etki	Skor	Önem Düzeyi			
MİSYON, VİZYON ve HEDEFLER							
PERFORMANS YÖNETİMİ ve MOTİVASYON							
İLETİŞİM ve KOORDİNASYON							
HİZMETİÇİ EĞİTİM							

Kaynak: Risk Yönetim Sistemi Raporu (2018). Erişim adresi: web.firat.edu.tr/strateji-Raporlari/...Risk.Envanteri/Ek.33.Risk.Envanteri.Tablosu.doc. (Erişim Tarihi: 01/04/2018).

Bugün önemli olarak değerlendirilen risk/riskler zaman içerisinde önemsiz hale gelebilirken, önemsiz görülen riskler de zaman içerisinde önemli hale gelebilmekte ve kurum için tehdiye dönüşebilmektedir. Risk kütüğünde yer alan risklerin sıralaması zaman içerisinde değişkenlik gösterdiğinden (Kızılböğ, 2012: 106) risk kütüğünde yer alan riskler belirli zaman aralığında gözden geçirilerek güncellenmeli ve güncellenmiş hali de yine yönetici tarafından onaylanmalıdır (Sayıştay, 2006: 13). Risk değerlendirilmesinden sonra sözkonusu risklere nasıl tepki verileceği risklere cevap verilmesi aşamasını oluşturmaktadır. Tepki stratejileri olarak ta bilinen risklere cevap

verme aşamasında temel olarak dört yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemler; riski kabul etme, riski paylaşma, riski azaltma ve riskten kaçınma yöntemleridir (Usman, 2018: 1597). Risk cevaplandırma yöntemlerinin İngilizce karşılıkları sırasıyla; tolerate, transfer, treat, terminate olarak belirtilmektedir. İngilizce kelimelerin ilk harflerinin t ile başlaması sebebiyle risk yönetim stratejileri “4 T” kuralı olarak da bilinmektedir (Houck, 2015: 171). Tepki stratejileri aşağıda detaylandırılmıştır.

- i) Riski kabul etme; risklerle mücadelenin belli başlı bir maliyet gerektirmesi ve sözkonusu maliyetlerin yüksek olması sebebiyle, riskin göze alınabilir düzeyde olması (riskin risk toleransı seviyesinde veya daha az düzeyde olması halinde) durumunda risk ile ilgili olarak herhangi bir kontrol faaliyetinin yürütülmemesidir.
 - ii) Riski paylaşma; riskin bir parçasını farklı kurum veya kuruluşlara transfer etmek veya farklı kurum ve kuruluşlarla paylaşmak suretiyle riskin olasılık ve etkisini azaltmak şeklinde ifade edilmekte olup risk transferinde ilk akla gelenler sigorta yaptırmak veya işi alt yükleniciye yaptırmaktır.
 - iii) Riski azaltma; risk kütüğünde belirtilen kontrol faaliyetlerinin uygulanması suretiyle risklerle mücadele edilerek risklerin kabul edilebilir seviyede tutulmaya çalışılmasıdır. Risklerle mücadelenin maliyeti, risk sebebiyle ortaya çıkması olası olan zarardan az olmalıdır.
 - iv) Riskten kaçınma; kurum için gerekliliği elzem olmayan faaliyetlerden vazgeçilmesi suretiyle riskin gerçekleşmesinin tamamen ortadan kaldırılması, riskin kaynağı olan faaliyetin sonlandırılması şeklinde ifade edilmektedir (Derici, 2013: 34, 35, 68, 69).
- Risklere cevap verme yöntemleri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir;



Şekil 32: Risk Haritası

Kaynak: Kızılboğa, R. (2012). *Kurumsal Risk Yönetimi Odaklı İç Denetim ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi İçin Bir Model Önerisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şekilden de görüleceği üzere riski transfer etme (riski paylaşma) düşük olasılık ve yüksek etki seviyesinde; riski kabul etme düşük olasılık ve düşük etki seviyesinde; riski azaltma

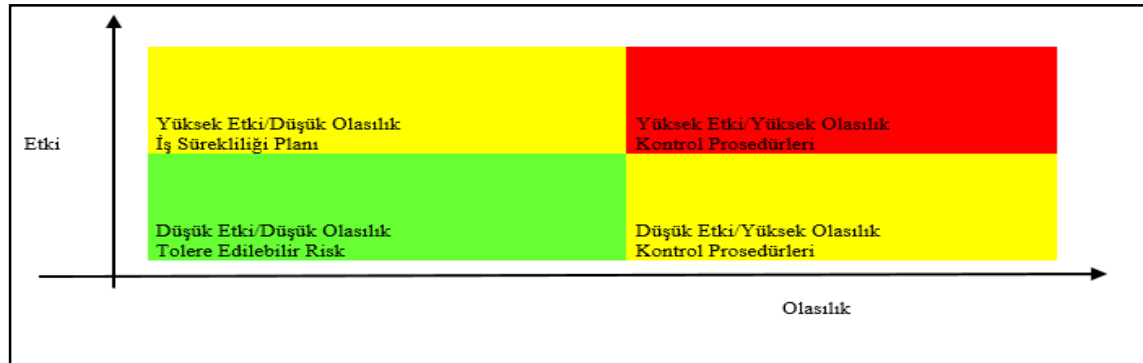
(kontrol etme, tedavi etme) yüksek olasılık ve düşük etki seviyesinde; riskten kaçınma ise olasılık ile etki seviyesinin yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Aşağıdaki şekilde etki ve olasılığın büyüklüğüne göre verilecek tepkiler gösterilmiştir.

Meydana Gelme Olasılığı	Muhtemel	Riskler en iyi şekilde yönetilmeli	Riskler izlenmeli ve yönetilmeli	İleri düzey risk yönetimi uygulanmalı
	Olası	Riskler takip edilmeli ve makul seviyeye indirici önlemler alınmalı	Yönetim süreçlerinin takipçisi olmalı	Yönetimin çaba göstermesi gerekli
	Olasılık Dışı	Riskler kabul edilir	Riskler kabul edilebilir, fakat izlemeye devam edilmeli	Riskler yönetilmeli ve izlenmeli
		Önemsiz	Zararlı	Yıkıcı
		Kuruma Etkisi		

Şekil 33: Risk Analizi ve Yönetim Modeli

Kaynak: Kızılboğa, R. (2012). *Kurumsal Risk Yönetimi Odaklı İç Denetim ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi İçin Bir Model Önerisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Fayda maliyet analizi yapıldıktan sonra risklere cevap verilmelidir. Zira risk kavramı tehditlerin yanısıra fırsatları da içine alan bir kavramdır. Risklerin gerçekleşmesine bağlı olarak ortaya çıkması olası mali, çevresel, itibari, sosyal vb kayıplar düşük, buna karşılık fırsatlar cezbedici ise sözkonusu fayda maliyet analizinin sonucu olumlu olacaktır. Risklere cevap verilmesi sürecinde kullanılan modeller içerisinde en iyi modellerden biri cevap matrisi şeklinde ifade edilen ve aşağıda gösterilen şekildir (Duran, 2013: 52-53).



Şekil 34: Risk Değerlendirme ve Cevap Matrisi

Kaynak: Duran, E. (2013). *Kamu İdarelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları*. Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu. Ankara.

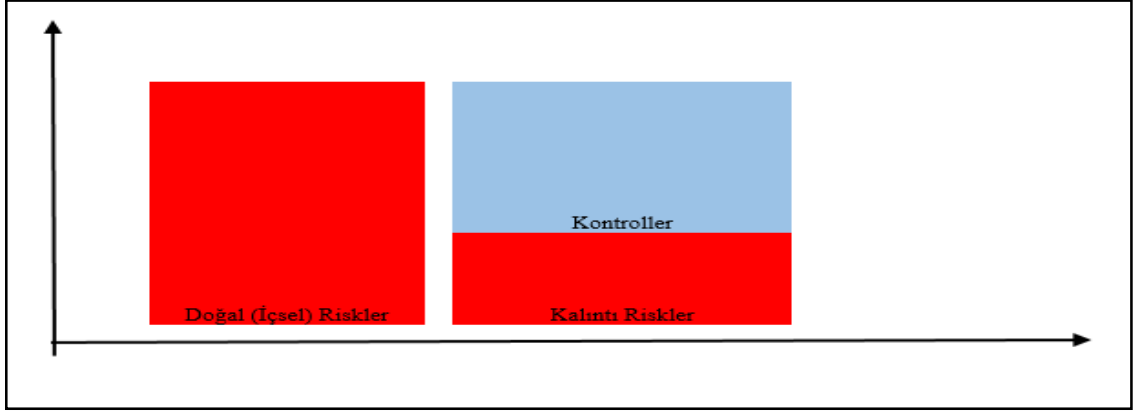
Şeklin sol üst tarafında etkisi yüksek, olasılığı düşük olan riskler yer almaktadır. Olasılığın düşük olması kontrollerin yeterli olduğuna karene oluşturmaktadır. Bu gölge güvence alanı olarak ifade edilmektedir. Şeklin sağ üst kısmında yüksek etki ve yüksek olasılıklı riskler yer almaktadır. Risk olasılığının yüksek olması kontrollerin hiç bulunmadığı veya yetersiz olduğu anlamına gelmektedir. Riski azaltma alanı olarak ifade edilen bu bölgede riske cevap verme stratejisinin (kaçınmak, kontrol etmek, transfer etmek) belirlenmesi gerekmektedir. Şeklin sol alt tarafında etkisi ve olasılığı düşük riskler

yer almaktadır. Bu bölge kurum risk iştahı içerisinde kalması sebebiyle kabul edilebilir risklerdir. Bu bölge risklerin kabul edildiği bir bölgedir. Bu sebeple risklerle ilgili herhangi bir önlem almadan olduğu gibi bırakılabilir. Şeklin sağ alt tarafında etkisi düşük, olasılığı yüksek riskler yer almaktadır. Burada kurum kaynakları belirleyici olacak, kurum kaynaklarının yeterli olması halinde kontrol faaliyetleri geliştirilecektir (Ermisket, 2011: 59).

3.4.3.3. Kontrol Faaliyetleri Bileşeni

Risk değerlendirme sürecinde risklerin sadece olasılık ve şiddetlerinin hesaplanması riskleri ortadan kaldırmayacaktır. Burada önemli olan tespit edilen risklere uygun kontrol önlemlerinin belirlenebilmesidir (Ceylan ve Başhelvacı, 2011: 27). Kontrol faaliyetlerini kurumun belirlediği hedeflerine ulaşmasının önündeki riskler ile başa çıkmak ve kurumun hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla uygulanan politika ve prosedür (İSMMMO, 2013: 18) şeklinde tanımlamak mümkündür. Kontrol faaliyetlerine yetkilendirme, performansın gözden geçirilmesi, fiziksel kontroller, bilgi işleme süreçleri ve görevlerin ayrılması (Pehlivanlı, 2010: 55), firmalarla hesap mutabakatlarının kontrolü, muhasebe kayıtlarının doğruluğunun kontrol edilmesi, muhasebe hesaplarının kontrolü, belgelerin kontrolü, kasa ve stok sayımları sonuçlarının kayıtlarla karşılaştırılması örnek olarak gösterilebilmektedir (İbiş ve Çatıkkaş, 2012: 106).

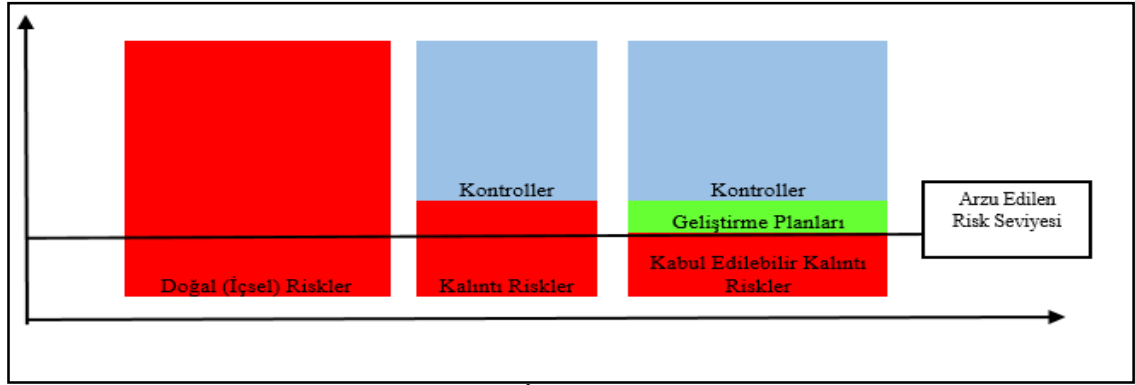
Kontrol faaliyetlerinin gücünün ortaya konulmasında “doğal risk” ve “artık risk” kavramları önem kazanmaktadır. Yönetim tarafından önlem alınmaması halinde gerçekleşme olasılığının ve etkisinin değiştirilemeyeceği riskler doğal risk kavramı ile ifade edilirken (Acar, 2013: 21), kontrol önlemleri neticesinde ortadan kaldırılması mümkün olmayan riskler kalıntı risk olarak ifade edilmektedir (Pehlivanlı, 2010: 39). Bakiye risk, artık risk gibi kavramlarla da ifade edilen kalıntı risk ise; yönetim tarafından, riskin etki ve olasılığını azaltmak amacıyla aldığı önlemlerden sonra arda kalan risk (Duran, 2013: 20) şeklinde ifade edilmektedir. Doğal riskler brüt risk, artık riskler ise net risk olarak da ifade edilebilmektedir (Reding vd, 2009: aktaran, Kızılboğa, 2012: 95). Buradan hareketle “Artık Risk = Doğal Risk – Kontrol Faaliyetleri” şeklinde bir formülizasyon ortaya koymak mümkündür. Aşağıdaki şekilde doğal risk ve kalıntı risk kavramları ortaya konulmuştur.



Şekil 35: Doğal Risk – Kalıntı Risk İlişkisi

Kaynak: İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü (2017). *İç Kontrol Sisteminde Risk Değerlendirmesi ve Kontrol Faaliyetleri*. Erişim adresi: <http://strateji.iyte.edu.tr/wp-content/uploads/2017/11/RİSK-DEĞERLEME-VE-KONTROL-FAALİYETLERİ.pdf>. (Erişim Tarihi: 06/04/2017).

Mevcut kontrol faaliyetlerinin nitelik ve nicelik yönüyle geliştirilmesi neticesinde kalıntı riskte azalma meydana gelmesi mümkün olup bu durum aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.



Şekil 36: Risk İyileştirme Eylemleri

Kaynak: İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü (2017). *İç Kontrol Sisteminde Risk Değerlendirmesi ve Kontrol Faaliyetleri*. Erişim adresi: <http://strateji.iyte.edu.tr/wp-content/uploads/2017/11/RİSK-DEĞERLEME-VE-KONTROL-FAALİYETLERİ.pdf>. (Erişim Tarihi: 06/04/2017).

Kontrol faaliyetlerinin geliştirilmesi ile birlikte kalıntı risk seviyesinde azalma meydana gelmesi mümkündür.

3.4.3.3.1. Kontrol Türleri

Risklerle mücadelede önleyici kontrol, düzeltici (telafi edici) kontrol, yönlendirici kontrol ve saptayıcı (tespit edici) kontrol (Derici, 2015: 23) olmak üzere dört tür kontrol mevcuttur. Buna karşın bazı kaynaklarda (Kansas State University Internal Control Guidance) düzeltici kontrol ile telafi edici kontrol ayrı ayrı ele alınmakta ve kontrol türleri (1) önleyici kontrol, (2) düzeltici kontrol, (3) yönlendirici kontrol, (4) saptayıcı (tespit edici) kontrol ve (5) telafi edici kontrol olmak üzere beş tür olarak belirtilmektedir

(www.k-state.edu, 2019). Tez genelinde dörtlü ayrım tercih edilmiş ve aşağıda detaylandırılmıştır.

Önleyici Kontroller; istenmeyen durumların önlenmesi amacıyla alınan tedbirleri ifade etmektedir (Atmaca, 2012: 198). İstenmeyen durumların gerçekleşmeden önlenmesi amacı güden önleyici kontrol türüne görevlerin ayrımı ve varlıklar üzerinde fiziksel kontrol örnek olarak gösterilebilir (Saltık, 2006: 10). Süreçlerin içerisine yerleştirildiğinde hata ve aksamaları engelleyen önleyici kontroller diğer kontrol türlerine kıyasla en düşük maliyetli kontroller olup (Güner, 2009: 189) düzeltme masrafını azalttığı veya ortadan kaldırdığı için idealdir (zten, 2011: 25). Önleyici kontroller riskin olasılığını azaltıp kabul edilebilir seviye içerisinde yer almasını amaçlamaktadır (www.sgb.gov.tr, 2015).

Düzeltici (Telafi Edici) Kontroller; istenmeyen sonuçların gerçekleşmesi halinde, istenmeyen durumun düzeltilmesini sağlamak amacıyla tasarlanan, geri dönüş rotası çizen kontrol türleridir. Fazla deme yapılması halinde yapılan fazla ödemenin geri alınmasına ilişkin sözleşmeye hüküm konulması düzeltici kontrollere örnek olarak verilebilmektedir (Duran, 2013: 67). Düzeltici kontroller ile riskin gerçekleşmesi halinde arzu edilmeyen sonuçların etkisinin giderilmesi amaçlanmaktadır (www.sgb.gov.tr, 2015).

Yönlendirici Kontroller; hedeflenen seviyeye ulaşılmasından emin olmak amacıyla gerçekleştirilen kontrol faaliyetleri olup (İSMMM, 2015: 34) st yönetimin taleplerinin personele iletilmesini sağlayan ve personeli güdüleyen önlemlerdir (Atmaca, 2012: 198). Yönlendirici kontrollere mevzuatlar, broşürler, zaman çizelgeleri ve iş akış şemaları örnek olarak gösterilebilmektedir (Duran, 2013: 67). Bilgilendirme, davranış biçimi belirleme gibi faaliyetlerle riskleri kontrol etmek hedeflenilmektedir (www.sgb.gov.tr, 2015).

Saptayıcı (Tespit Edici, Olay Sonrası) Kontroller; istenmeyen sonuçların tespit edilmesine yönelik kontrol faaliyetleri olup (İSMMM, 2015: 20) gerçekleşmiş olan istenmeyen fiillerin tespit edilmesi sağlanmaktadır. Hesap mutabakatlarının yapılması saptayıcı kontrollere örnek olarak gösterilebilir (Duran, 2013: 67). Riskli durumun gerçekleşip gerçekleşmediği, eğer riskli durum gerçekleşti ise ortaya çıkan hasarın boyutunun tespit edilmesi hedeflenilmektedir (www.sgb.gov.tr, 2015).

Tablo 15: Kontrol Türleri Özellikleri

Önleyici Kontroller - Maddi ve gayrimaddi haklar ile kayıtların güvenliği - Varlıkların fiziksel olarak korunması - Mali bilgi ve yönetim bilgilerinin kayıt altına alınması - Şifreler, kimlik kartları, koruma görevlileri gibi erişim kontrolleri belirlenmesi - Çıkar çatışmasını engellemek için görevler ayrılığı ilkesinin uygulanması	Yönlendirici Kontroller - Kurumsal değişiklikleri yansıtmak üzere sürekli güncellenen, kabul edilmiş bir teşkilat şeması - Rehberler, resmi görüşler, el kitapları broşürler, afişler gibi uygulamaya yönelik düzenlemeler - Amaç, hedef, faaliyetve projelere ilişkin yazılı birim ve alt birim görev tanımları - Görev tanımları doğrultusunda kişilerin unvan, bilgi ve deneyimleri dikkate alınarak hazırlanan görev dağılım çizelgeleri
Düzeltilici Kontroller - Faaliyetleri olumsuz etkileyebilecek kayıp ve zararı telafi etme yöntemlerinin belirlenmesi. - Tespit edilen farklılıkların düzeltilmesi ve ortadan kaldırılması için gerekli tedbirlerin uygulamaya konulması	Tespit Edici Kontroller - Dönemsel sayımlar/fiziksel envanterler - Sayımların/envanterlerin kayıtlarla karşılaştırılması - Farklılıkların tespiti ve analizi için uygun yöntemler belirlenmesi

Kaynak: Duran, E. (2013). *Kamu İdarelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları*. Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu. Ankara.

Tablo 16: Kontrol Faaliyetleri Süreci

1. Aşama
• Hedeflerin belirlenmesi
2. Aşama
• Hedeflere ulaşmadaki risklerin tespit edilmesi ve değerlendirilmesi
3. Aşama
• Risklere cevap verme yönteminin belirlenmesi
• Kabul etme
• Kontrol etme
• Devretme
• Kaçınma
• Fırsatlardan yararlanma
4. Aşama
• Kontrol Faaliyetlerinin sınıflandırılması
• Önleyici
• Yönlendirici
• Tespit edici
• Düzeltilici
5. Aşama
• Kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi
• Karar alma ve onaylama
• görevler ayrılığı
• Çift imza yöntemi
• Veri mutabakatı
• Gözetim prosedürleri
• Muhasebe işlemleriyle ilgili prosedürler
• Yolsuzluk ile mücadele prosedürleri
• Varlık ve bilgiye erişim
• Bilginin belgelendirilmesi, arşivlenmesi
• Bilgi teknolojilerine ilişkin kontrol faaliyetleri

Kaynak: Duran, E. (2013). *Kamu İdarelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları*. Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu. Ankara.

3.4.3.4. Bilgi ve İletişim Bileşeni

İç kontrol sistemi bileşenleri arasında yer alan ilk üç bileşen (kontrol ortamı bileşeni, risk değerlendirme bileşeni ve kontrol faaliyetleri bileşeni) arasındaki ilişki, bilgi paylaşımı ve iletişim yoluyla sağlanmaktadır (Açıksöz, 2014: 58). Bilgi ve iletişim kavramları birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Kurumun karşı karşıya olduğu risk ve fırsatların ortaya çıkmasında önemli olan bilgi, kurumun her seviyesindeki risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi, risk tutumunun belirlenmesi için gereklidir. Risk ve fırsatların ortaya çıkmasında önem arzeden bilgiler personel, tedarikçiler, müşteriler vb ile yapılan müzakereler neticesinde ortaya çıkabilmektedir. Ortaya çıkan bu bilgiler nitel veya nicel olabileceği gibi resmi veya gayrresmi de olabilecektir. Ve nihayetinde iç kaynaklardan elde edilen bilgi olabileceği gibi dış kaynaklardan elde edilen bilgi de olabilecektir (Kızılboğa, 2012: 112-114). Bilgi eksikliği kurumsal risk yönetiminin unsurları olan risklerin tanımlanması, ölçülmesi, önceliklendirilmesi ve kontrolü süreçlerinin etkisini azaltacaktır (Pehlivanlı, 2010: 86; TÜSİAD, 2008: 37).

İletişim ise farklı kaynaklardan elde edilen bilgilerin uygun personele taşınması ve böylece personelin sorumluluklarını sürdürebilmesi için zorunludur. İletişimin yukarıdan aşağıya iletişim, aşağıdan yukarıya iletişim ve çarpaz iletişim olmak üzere farklı usulleri mevcut olup (Yavuz, 2002: 43) kurumun büyüklüğüne göre sözlü veya yazılı iletişim şeklinde de tasnif edilebilmektedir (Tüm ve Reyhanoğlu, 2015: 404). Elektronik posta, sesli ve görüntülü mesaj, ilan tahtaları kullanmak gibi yöntemlerle iletişim kurabilmek mümkün olmakla birlikte iletişimi sadece kurum çalışanları nezdinde değerlendirmek doğru olmayacaktır. Personelin yanı sıra ortaklar, tedarikçiler, müşteriler ile de iletişim kurulması mümkün olup bu durum kurumun karşı karşıya olduğu riskleri görmesini sağlayacaktır (Aksoy, 2005: aktaran, Kızılboğa, 2012: 114). Kurum içerisinde sağlıklı bir iletişimin olması risklerin belirlenmesi, risklerin ölçülmesi, önceliklendirilmesi ve risklere verilecek cevapların belirlenmesi aşamalarında hangi kararların alındığı ve bu kararların sebeplerinin neler olduğunun anlaşılmasında önem arzetmektedir (tkgm.gov.tr, 2018).

Organizasyon içerisinde yerine getirdiği görev hakkında en kapsamlı bilgiye o işi bizzat yapan personel sahiptir. Bu sebeple personelin iş ile alakalı olarak ortaya çıkan problemleri yönetime iletmesi iç kontrol sisteminde kullanılacak bilgilerin üretilmesini (www.mb.gov.tr, 2018) sağlayacaktır. Bu iletişim türü aşağıdan yukarıya iletişim

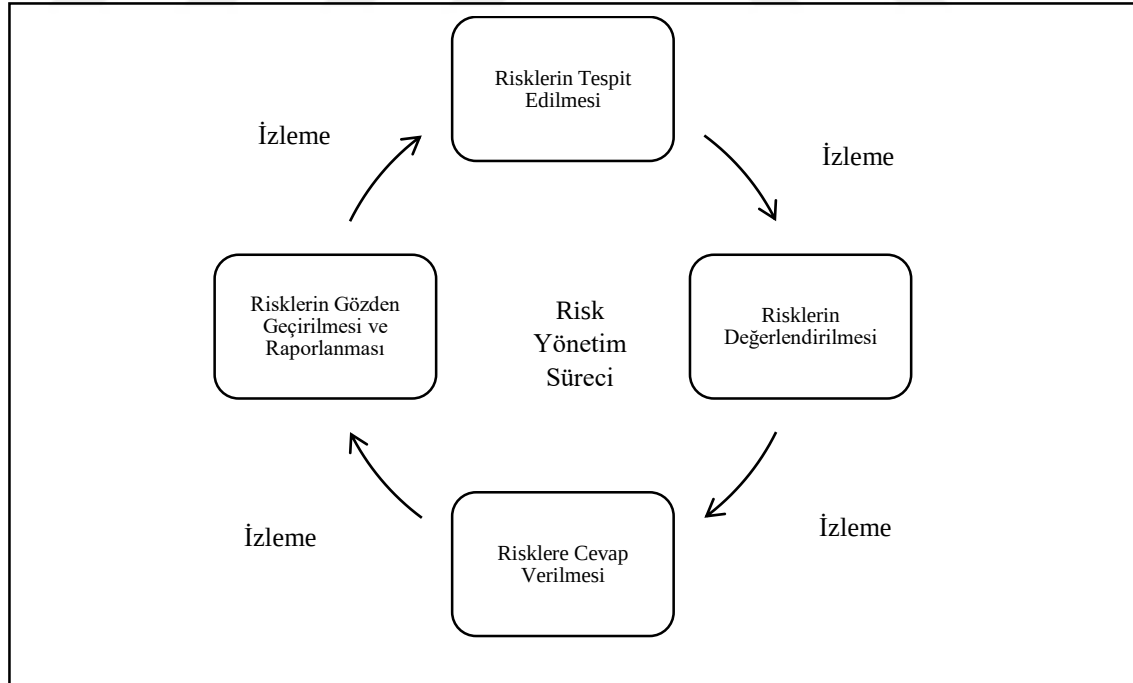
kanalına örnek olarak gösterilebilecektir. İletişim kanalları içerisinde personelin üst yönetimle ilişkisi önem arz etmektedir. Çalışanların iç kontrol kapsamındaki sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için iç kontrole ilişkin bilgiler zaman kaybetmeksizin kayıtlanmalı, tasnif edilmeli, anlaşılır mesajlarla çalışanlarla paylaşılmalıdır (Adiloğlu, 2010: 115). Bu da yukarıdan aşağıya iletişim kanalına örnek olarak verilebilecektir. Kime, hangi makama kadar ulaşılabilirdiği, bu makam tarafından elde edilen bilgilerin daha üst mercilere iletilip iletilmediği hususu bilgi ve iletişim kanallarının açıklığı ile ilgilidir. Tanzim edilen teftiş ve denetim raporlarının denetlenen birimlere gönderilip, daha üst makamlara gönderilmemesi bilgi ve iletişim kanallarında aksama olduğunun göstergesi olarak kabul edilebilir.

Sözkonusu bilgi ve iletişim bileşeni, bilgi ve iletişim, raporlama, kayıt ve dosyalama sistemi, hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesi standartlarından oluşmaktadır (Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği [KİKST], 2007: Standart: 13-16).

3.4.3.5. İzleme Bileşeni

İç kontrolün hataların ortaya çıkarılması ve önlenmesi konusunda kuruma mutlak güvence sağlamadığı gerçeğinden hareketle iç kontrol sisteminin sürekli izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması gerekmektedir (Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, 2019: 3). Kamu İç Kontrol Standartlarında yer alan son bileşen “izleme” bileşeni olup bu bileşen “iç kontrolün değerlendirilmesi” ve “iç denetim” standartlarından oluşmaktadır (Anıl Keskin, 2009: 18). İzleme sürecinde iç kontrol sisteminin kalitesi ve kontrollerin işleyişi gözden geçirilmekte, alınması gereken önlemler değerlendirilmektedir (Pehlivanlı, 2010: 37). İdarelerin yılda en az bir kez, iç kontrol sistemini değerlendirerek sistemin eksik yönlerini tespit etmeleri, tespit edilen eksikliklere ilişkin alınması gereken önlemleri belirlemeleri ve belirlenen önlemleri bir eylem planı içerisinde tatbik etmeleri gerekmektedir (Altıntaş ve Kocabay, 2011: 43). İzleme faaliyeti iki şekilde olmaktadır. İlki faaliyetlerin devam ettiği süre zarfında, bizzat yöneticiler tarafından işlemi yapanları denetlemek suretiyle yapılan sürekli izleme, ikincisi ise iç denetim/teftiş fonksiyonunu kullanarak yapılan, operasyondan ayrı izleme faaliyetleridir (Yavuz, 2002: 43). Sürekli gözlemlemeye örnek olarak eldeki varlıkların kayıtlarla karşılaştırılması, hesap bakiyelerindeki değişmelerin yönetim tarafından incelenmesi, bilgisayar programlarından elde edilen raporların kullanıcıları tarafından gözden geçirilmesi gösterilebilir (Doyrangöl, 2002: 3).

Kurumun karşı karşıya olduğu riskleri yönetebilmesi için ilk olarak karşı karşıya oldukları riskleri bilmesi, bu riskleri tanımlaması gerekmektedir. Söz konusu riskler hedeflerle ilgili olmalı, hedeflerle ilişkilendirilmelidir (Aktaş, 2018). Risklerin belirlenmesi sürecinde “risklerin ilk defa belirlenmesi” ve “risklerin sürekli olarak belirlenmesi” olmak üzere iki aşama mevcuttur. Risklerin ilk defa belirlenmesi sürecinde bir kurumda risk yönetimi oluşturulurken kurumun karşı karşıya olduğu bütün riskler tespit edilmekte, risklerin sürekli olarak belirlenmesi aşamasında ise daha önce belirlenmiş olan risklerdeki değişiklikler incelenerek daha önce tespit edilerek risk kütüğüne eklenmiş olup artık risk olmaktan çıkan ve daha önce risk kütüğüne kayıt edilmemiş olup halihazırda risk olarak ortaya çıkan risklerin risk kütüğüne eklenmesi gerçekleştirilmekte, yani risk kütüğü sürekli güncellenmektedir (Sayıştay, 2006: 8). Zira risk kütüğüne kayıtlı olan riskler değişken olduklarından, etkinliklerini kaybedebilecekleri gibi kütüğe kayıtlı olmayan yeni riskler de günyüzüne çıkabilecektir. Risk kütüğüne kayıtlanan risklerin halen var olup olmadığı, kütüğe eklenecek yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı, risklerin etki ve olasılıklarında değişiklik olup olmadığı, kontrol faaliyetlerinin yeterli olup olmadığı gibi hususlar riskin izlenmesi ile ortaya çıkmaktadır (Sayıştay, 2006: 17). Aşağıda risk yönetim süreci görselleştirilmiştir.



Şekil 37: Risk Yönetim Süreci

Kaynak: Acar, Ş. B. (2013). *Risk Yönetimi ve Kontrol Faaliyetleri Mahalli İdareler*. Erişim adresi: <https://www.bumko.gov.tr/Eklenti/7368risk-yonetimi.pdf?0>. (Erişim Tarihi: 16/05/2018).

İç kontrol sisteminin işleyişinden tüm personel sorumlu olmakla birlikte iç kontrol sisteminin izlenmesi ve değerlendirilmesinde kurum ve birim yöneticileri, iç denetim birimi ve bağımsız denetçi (Güner, 2009: 190) görev almaktadır.

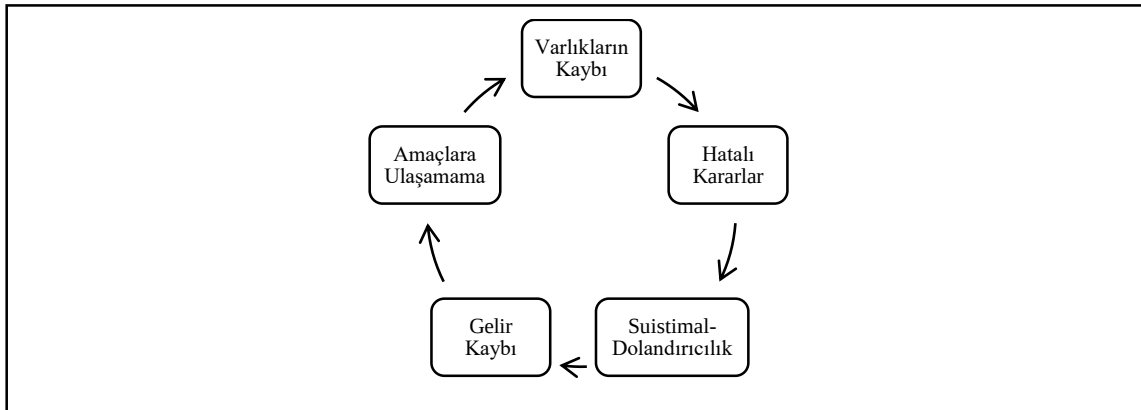
3.4.4. İç Kontrol Sisteminin Etkinliği

İç kontrol sisteminin etkili olması iç kontrol sistemi bileşenlerinin bir bütün olarak ele alınması ve etkili olarak çalıştırılmasına bağlıdır. Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğinde yer alan beş bileşenden ilki olan kontrol ortamı standartlarının tam oturtulmadığı, risklerin tanımlanmadığı, analiz edilmediği ve gerekli önlemlerin alınmadığı, riskleri yönetmek için politika ve prosedürler belirlenmediği, gerekli bilgilerin ihtiyaç duyan kişilere uygun bir zaman dilimi içerisinde iletilmediği bir kurumda iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde faaliyet göstermesi olanaklı değildir.

3.4.5. İç Kontrol Sisteminin Önemi

Yönetim fonksiyonlarının ilki olan planlama ile kurum, hedef olarak belirlediği seviyeye ulaşabilmek için politika ve prosedürler belirlemekte, hedefleri gerçekleştirmek için düzenlemeler yapmaktadır. Yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olan kontrol ile de gerçekleşen ile planlanan arasındaki sapma belirlenerek, sapmalar analiz edilmekte, sapmaları ortadan kaldıracak gerekli düzenlemeler yapılmaktadır. İç kontrol eksikliği hatalı kararların alınması, dolandırıcılık ve suistimal ile karşı karşıya kalınması, belirlenen amaçlara ulaşılamaması, varlık kaybı, gelir kaybı gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına sebebiyet verebilecektir (İSMMMÖ, 2015: 21).

İç kontrol sisteminin eksikliğinin ortaya çıkaracağı neticeler aşağıda belirtilmiştir;



Şekil 38: İç Kontrol Eksikliğinin Olumsuz Sonuçları

Kaynak: İstanbul Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Odası. (2015). *İç Denetime Genel Bir Bakış*. Erişim adresi: http://archive.ismmmo.org.tr/docs/YAYINLAR/kitaplar/ic_denetim_2015.pdf. (Erişim Tarihi: 18/11/2017).

3.4.6. İç Kontrol Sisteminde Görev Alanlar

Kamu sektöründe iç kontrol alanındaki aktörler Maliye Bakanlığı, üst yönetici, harcama yetkilileri, mali hizmetler birim yöneticileri, muhasebe yetkilileri, gerçekleştirme görevlileri şeklinde ifade edilebilmektedir. Bu aktörlerden Maliye Bakanlığı, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü aracılığı ile mali yönetim ve iç kontrol alanında merkezi uyumlaştırma görevini yürütmekte, iç kontrole ilişkin standartları belirlemektedir. Üst yönetici, idaresinde mesleki değerlere ve dürüst yönetim anlayışına sahip olunmasından, bilgili ve yeterli yöneticilere yetki ve sorumlulukların verilmesinden, belirlenmiş standartlara uyulmasından, kurum genelinde mevzuata aykırı faaliyetlerin önlenmesinden sorumludur (Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, 2019: 13-14). Belediyelerde iç kontrol sistemi üst yönetici gözetiminde, Strateji Geliştirme Başkanlığının koordinatörlüğünde, herbir harcama biriminin uygulamasıyla ve iç denetim biriminin danışmanlığı ile oluşturulmaktadır. Buna göre iç kontrole ilişkin belediyelerde rol alan aktörler; belediye başkanı başta olmak üzere, harcama birimleri, Strateji Daire Başkanlığı ve İç Denetim Birimidir (Altıntaş ve Kocabay, 2011: 43).

3.4.7. Türkiye’de İç Kontrol Sistemi Düzenlemeleri

Amerika Birleşik Devletlerinde Enron, Worldcom, Parmalat, Ahold gibi halka açık büyük şirketlerde başlayan ve Avrupa genelinde kendini hissettiren, muhasebe kayıtlarındaki usulsüzlükler temelli şirket iflaslarına ilişkin haberlerin dünya basını ile eş zamanlı olarak ülke basınında da yer bulması, Türkiye’deki otorite kurumlar olan Sermaye Piyasası Kurulu, Bankalar Düzenleme ve Denetleme Kurulu (Süer, 2004: 108-110) Maliye Bakanlığı, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Kamu İç Denetçileri Derneği (Uğurlu, 2018: 27-29) gibi kurulları iç kontrol ile ilgili düzenleme yapmaya sevketmiştir. Türkiye’de iç kontrol kapsamında yapılan düzenlemeler 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kurulunca yapılan düzenlemeler, BDDK tarafından yapılan düzenlemeler olarak kategorize edilebilmektedir.

26/05/1927 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisince kabul edilerek aynı yılın haziran ayı itibarıyla yürürlüğe giren 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu (Muhasebe-i Umumiye Kanunu, 2017), yürürlüğe girdiği dönemin şartlarına uygun olarak hazırlanmış olup o tarihte mali sistemimizde yer bulmayan sosyal güvenlik kuruluşları, üniversiteler, düzenleyici ve denetleyici kurumlar gibi kamu idarelerinin mali işlemlerine yer

vermemektedir. 1920’li yılların kamu idaresine uygun olarak düzenlenen 1050 sayılı Kanun, kamu idarelerinde yaşanan çeşitlenmeler nedeniyle ihtiyaçlara cevap veremez hale gelmiştir (Çolak, 2008: 10). Öte yandan dünya genelinde kamu mali yönetim alanında ortaya çıkan yeni yaklaşımlar ile Türk mali yönetiminin birbiriyle uyumlu hale getirilmesi gerekli olmuştur. Gerek 1050 sayılı Yasa sebebiyle var olan eksiklikleri gidermek ve gerekse ülke kamu mali yönetimi ile dünya genelindeki kamu mali yönetimini uyumlu hale getirmek için 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu yürürlüğe sokulmuştur (Tüm ve Memiş, 2012: 161).

10/12/2003 tarihinde TBMM’nde kabul edilerek 24/12/2003 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Türkiye’deki kamu mali yönetim ve kontrol sistemi uluslararası standartlar ve Avrupa Birliği uygulamalarıyla uyumlu hale getirilmiştir (www.idkk.gov.tr, 2017). Dokuz kısımdan oluşan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun 55 ila 67 nci maddelerinin yer aldığı 5 inci kısmında iç kontrol sistemi ele alınmış olup bu kısımda iç kontrol, ön mali kontrol, mali kontrol yetkilisi, mali hizmetler birimi, muhasebe yetkilisi, iç denetim, iç denetçi, iç denetim koordinasyon kurulu başlıkları yer almaktadır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun “Kapsam” başlıklı 2 nci maddesinde yer alan “Düzenleyici ve denetleyici kurumlar, bu Kanunun sadece 3, 7, 8, 12, 15, 17, 18, 19, 25, 42, 43, 44, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 68 ve 76 78 nci maddelerine tâbidir” hükmü ile düzenleyici ve denetleyici kurumların iç kontrol sisteminin yer aldığı beşinci kısım ve bu kısımda yer alan 55 ila 67 nci maddelere tabi olmadıkları, dolayısıyla bünyelerinde iç kontrol sistemi oluşturmalarını gerekli kılan kanuni zorunluluk olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu düzenleyici ve denetleyici kurumlar dışında kalan kamu idarelerinde iç kontrol sistemi kurulmasını zorunlu kılan bir kanundur.

3.4.8. İç Kontrol Sistemi Uygulama Engelleri

İç kontrol sisteminin oluşturulmasının önünde bazı sınırlamalar vardır. Bu sınırlamalar; mülkiyet yapısı, büyüklük, hukuki şekil, hukuki düzenlemeler, faaliyette bulunulan sektör, kullanılan bilgi iletişim sistemleri şeklinde ifade edilebilmektedir (Köroğlu ve Uçma, 2006: 10; Kaval, 2003: 97). Örgütün büyüklüğü sebebiyle veya başka bir sebeple iç kontrol sistemi oluşturamayan kurumlar iç kontrol hizmetini dışarıdan temin edebilmektedirler. Ancak böyle bir durumda, örgüt içerisinde mevcut olan hilenin tespiti,

kurum bünyesinde iç kontrol sistemi olan kurumlara kıyasla zor olacaktır (Göçen, 2010: 111). İç kontrol sisteminin kurum içinde oluşturulmasının ortaya çıkaracağı maliyet ile iç kontrol sisteminin ortaya çıkaracağı kazanım karşılaştırılmalı, elde edilecek fayda, maliyetten az olmamalıdır. Bu gerekçe ile iç kontrol sisteminin ortaya çıkaracağı maliyet ile kontrol neticesinde ortaya çıkacak kazanım yönetim tarafından değerlendirilmelidir (Messier ve diğerleri, 2006: aktaran, Acındı, 2007: 52).

3.4.9. Belediyelerde İç Kontrol Sisteminin Kurulmasında Karşılaşılan Sorunlar

Belediyelerde iç kontrol sistemi kurulmasını zorlaştıran bazı sebepler mevcuttur. Bu sebepler; belediye başkanının seçimle iş başına gelmesi, belediye meclis üyelerinin özel işleri ve iş talepleri, özel kalem müdürlüğü kadrosu, kritik görevlerde şirket elemanlarının çalıştırılması, başkanlığa vekalet eden meclis üyesinin yetersizliği, çalışanların iç kontrol sistemi kurulmadan önceki eski alışkanlıkları, iç denetimin sahiplenilmemesi (Altıntaş ve Kocabay, 2011: 45-46) şeklinde sıralanmaktadır.

Tezin bundan sonraki bölümünde Kocaeli Büyükşehir Belediyesi bünyesinde kurumsal karne modeli oluşturulup, yılsonu itibariyle ölçütlerde ortaya çıkan sapmalar iç kontrol yöntemiyle tetkik edilecektir.

BÖLÜM 4: KOCAELİ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNDE KURUMSAL KARNE UYGULAMASI

Tezin dördüncü ve son bölümünde kurumsal karne modeline ihtiyaç duyulma sebepleri, kurumsal karne modelinin tasarımı konuları ele alınmış, Kocaeli ili ve Kocaeli Büyükşehir Belediyesi hakkında bilgi verilmiştir. Büyükşehir Belediyesi bünyesinde faaliyet gösteren beş adet Daire Başkanlığının miktar ve bütçe hedefleri ile miktar ve bütçe gerçekleştirmeleri ele alınmış, sapmalar tespit edilerek sapmalar üzerine değerlendirme yapılmış, son olarak Büyükşehir Belediyesi genelinde uygulanabilecek kurumsal karne modeli oluşturulmuştur. Modelde yer alan bazı belediye faaliyetleri ele alınarak kurumsal karne modelinin dört boyutu çerçevesinde detaylı olarak analiz edilmiştir.

4.1. Modelin Tasarımı

4.1.1. Yeni Bir Modele İhtiyaç Duyulma Nedenleri

İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü tarafından 2002 yılında Belediyelerde Performans Ölçüm Projesi (BEPER) adıyla bir performans ölçüm sistemi geliştirilmiş ve bu yöntem ile belediyelerin performansları ölçülerek belediyeler arasında kıyaslama yapılması hedeflenilmiştir. Söz konusu proje kapsamında büyükşehir belediyeleri için 63 adet, büyükşehir ilçe belediyeleri için 70 adet performans göstergesi belirlenmiş ve söz konusu performans göstergeleri hizmet göstergeleri, altyapı göstergeleri ve mali göstergeler olmak üzere üç ana başlık altında toplanmıştır. Hizmet göstergeleri su, imar, itfaiye, zabıta hizmetlerine ilişkin göstergelerden; altyapı göstergeleri yeşil alan, yol, atık su toplama gibi hizmetlere ilişkin göstergelerden; mali göstergeler ise bütçe gerçekleşmesi, kişi başına düzen gerçekleşen kesin hesap harcamaları, iç gelir oluşturma kapasitesi gibi göstergelerden oluşmaktadır (Ağcakaya, 2009: 37-38). Belediyelerde performans ölçüm projesinin yürütülmesi sürecinde belediyelerden istatistikî olarak düzgün veri toplanamaması, sisteme veri girişinin belediyelere bırakılması, belediyelerin tecrübesizlik sebebiyle veya siyasi kaygılar sebebiyle sisteme yanlış veri kaydı yapmaları projenin güvenilirliğini zedelemiş ve proje ile ilgili bazı soru işaretlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu olumsuzluklara ilave olarak gösterge setleri üzerinde iyileştirme yapılamaması ve sisteme girilen veriler

üzerinde herhangi bir analizin yapılmaması BEPER projesini sadece veri girişi yapılan bir sistem haline getirmiştir (Bilge, 2007: 15). BEPER projesi belediyelerin performanslarının ölçülüp kıyaslanması ile ilgilidir. Benzer kurumlarla kıyaslama yapılmaksızın sadece kurumun performansının ölçülmesi gerektiğinde, kurum performansı performans programı ve faaliyet raporu verileri ışığında değerlendirilmektedir. Ancak bu değerlendirme yöntemi çeşitli sebeplerle yeterli gelmemektedir. Zira planlanan faaliyetlere ilişkin belirlenen hedefler ile faaliyetlere ilişkin yılsonunda ortaya çıkan gerçekleşme verileri üzerinde makyajlama yapılabilmektedir. Ayrıca kurum performansının sadece miktar verileri üzerinden değerlendirilmesi işletme performansının sadece finansal göstergeler üzerinden değerlendirilmesi gibi bir durumdur. Bu sebeple miktar verilerinin yanısıra başka göstergeleri de değerlendirmeye alan bir performans ölçüm yöntemi arayışına girilmiştir. Bu kapsamda kurum performansının, kamu kurumlarında da uygulanabilen çok boyutlu performans ölçüm yöntemlerinden biri olan kurumsal karne modeli ile ölçülmesi planlanmış ve uygulanmıştır.

4.1.2. Sistemin Tasarımı

Silo bazlı (faaliyet merkezi bazlı) değerlendirme yapılmasından vazgeçilerek holistik (bütüncül) bazda değerlendirme yapılması kararının ardından kurumsal karne modeli uygulanmaya başlanmış, ilk olarak çalışma ekibi oluşturulmuştur. Kurumsal karne ekibinin oluşturulması sonrasında misyon, vizyon ve stratejiler belirlenmiş, kurumsal karne boyutları ortaya konulmuştur. Kurumsal karne boyutları için ölçütler ve sonrasında herbir ölçüt için miktar ve bütçe hedefleri belirlenmiştir. Dönem sonu itibarıyla periyodik değerlendirmeler yapılmıştır, sapmalar iç kontrol yöntemiyle analiz edilmiştir.

4.2. Kocaeli İli Hakkında Genel Bilgiler

4.2.1. Kocaeli Mevcut Durum Analizi

Marmara bölgesinde yer alan Kocaeli ilinin doğu ve güneydoğusunda Sakarya İli, güneyinde Bursa İli, batısında Yalova İli, İzmit Körfezi, Marmara Denizi ve İstanbul İli, kuzeyinde ise Karadeniz yer almaktadır. Kocaeli ilinin nüfusunun 2017 yılı itibarıyla 1.883.270'e ulaştığı görülmektedir (tuik.gov.tr, 2018).

4.2.2. İdari ve Nüfus Yapısı

Kocaeli ilinde alfabetik sıraya göre Başiskele, Çayirova, Darıca, Derince, Dilovası, Gebze, Gölcük, İzmit, Kandıra, Karamürsel, Kartepe ve Körfez olmak üzere 12 ilçe mevcuttur. Kocaeli ilinin 2017 yılı nüfusunun ilçelere göre dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 17: 2017 Yılı Kocaeli Nüfusunun İlçeler Bazında Dağılımı

İLÇE	NÜFUS
Başiskele	93.988
Çayirova	128.135
Darıca	198.153
Derince	140.800
Dilovası	47.663
Gebze	368.278
Gölcük	161.117
İzmit	360.409
Kandıra	50.413
Karamürsel	56.404
Kartepe	115.680
Körfez	162.230
TOPLAM	1.883.270

Kaynak: Kocaeli Büyükşehir Belediyesi. (2018). *İlçelerin Toplam Nüfusu*. Erişim adresi: <https://www.kocaeli.bel.tr/webfiles/userfiles/files/İlçelerinToplamNüfusu.pdf>. (Erişim Tarihi: 30/06/2018).

4.2.3. Ekonomik Durum

Kocaeli ekonomisi sanayi, hizmet, ticaret ve tarım sektörlerine dayalıdır. Sanayi sektörünün Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (GSYİH) içindeki payı % 73, hizmet sektörünün GSYİH içindeki payı % 14, ticaret sektörünün GSYİH içindeki payı % 9,4, tarım sektörünün GSYİH içindeki payı ise % 3 civarındadır (www.kocaeli.gov.tr, 2018). Ülke genelindeki en büyük 100 sanayi kuruluşunun 18'ine (TÜPRAŞ, Hyundai Assan, Ford Otosan, Honda, Anadolu Isuzu, Pirelli, Goodyear, Pakmaya, Aygaz, Milangaz, Petrol Ofisi, Kordsa, Çelikkord, Nuh Çimento, Marshall, Polisan, ÇBS, Mannesman Boru) ev sahipliği yapan Kocaeli'de Sanayi Odası'na bağlı olarak yaklaşık 1.300 sanayi kuruluşu faaliyet göstermekte olup bu sanayi kuruluşları ağırlıklı olarak Gebze, İzmit ve Körfez ilçelerinde yer almaktadır (www.kocaeli.bel.tr, 2017).

4.3. Kocaeli Büyükşehir Belediyesinin Profili

2004 yılına değin 32 kilometrekarede faaliyet gösteren İzmit Büyükşehir Belediyesinin sınırı, 2004 yılında yayımlanan 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun geçici 2 nci maddesine istinaden il mülki sınırı olarak belirlenmiş, kurumun ismi Kocaeli Büyükşehir Belediyesi olarak değiştirilmiş, belediyenin görev alanı 110 kat büyüyerek

32 kilometrekareden 3.505 kilometrekareye çıkmış, hizmet verilen vatandaş sayısı % 800 artarak 202.000'den; o tarihte il nüfusu olan 1.635.000 kişiye yükselmiştir (Bingöl, Yazıcı ve Büyükakın, 2013: 12).

4.3.1. Büyükşehir Belediyesinin Organları

Büyükşehir belediyesinin organları, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun "Tanımlar" başlıklı 3 üncü maddesinde (i) büyükşehir belediye meclisi, (ii) büyükşehir belediye encümeni ve (iii) büyükşehir belediye başkanı olmak üzere üç başlık altında ele alınmıştır. Büyükşehir Belediyesinin organları aşağıda tanımlanmıştır.

4.3.1.1. Büyükşehir Belediye Meclisi

Büyükşehir Belediye Meclisi, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 12 nci maddesinde ele alınmış ve "büyükşehir belediyesinin karar organı" olarak ifade edilmiştir. Büyükşehir Belediyesi Meclisini oluşturan meclis üyeleri için ayrıca seçim yapılmamakta, 2972 sayılı Mahalli İdareler ve Mahalle Muhtarlıkları ile İhtiyar Heyetlerinin Seçimi Hakkında Kanun'un "Büyükşehir belediye meclisine katılacak üye sayısı" başlıklı 6 ncı maddesinde yer alan "Büyükşehir belediye meclisleri belediye hudutları içinde kalan ilçe seçim çevreleri için tespit edilen belediye meclisleri üye sayısının her ilçe için beşte biri alınmak suretiyle bulunacak toplam sayı kadar üyeden teşekkül eder" hükmü uyarınca her bir ilçe belediyesinin meclis üyelerinin beşte birinin katılımıyla Büyükşehir Belediye Meclisi oluşturulmaktadır (Gözler, 2009: 497). Büyükşehir belediye meclislerinin çalışma usul ve esasları mezkur kanunda belirtilmeyip, 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun "Meclisin görev ve yetkileri" başlıklı 18 inci maddesine atıf yapılmıştır. Söz konusu kanun maddesinde belediye ve büyükşehir belediyesi meclisinin görevleri 20 madde halinde sayılmıştır. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununun 12, 13 ve 14 üncü maddeleri ile 5393 sayılı Belediye Kanununun 19 uncu maddesine dayanılarak hazırlanan Belediye Meclisi Çalışma Yönetmeliği 09/10/2005 tarihli Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiş olup söz konusu Yönetmelikte belediye meclisinin çalışma usul ve esasları düzenlenmiştir.

4.3.1.2. Büyükşehir Belediye Encümeni

Büyükşehir belediye encümeni, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 16 ncı maddesinde ele alınmıştır. Mezkur Kanun maddesinde encümenin seçilmiş üyeler (meclis üyeleri) ile atanmış üyelere (memur üyeler) oluşacağı belirtilmektedir.

4.3.1.3. Büyükşehir Belediye Başkanı

Büyükşehir belediye başkanı, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 17 nci maddesinde belediye idaresinin başı ve tüzel kişiliğinin temsilcisi olarak tanımlanmaktadır. Büyükşehir Belediye Başkanının görev ve yetkileri 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun 18 inci maddesinde 13 madde halinde belirtilmektedir.

4.3.2. Büyükşehir Belediyelerinin Görevleri

Belediyelerin kar amacı gütmeksizin belde insanların ve çalışanlarının faydalanması için yürüttükleri bütün eylemlere hizmet denilmektedir. Belediyelerin büyüklüğüne ve gelirlerine göre sunulan hizmetlerin çeşitliliği ve özellikleri farklılık arz etmektedir (Öztemel, 2001: 27). Belediyelerin sahip oldukları yetki ve sorumlulukların belirlenmesinde üç değişik yöntem uygulanmaktadır. Bunlar (1) genellik ilkesi, (2) yetki ilkesi ve (3) liste ilkesidir. Genellik ilkesine göre belediyeler yasalarla yasaklanmamış ve başkaca kurumlara bırakılmamış her türlü hizmeti yapabilmektedirler. Yetki ilkesine göre belediyeler yerine getirmek istedikleri tüm hizmetler için merkezi idareden yetki almak durumundadırlar. Liste ilkesine göre ise belediyelerin görevleri yasalarda maddeler halinde belirtilmiştir. Türkiye’de bu üç yöntem içerisinde liste yöntemi uygulanmaktadır (Kaya, 2003: 24). Büyükşehir Belediyelerinin görevleri 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu’nun “Büyükşehir ve ilçe belediyelerinin görev ve sorumlulukları” başlıklı 7 nci maddesinde liste yöntemi şeklinde, maddeler halinde, sayılmıştır. Söz konusu Kanun maddesi incelendiğinde Büyükşehir Belediyelerinin görevlerinin ana hatları ile; (1) İmar ile ilgili görevler, (2) Ruhsat ile ilgili görevler, (3) Ulaşım ile ilgili görevler, (4) Çevre, tarım, su havzası, ağaçlandırma ile ilgili görevler, (5) Gıda ile denetimler yapmak ve gıda ilgili tahlil laboratuvarı kurmak ile ilgili görevler, (6) Zabıta hizmetleri ile ilgili görevler, (7) Terminal ve otopark ile ilgili görevler, (8) Sosyal donatı, park, hayvanat bahçesi, kütüphane, müze, spor gibi hizmetler ile ilgili görevler, (9) Mabetler, sağlık, eğitim ve kültür ile ilgili görevler, (10) Kültür varlıklarının korunması ile ilgili görevler, (11) Toplu taşıma ile ilgili görevler, (12) Mezarlık ve defin işlemleri ile ilgili görevler, (13) Toptancı halleri ve mezbahaneler ile ilgili görevler, (14) Sağlık merkezleri, hastaneler, yaşlılar, engelliler, kadınlar, gençler ve çocuklara yönelik görevler şeklinde belirtildiği görülmektedir.

4.4. Faaliyet Merkezlerinin Performanslarının Ölçülmesi

Oluşturulan kurumsal karne modelinde faaliyetlere ilişkin fiyat ve miktar verilerinin yanısıra gerçekleştirilen faaliyetlerin il genelindeki dağılımı, faaliyetlere ilişkin miktar ve bütçe hedeflerinin gerçekleşme oranları önemli yer tuttuğundan değerlendirmelerin sağlıklı yapılabilmesi için sağlam veri havuzu ve arşiv gerekmektedir. Büyükşehir Belediyesi bünyesinde 2017 yılında 20 adet Daire Başkanlığı mevcut olup Kurumsal Karne modelini oluşturan ekip yöneticileri ile birlikte Daire Başkanlarına yapılan ziyaretlerde yukarıda sayılan hususlar özelinde değerlendirme yapılmış olup faaliyetlere ilişkin kayıtların, güvenilir verilerin, kolaylıkla temin edilebileceği dolayısıyla kurumsal arşivi etkin olan 5 Daire Başkanlığının değerlendirmeye alınması üzerinde mutabık kalınmıştır. Bu Daire Başkanlıkları;

(1) Muhtarlık İşleri Dairesi Başkanlığı,

(2) Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı,

(3) Park Bahçe ve Yeşil Alanlar Dairesi Başkanlığı,

(4) Zabıta Dairesi Başkanlığı,

(5) İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı'dır. Belediye genelindeki tüm harcama birimleri için toplam 2.419.000.000,00 TL bütçe öngörülmüş olmakla birlikte dönem sonu itibariyle ortaya çıkan gerçekleşmenin 2.318.632.218,10 TL olduğu görülmektedir. Bahsekonu 5 harcama birimi için bütçelenen ve gerçekleşen tutarlar sabit ve değişken olmak üzere aşağıda tasnif edilmiştir. Sözkonusu 5 harcama birimi için bütçelenen 347.078.598,34 TL'nin 72.509.117,34 TL'si sabit maliyet olup kontrol edilemez maliyet kapsamında, buna karşın 275.008.017,00 TL ise değişken maliyet olup kontrol edilebilir maliyet kapsamındadır. Dönem sonu itibariyle 336.396.693,72 TL bütçe gerçekleşmesi meydana gelmiş olup bunun 59.251.756,79 TL'si sabit (kontrol edilemez) maliyet, 273.818.787,54 TL'si ise değişken (kontrol edilebilir) maliyettir.

Tablo 18: Faaliyet Merkezleri İtibariyle Bütçelenen ve Gerçekleşen Tutarların Sabit ve Değişken Olmak Üzere Tasnifi

	BÜTÇELENE (TL)			GERÇEKLEŞEN (TL)			SAPMA (TL)		
	SABİT	DEĞİŞKEN	TOPLAM	SABİT	DEĞİŞKEN	TOPLAM	SABİT	DEĞİŞKEN	TOPLAM
İnsan Kaynakları ve Eğitim Dai. Baş.	4.574.836,00	2.769.001,00	7.343.837,00	3.596.513,25	3.326.149,39	6.922.662,64	978.322,75	-557.148,39	421.174,36
Park Bahçe ve Yeşil Alanlar Dai. Baş.	19.859.891,58	173.422.150,00	193.282.041,58	17843.086,21	181.987.959,79	199.831.046,00	2.016.805,37	-8.565.809,79	-6.549.004,42
Sağlık ve Sosyal Hizmetler Dai. Baş.	27.896.157,76	45.613.300,00	73.509.457,76	21.075.082,77	49.948.140,86	71.023.223,63	6.821.074,99	-4.334.840,86	2.486.234,13
Zabıta Dai. Baş.	14.849.534,00	29.288.030,00	44.137.564,00	12.806.252,57	24.469.740,77	37.275.993,34	2.043.281,43	4.818.289,23	6.861.570,66
Muhtarlık İşleri Dai. Baş.	5.328.698,00	23.915.536,00	28.805.698,00	3.930.821,99	17.412.946,12	21.343.768,11	1.397.876,01	6.502.589,88	7.461.929,89
GENEL TOPLAM	72.509.117,34	275.008.017,00	347.078.598,34	59.251.756,79	277.144.936,93	336.396.693,72	13.257.360,55	-2.136.919,93	10.681.904,62

Tablo 19: Muhtarlık Hizmetleri Faaliyet Merkezindeki Faaliyetler ve Faaliyetlere İlişkin Bütçelenen, Gerçekleşen ve Sapmalara İlişkin Veriler

MUHTARLIK HİZMETLERİ FAALİYET MERKEZİNDEKİ FAALİYETLER	KURUMSAL KARNE BOYUTLARI					BÜTÇELENE (TL)			GERÇEKLEŞEN (TL)			SAPMA (TL)			LEHTE/ALEYHT E		
	Vatandaş	Finansal	İç Süreçler	Öğrenme ve Personel	Sabit / Değişken	MİKTA R	FİYAT	TUTAR	MİKTAR	FİYAT	TUTAR	MİKTA R	FİYAT	TUTAR	MİKTAR	FİYAT	BÜTÇE
Personel Giderleri	✓	✓	✓	✓	S	-	-	4.890.162,00	-	-	3.428.197,80	-	-	-1.461.964,20			L
Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primleri	✓	✓	✓	✓	S	-	-	438.536,00	-	-	502.624,19	-	-	64.088,19			A
Tüketime Yönelik Mal Alımları	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	1.337.000,00	100%	-	385.251,52	0,00	-	-951.748,48	=	=	L
Yolluklar	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	150.000,00	100%	-	7.019,10	0,00	-	-142.980,90	=	=	L
Temsil ve Tanıtım Giderleri	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	800.000,00	100%	-	597.305,32	0,00	-	-202.694,68	=	=	L
Hizmet Alımları	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	1.305.000,00	100%	-	404.952,65	0,00	-	-900.047,35	=	=	L
Menkul Mal, Gayrimaddi Hak Alım, Bakım, Onarım Giderleri	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	1.278.700,00	100%	-	169.298,27	0,00	-	-1.109.401,73	=	=	L
İdarenin Uygun Gördüğü Bakım Onarım Giderlerinin Gerçekleştirilmesi	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	150.000,00	100%	-	0,00	0,00	-	-150.000,00	=	=	L
Görev Giderleri	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	85.000,00	100%	-	907,86	0,00	-	-84.092,14	=	=	L
Gayri Menkul Malların Büyük Onarım Giderleri	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	450.000,00	100%	-	43.485,42	0,00	-	-406.514,58	=	=	L
Gayri Maddi Hak Alımları	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	100.000,00	100%	-	1.947,00	0,00	-	-98.053,00	=	=	L

Koruyucu Veteriner Hekimlik Hizmetinin Sunulması	✓	✓	✓	✓	D	2.000,00	150,00	300.000,00	1.800,00	150,00	270.000,00	-200,00	0,00	-30.000,00	A	=	L
Ziraat Mühendisliği Teknik Danışmanlık Hizmetinin Sunulması	✓	✓	✓	✓	D	600,00	533,33	320.000,00	500,00	560,00	280.000,00	-100,00	26,67	-40.000,00	A	A	L
Tarımsal Üretim Analiz Hizmetlerinin Sunulması	✓	✓	✓		D	400,00	800,00	320.000,00	300,00	866,67	260.000,00	-100,00	66,67	-60.000,00	A	A	L
Köylere Altyapı Çalışmaları İçin Gereken Malzemelerin Karşılanması	✓	✓	✓		D	12.000,00	337,08	4.045.000,00	14.000,00	479,36	6.711.060,74	2.000,00	142,28	2.666.060,74	L	A	A
Fırın Yapımı Hizmeti	✓	✓	✓		D	50,00	38.000,00	1.900.000,00	50,00	38.000,00	1.900.000,00	0,00	0,00	0,00	=	=	=
Çiftçi Eğitim ve Yayın Hizmetleri	✓	✓	✓	✓	D	1.200,00	308,33	370.000,00	1.000,00	320,00	320.000,00	-200,00	11,67	-50.000,00	A	A	L
Destekleme Faaliyetleri (Tohum, Fidan vb)	✓	✓	✓		D	1.500,00	3.213,33	4.820.000,00	1.200,00	3.250,00	3.900.000,00	-300,00	36,67	-920.000,00	A	A	L
Araştırma Geliştirme Hizmeti	✓	✓	✓		D	5,00	161.260,00	806.300,00	1,00	210.000,00	210.000,00	-4,00	48.740,00	-596.300,00	A	A	L
Tarla Yollarının Düzeltilmesi Hizmeti	✓	✓	✓		D	1.200,00	725,00	870.000,00	1.500,00	733,33	1.100.000,00	300,00	8,33	230.000,00	L	A	A
Tarımsal Sulama Deposu Yapım Hizmetleri	✓	✓	✓	✓	D	20,00	50.000,00	1.000.000,00	15,00	26.000,00	390.000,00	-5,00	-24.000,00	-610.000,00	A	L	L
Köy Camilerine Minare Yapım İşİ	✓	✓	✓	✓	D	15,00	131.333,33	1.970.000,00	15,00	30.781,22	461.718,24	0,00	-100.552,12	-1.508.281,76	=	L	L
Hizmet Binası Yapımı		✓		✓	D	1,00	1.100.000,00	1.100.000,00	0,00	0,00	0,00	-1,00	1.100.000,00	-1.100.000,00	A	L	L
TOPLAM							28.805.698,00			21.343.768,11			-7.461.929,89				L

Tablo 20: Muhtarlık Hizmetleri Faaliyet Merkezindeki Faaliyetlerin Kurumsal Karne Boyutları ile İlişkisi

	VATANDAŞ BOYUTU	FİNANSAL BOYUT	İÇ SÜREÇLER BOYUTU	ÖĞRENME ve PERSONEL BOYUTU	RİSK
Personel Giderleri	Personel giderleri personele yönelik olduğundan vatandaş boyutu üzerindeki etkisi dikkate alınmamıştır.	Personel giderleri kapsamında 4.890.162,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte dönem sonu itibarıyla 3.428.197,80 TL bütçe gerçekleşmesinin ve dolayısıyla 1.461.964,20 TL olumlu bütçe sapmasının meydana geldiği incelenmiştir.	1- Birimde istihdam olunan personelin sayısının belirlenmesi, 2- Personelin maaş ve ücretlerinin belirlenmesi, 3- Yıl içerisinde yeni istihdam öngörüsünün belirlenmesi, 4- Yıl içerisinde emeklilik, ayrılma vb suretiyle birimden ayrılması öngörülen personelin belirlenmesi, 5- Maaş ve ücretlerde meydana gelmesi beklenen artışın oranının tespit edilmesi, 6- Yukarıdaki bilgiler ışığında personel giderlerinin hesaplanması.	1- Personele bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi 2- Arşiv verilerinden yararlanma eğitiminin verilmesi	Ek Tablo 1

Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primleri	Bu bütçe kalemi personel ile alakalı prim ödemelerine yönelik olduğundan vatandaş boyutu üzerindeki etkisi dikkate alınmamıştır.	Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri kapsamında 438.536,00 TL bütçe öngörülmele birlikte dönem sonu itibarıyla 502.624,19 TL bütçe gerçekleşmesinin ve dolayısıyla 64.088.19 TL olumsuz bütçe sapmasının meydana geldiği incelenmiştir.	1- Birimde istihdam olunan personelin sayısının belirlenmesi,2- Personelin maaş ve ücretlerinin belirlenmesi, 3- Yıl içerisinde yeni istihdam öngörüsünün belirlenmesi, 4- Yıl içerisinde emeklilik, ayrılma vb suretiyle birimden ayrılması öngörülen personelin belirlenmesi, 5- Maaş ve ücretlerde meydana gelmesi beklenen artışın oranının tespit edilmesi, 6- Sosyal güvenlik primlerinde meydana gelmesi olası artışın belirlenmesi, 7- Yukarıdaki bilgiler ışığında personel giderlerinin hesaplanması.	1- Personele bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi 2- Arşiv verilerinden yararlanma eğitiminin verilmesi	Ek Tablo 2
Tüketime Yönelik Mal Alımları	Tüketime yönelik mal alımları (kırtasiye, büro malzemesi, periyodik yayın, su, temizlik, yakacak, akaryakıt, elektrik, yiyecek, içecek, giyecek, spor malzemesi) personele yönelik olduğundan vatandaş boyutu üzerindeki etkisi dikkate alınmamıştır.	Tüketime yönelik mal alımları için bütçelenen 1.337.000,00 TL tutarındaki ödeneğin 385.251,52 TL olarak gerçekleşmesine bağlı olarak bütçe üzerinde 951.748,18 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir.	1- İhtiyacın ortaya çıkması, 2- Depolarda ihtiyaç duyulan malzemenin olup olmadığının tespiti, 3- İhtiyaç duyulan malzemenin depoda bulunmadığının tespit edilmesi sonrasında malzemenin tedarik edilmesi sürecinin başlatılması, 4- Tedarik edilen malzemenin muayene ve kabul işlemlerinin yapılması, 5- Malzemenin depoya konulması.	1- İhtiyaç duyulan malzemelerin tümünün temin edilmesine bağlı olarak miktar sapması meydana gelmemiş, buna karşın bütçede sapma meydana gelmiştir. Bu durum bütçenin gerçekçi hazırlanmaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi gereklidir. 2- Alımı yapılan tüketim malzemelerinin muayene ve kabul işlemlerini yapan personele Muayene ve Kabul İşlemleri eğitimi verilmesi yerinde bir uygulama olacaktır.	Ek Tablo 3
Yolluklar	Yolluk ödemeleri personele yönelik olduğundan vatandaş boyutu üzerinde doğrudan etki oluşturmamaktadır.	Yolluk ödemeleri kapsamında öngörülen 150.000,00 TL tutarındaki ödeneğin 7.019,10 TL olarak gerçekleşmesine bağlı olarak bütçe üzerinde 142.980,00 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir.	1- Yurtiçi ve yurtdışı görevlendirmelerde konu ile alakalı kimselerin görevlendirmesinin yapılması, 2- Gündeliklerin hatasız tespit edilmesi, 3- Matematik hatalarının önüne geçilmesi, 4- Görevlendirme sürelerinin hatasız tespit edilmesi,	Yurtiçi ve yurtdışı görevlendirmelerde miktar sapması meydana gelmemiş, buna karşın bütçe sapması meydana gelmiştir. Bu durum bütçenin gerçekçi hazırlanmaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi gereklidir. Ayrıca harcırah mevzuatı eğitiminin verilmesi de gereklidir.	Ek Tablo 4

Temsil ve Tanıtım Giderleri	Makamın gerekli gördüğü temsil, ağırlama, hediye, tören giderleri ile yine temsil amaçlı olmak üzere, spor faaliyetlerine, kısa süreli kongre, konferans ve seminer gibi toplantılara ilişkin karşılama, ağırlama ve organizasyon giderlerinin izlendiği bu harcama kalemi vatandaşlara yönelik olmakla birlikte, bu harcama kaleminden doğrudan faydalanan vatandaş sayısının il genelinde ikamet eden vatandaş sayısına oranı dikkate alındığında bu harcamaların vatandaş boyutu kapsamında değerlendirilmesi makul olmamaktadır.	Temsil ve tanıtım giderleri kapsamında öngörülen 800.000,00 TL tutarındaki ödeneğin 597.305.32 TL olarak gerçekleşmesine bağlı olarak bütçe üzerinde 202.694,68 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir.	1- "Belediye Bütçesinden Yapılacak Temsil, Ağırlama ve Tören Giderleri Yönergesi"nin ilgili hükümlerinin ve bu alanda verilen yüksek mahkeme kararlarının incelenmesi, 2- Yapılan/yapılacak harcamaların "Belediye Bütçesinden Yapılacak Temsil, Ağırlama ve Tören Giderleri Yönergesi"ne uygun olup olmadığının analiz edilmesi, 3- Yapılacak harcama "Belediye Bütçesinden Yapılacak Temsil, Ağırlama ve Tören Giderleri Yönergesi"ne uygun ise harcamanın bu kapsamda kayda alınması.	Temsil ve tanıtım giderleri kapsamında miktar sapması meydana gelmemiş, buna karşın bütçe sapması meydana gelmiştir. Bu durum bütçenin gerçekçi hazırlanmaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi gereklidir. Buna ilave olarak "Belediye Bütçesinden Yapılacak Temsil, Ağırlama ve Tören Giderleri Yönergesi" eğitimi verilmesi gereklidir.	Ek Tablo 5
Hizmet Alımları	Hizmet alımları kapsamında yapılan harcamaların vatandaşlar üzerindeki etkisi doğrudan etkisi azdır.	Hizmet alımları giderleri kapsamında öngörülen 1.305.000,00 TL tutarındaki ödeneğin 404.952,65 TL olarak gerçekleşmesine bağlı olarak bütçe üzerinde 900.047,35 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir.	1- Yapılacak hizmet kaleminin tespit edilmesi, 2- Hizmet alımının mevzuata uygun olarak gerçekleştirilmesi, 3- Ödemenin mevzuata uygun olarak yapılması.	Hizmet alımları giderleri kapsamında miktar sapması meydana gelmemiş, buna karşın bütçe sapması meydana gelmiştir. Bu durum bütçenin gerçekçi hazırlanmaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi gereklidir.	Ek Tablo 6
Menkul Mal, Gayrimaddi Hak Alım, Bakım, Onarım Giderleri	Menkul Mal, Gayrimaddi Hak Alım, Bakım, Onarım Giderleri başlığı altında yapılan harcamaların vatandaşlar üzerinde doğrudan etkisi bulunmamaktadır.	Menkul Mal, Gayrimaddi Hak Alım, Bakım, Onarım Giderleri kapsamında öngörülen 1.278.700,00 TL tutarındaki ödeneğin 169.298,27 TL olarak gerçekleşmesine bağlı olarak bütçe üzerinde 1.109.401,73 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir.	1- İhtiyacın tespit edilmesi, 2- İhtiyacın mevzuata uygun olarak alımının gerçekleştirilmesi, 3- Ödemenin mevzuata uygun olarak yapılması.	Menkul Mal, Gayrimaddi Hak Alım, Bakım, Onarım Giderleri kapsamında miktar sapması meydana gelmemiş, buna karşın bütçe sapması meydana gelmiştir. Bu durum bütçenin gerçekçi hazırlanmaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi gereklidir.	Ek Tablo 7
İdarenin Gördüğü Bakım Onarım Giderlerinin Gerçekleştirilmesi	İdarenin uygun gördüğü bakım onarım giderlerinin vatandaşlar üzerindeki etkisi sınırlıdır.	İdarenin uygun gördüğü bakım onarım giderleri kapsamında öngörülen 150.000,00 TL tutarındaki ödenek kullanılmamış, dolayısıyla 150.000,00 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir.	1- Belirli periyotlarda alet edavatın ve kayıtlı malzemelerin kontrolünün yapılması, 2- Bakım-onarım gerektiren iş ve işlemlerin kaydının çıkartılması, 3- Bakım ve onarımın yapılması.	Harcama kaleminde miktar sapması meydana gelmemiş, buna karşın bütçe sapması meydana gelmiştir. Bu durum bütçenin gerçekçi hazırlanmaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi gereklidir.	Ek Tablo 8
Görev Giderleri	Görev giderleri kapsamında yapılan harcamaların vatandaş boyutu üzerindeki etkisi sınırlıdır.	Görev Giderleri kapsamında öngörülen 85.000,00 TL tutarındaki ödeneğin 907,86 TL olarak gerçekleşmesine bağlı olarak bütçe üzerinde 84.902,14 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir.			Ek Tablo 9

Menkul Büyük Gayri Malları Onarım Giderleri	Gayrimenkul malların büyük onarım giderlerinin vatandaş boyutu üzerindeki etkisi sınırlıdır.	Gayrimenkul malların büyük onarım giderleri kapsamında öngörülen 450.000,00 TL tutarındaki ödeneğin 43.485,42 TL olarak gerçekleşmesine bağlı olarak bütçe üzerinde 406.514,58 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir.		Harcama kaleminde miktar sapması meydana gelmemiş, buna karşın bütçe sapması meydana gelmiştir. Bu durum bütçenin gerçekçi hazırlanmaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi gereklidir.	Ek Tablo 8
Hak Maddi Gayri Alımları	Alınan bilgisayar yazılımları sayesinde vatandaşlara daha nitelikli hizmetlerin sunumunun gerçekleşmesi durumunda vatandaş memnuniyetinde artış beklenilmesi olasıdır. Söz konusu yazılımların kurumsal işleyiş ile ilgili olması halinde vatandaş boyutundaki etki daha sınırlı olacaktır.	Gayri maddi Hak Alımları kapsamında öngörülen 100.000,00 TL tutarındaki ödeneğin 1.947,00 TL olarak gerçekleşmesine bağlı olarak bütçe üzerinde 98.053,00 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir.		Harcama kaleminde miktar sapması meydana gelmemiş, buna karşın bütçe sapması meydana gelmiştir. Bu durum bütçenin gerçekçi hazırlanmaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi gereklidir.	Ek Tablo 7
Koruyucu Veteriner Hekimlik Hizmetinin Sunulması	Miktar hedefi olan 2.000'in gerçekçi bir hedef olduğu varsayımı altında, 1.800 hayvancılık işletmesine veterinerlik hizmetinin sunulması, dolayısıyla 200 işletmenin bu hizmetten yararlanmadığı görülmektedir. Bu durumda; 1- Hayvancılığın gelişme ivmesinde yavaşlama ortaya çıkması olasıdır. 2- Bu hizmetten yararlanamayan çiftçilerin aynı alanda faaliyet gösteren ve bu hizmetten yararlanan rakipleri ile aynı duruma erişebilmek için ek maliyete (veteriner hizmeti alma karşılığında) katlanmaları gerekecektir. 3- Bu hizmetten yararlanamayan vatandaşların zihninde, kendilerine kasten bu hizmetin sunulmadığı, kendilerine yönelik ayrımcılık yapıldığı hissini ortaya çıkmasına sebebiyet verilebilecektir. Vatandaşın memnuniyetini kazandıracak bir faaliyet olan veterinerlik hizmeti sunulması faaliyetinin hedeflenen seviyeden daha az miktarda gerçekleşmesine, bazı hayvan işletmelerine bu hizmetin verilmemesine, bağlı olarak ortaya çıkan miktar sapması vatandaş boyutu üzerinde çeşitli olumsuz etkiler meydana getirecektir.	Dönem başında il genelindeki 2.000 adet hayvancılık işletmesine koruyucu veteriner hizmeti verilmesi hedeflenmiş olup bu faaliyet kapsamında 300.000,00 TL bütçe öngörülmüştür. Yıl sonunda 1.800 hayvancılık işletmesine koruyucu veterinerlik hizmetinin verildiği tespit edilmiş ve bu faaliyet kapsamında 270.000,00 TL harcandığı ifade edilmiştir. Yapılan incelemede hayvancılık işletmesi başına 150,00 TL üzerinden bütçeleme yapılmış olup, dönem sonunda faaliyetin hedeflenen seviye olan 150,00 TL üzerinden gerçekleştiği, dolayısıyla ortaya çıkan bütçe sapmasının miktar sapması endeksli olduğu tespit edilmiştir. Bütçede dönemsonu itibarıyla 30.000,00 TL olumlu sapma meydana gelse de bu, miktar sapması kaynaklı bir durumdur. Kısa vadede ortaya çıkan olumlu bütçe sapması hayvancılığın gelişimi üzerinde orta ve uzun vadede olumsuz neticelere yol açabilecektir.	1- Miktar hedefi konulurken İl ve İlçe Tarım Müdürlüklerinden il genelinde faaliyet gösteren hayvancılık işletmeleri hakkında bilgi alınması veya geçmiş yıllarda bu alanda verilen hizmet miktarı dikkate alınarak daha gerçekçi hedef belirlenmesi, 2- Vatandaş memnuniyetsizliğini, ilçeler arası veya mahalleler arası dengesizliği ortadan kaldıracak tarzda mahalle bazlı, ilçe bazlı hedef belirlenmesi, 3- Piyasa fiyat araştırması kapsamının genişletilerek hizmetin daha uygun birim bedelle temin edilmesi, 4- Sunulan hizmetin kapsamının netleştirilmesi, hangi alanlarda yardımcı olunacağını belirlenmesi, 5- Hizmet sunulan kişi/işletmelerden sunulan hizmetten duyulan memnuniyet ve sunulan hizmetin kalitesi hakkında geri bildirim alınması, 6- Eğitim verilme suretlerinin genişletilmesi (broşür basılması, kahvehanelerde video izletimi, kahvehanelerde sunum yapılması, sosyal medya hesaplarından bilgilendirici metinler ve videolar paylaşılması vb), 7- Eğitim alet edavatındaki eksikliklerin giderilmesi,	1- Vatandaş ile temas halinde olacak olan personele (veteriner hekim vb), "davranış biçimleri" eğitimi verilmesi, 2- İlgili personele piyasa fiyat araştırması hususunda eğitim verilmesi, 3- Vatandaş ile temas halinde olacak veteriner vb personele, sunulacak hizmet kapsamında nelere dikkat edilmesi gerektiği hakkında bilgilendirme yapılması (hangi konuların ele alınacağı, hangi hususların irdeleneceği vb), 4- Eğitim verecek personele "eğitiminin eğitimi" eğitiminin verilmesi,	Ek Tablo 12

Ziraat Mühendisliği Teknik Danışmanlık Hizmetinin Sunulması	Nüfusu 2.000.000'a yaklaşan Kocaeli ilinde 600 çiftçiye hizmet götürülmesi makul bir hedef olmamakla birlikte değerlendirmemiz, miktar hedefi olarak belirlenen 600 sayısı üzerinden yapılacaktır. İl genelinde 500 çiftçiye ziraat mühendisleri tarafından teknik danışmanlık hizmetinin sunulması, dolayısıyla 100 çiftçinin bu hizmetten yararlanamaması durumunda 1- Tarımın gelişme ivmesini yavaşlatacaktır. 2- Bu hizmetten yararlanamayan çiftçiler aynı alanda faaliyet gösteren rakipleri ile aynı düzeye erişebilmek için ek maliyetlere (danışmanlık hizmeti alma karşılığında) katlanmak zorunda kalacaklardır, 3- Bu hizmetten yararlanamayan vatandaşlar, kendilerine kasten bu hizmetin sunulmadığı, kendilerine yönelik ayrımcılık yapıldığı hissine kapılabileceklerdir. Dolayısıyla sayılan bu sebeplerle miktar sapmasının orta ve uzun vadede vatandaş boyutu üzerinde olumsuz etki meydana getireceği düşünülmektedir.	Ziraat Mühendisliği Teknik Danışmanlık Hizmeti kapsamında 600 çiftçiye danışmanlık hizmetinin verilmesi hedeflenmiş ve bu kapsamda 320.000,00 TL bütçe öngörülmüştür. Yıl sonu itibarıyla 500 çiftçiye 280.000,00 TL karşılığında bu hizmetin sunulduğu görülmektedir. Ortaya çıkan 40.000,00 TL tutarındaki olumlu bütçe sapması miktar ve fiyat sapmaları neticesinde ortaya çıkmıştır. 533,33 TL üzerinden bütçelenen birim faaliyetin 560,00 TL olarak gerçekleşmesi sebebiyle birim başına 27 TL tutarında olumsuz fiyat sapması ile 100 adet olumsuz miktar sapması ortaya çıkmıştır. Piyasa fiyat araştırmasının daha kapsamlı yapılması halinde daha düşük bedel mukabilinde sözkonusu hizmetten yararlanılması mümkün hale gelebilecek ve bu durumda bütçedeki olumlu sapma miktarında artış beklenebilecektir. Buna karşılık olumlu bütçe sapmasının önemli bir kısmını oluşturan miktar sapması, vatandaşlık boyunda bahsedilen olumsuzlukların (tarımın gelişmesinin yavaşlaması, hizmetten yararlanamayan çiftçilerin ek maliyetlere katlanmaları, hizmetten yararlanamayan çiftçilerin kendilerine karşı ayrımcılık yapıldığını düşünmeleri vb) ortaya çıkmasına sebebiyet verebilecektir.	1- Miktar hedefi belirlenirken İl ve İlçe Tarım Müdürlüklerinden tarım ile iştigal edenler hakkında bilgi alınması veya geçmiş yıllarda bu alanda verilen hizmet miktarı dikkate alınarak hedef belirlenmesi, 2- Ziraat danışmanlığı hizmeti sunulması faaliyetinin il sathına yayılmaması durumunda hizmet götürülmeyen çiftçiler/ bölgelerin ortaya çıkmasıyla vatandaş memnuniyeti üzerinde olumsuz etki meydana geleceğinden vatandaş memnuniyetsizliğini, ilçeler arası veya mahalleler arası dengesizliği ortadan kaldıracak tarzda mahalle bazlı, ilçe bazlı hedef belirlenmesi, 3- Piyasa Fiyat Araştırmasının kapsamlı bir şekilde yapılmaması durumunda piyasa fiyat araştırması kapsamının genişletilerek hizmetin birim maliyetinin daha uygun bedelle temin edilmesi yönünde çaba sarfedilmesi, 4- Vatandaşlara yönelik düzenlenen eğitimlerin müfredatının belirlenmesi, eğitim konularının ve varsa eğitim slaytlarının yetkili personel tarafından gözden geçirilmesi.	1-Vatandaş ile irtibat halinde olacak olan personelin (ziraat mühendisi, ziraat teknikeri vb), "davranış biçimleri" eğitimine tabi tutulması, 2- Vatandaşlara yönelik düzenlenen eğitimlerde eğitim veren personelin, "eğitimcinin eğitimi" konulu eğitime tabi tutulması. 3- Piyasa fiyat araştırması eğitimi verilmesi.	Ek Tablo 13
Tarımsal Üretim Analiz Hizmetlerinin Sunulması	Toprak analizinin yapılması tarımdan alınacak verimin artmasına katkı sağlayacaktır. Analiz neticesinde, toprağa en uygun mahsülün belirlenmesi ve mahsülden daha daha fazla miktarda ürün elde edilmesi mümkün hale gelebilecek ve bu durum gerek çiftçiler gerekse üretilen bu gıdaları tüketen vatandaşlar üzerinde olumlu katkı sağlayacaktır. 400 çiftçi aileye bu analizin yapılmasının hedeflenmesine rağmen bu sayının 300 olarak gerçekleşmiş, dolayısıyla olumsuz miktar sapması meydana gelmiştir. Faaliyetleri ile vatandaş boyutu arasında pozitif korelasyon olduğu, dolayısıyla olumsuz miktar sapmasının vatandaş boyutu üzerinde olumsuz etki meydana getireceği varsayılmaktadır.	Tarımsal ürün analiz hizmeti sunulması faaliyetinde 400 çiftçiye toprak analizinin yapılması hedeflenmiş ve bu kapsamda 320.000,00 TL bütçe öngörülmüş, dönem sonunda ise 300 çiftçiye 260.000,00 TL tutarında harcama yapılmıştır. Dolayısıyla bütçede 60.000,00 TL tutarında olumlu bütçe sapması ortaya çıkmıştır. Olumlu bütçe sapması olumlu miktar sapması ve olumsuz fiyat sapmasının neticesidir.	1- Tarım ile uğraşan mahallelerin envanterinin çıkartılması, 2- Toprak analizlerinin gübreleme döneminden önce neticelendirilmesi, 3- Sonuçların ve sonuçlara uygun önerilerin yazılı şekilde toprak sahiplerine ulaştırılması.	1-Vatandaş ile irtibat halinde olacak olan personelin (ziraat mühendisi, ziraat teknikeri vb), "davranış biçimleri" eğitimine tabi tutulması,	Ek Tablo 14

Köylere Altyapı Çalışmaları İçin Gereken Malzemelerin Karşıllanması	Tarım ile geçinen bölgelerde toprak yollarda meydana gelen bozulmalar çiftçiler için zorluklar meydana getirdiğinden bu yolların düzeltilmesi çiftçilerin işlerini kolaylaştıracak, tarımsal işlemlerin hızlanmasına katkı sağlayacak ve böylece vatandaş boyutunu oluşturan çiftçiler üzerinde olumlu sonuçlar doğuracaktır. Faaliyet ile vatandaş boyutu arasında pozitif korelasyon olduğu, dolayısıyla olumlu miktar sapmasının vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki meydana getireceği varsayılmaktadır.	Köylere altyapı çalışmaları için malzeme verilmesi faaliyeti kapsamında 12.000 ton malzeme verilmesi planlanmış ve bu kapsamda 4.045.000,00 TL bütçe öngörülmüştür. Yıl sonunda 6.711.060,74 TL mukabilinde 14.000 ton malzeme desteği verilmiştir. Ortaya çıkan 2.666.060,74 TL tutarındaki olumsuz bütçe sapmasının temelinde hem miktar hem de fiyat sapması yatmaktadır. Hedeflenen 12.000 tondan fazla (14.000 ton) malzeme dağıtılması miktar sapmasına sebebiyet verirken, belediyeden talep edilecek malzemelerin nev'nin bilinmemesine bağlı olarak birim fiyatın hatasız tespitinin olanaklı olmaması da fiyat sapmasına sebebiyet vermiştir. Finansal boyutta ortaya çıkan bu olumsuz sapma çiftçilerin tarlalarına daha kolay ulaşmaları ve mahsüllerini daha kolay nakletmelerine olanak sağlayacağından vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki meydana gelmesine sebebiyet verecektir.	1- Muhtarlarla görüşmek ve yerinde incelemek suretiyle köylerin ihtiyaç duydukları altyapı malzemelerinin belirlenmesi, 2- Bakım yapılacak yolların güzergahının tespiti, 3- Faaliyetlerin vatandaşa çeşitli usullerle duyurulması.	Ek Tablo 15
Fırın Yapımı Hizmeti	Kırsal bölgelere yıl genelinde 50 adet fırın yapılması hedeflenmiş ve yıl sonunda hedeflenen sayıda fırın yapılmış, dolayısıyla miktar sapması meydana gelmemiştir. Kent merkezine uzak olan, bu sebeple ekmek, pide vb ihtiyaçlarını kendileri karşılayan bölgelere fırın yapılmasının bölge halkı üzerinde olumlu tesir meydana getireceği varsayılmaktadır.	50 adet fırın yapımı için dönem başında 1.900.000,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte, dönem sonu itibarıyla 50 adet fırının 1.900.000,00 TL karşılığında yapıldığı, miktar ve bütçe sapmasının meydana gelmediği görülmektedir. Her ne kadar bütçede bir sapma meydana gelmese de beher fırın için harcanan 38.000,00 TL'nin piyasa rayiçlerinden yüksek olup olmadığı hususu önem arz etmektedir.	1- Fırın yapılacak mahallelerin nüfus, konum, ihtiyaç duyulma durumu vb gibi kriterler ışığında belirlenmesi, 2- Fırının özelliklerinin teknik şartnamede eksiksiz belirtilmesi, 3- Fırına Kocaeli Büyükşehir Belediyesi levhasının asılması, 4- Piyasa fiyat araştırmalarının gerçekçi yapılması, 5- İhale sürecinde rekabet ortamının ortaya çıkmasının sağlanması ve böylece birim fiyatların daha düşük seviyede gerçekleşmesinin sağlanması, 6- Faaliyete ilişkin vatandaşlara gerekli duyurunun yapılması.	Ek Tablo 16

Çiftçi Eğitim ve Yayın Hizmetleri	Çiftçilerin eğitilmesi tarımsal faaliyetlerin gelişmesine katkı sağlayacağından, eğitim faaliyetleri gerek doğrudan çiftçilere, gerekse tarımsal ürünleri tüketen vatandaşlara olumlu yönde etki edecektir. Çiftçilerin eğitilmesi için 1.200 çiftçiye yönelik eğitim ve yayın hizmeti sunulması planlanmış olup dönem sonunda 1.000 çiftçinin bu hizmetten yararlandığı, olumsuz miktar sapmasının ortaya çıktığı görülmektedir. Faaliyet ile vatandaş boyutu arasında pozitif korelasyon olduğu, dolayısıyla olumsuz miktar sapmasının vatandaş boyutu üzerinde olumsuz etki meydana getireceği varsayılmaktadır.	Çiftçilerin eğitilmesi için 1.200 çiftçiye yönelik eğitim ve yayın hizmeti sunulması planlanmış ve 370.000,00 TL bütçe öngörülmüştür. Dönem sonunda 1.000 çiftçinin bu hizmetten yararlandığı ve 320.000,00 TL harcama yapıldığı, dolayısıyla 50.000,00 TL tutarında olumlu bütçe sapmasının ortaya çıktığı görülmektedir. Sapmanın temelinde fiyat ve miktar sapması yatmaktadır. Çiftçi başına 308,33 TL üzerinden yapılan bütçelemenin dönem sonunda çiftçi başına 320,00 TL olarak gerçekleştiği dolayısıyla % 3,78 oranında birim fiyat sapması meydana geldiği görülmektedir. Bu denli sapma olağan sapma kapsamında değerlendirilmiştir.	1- Çiftçilerin götürülecekleri fuarların tespit edilmesi, 2- Fuarlara çiftçi olanların götürülmesi, 3- Kahvehanelere dağıtılacak tarım ile ilgili dergilerin tespiti, 4- Çiftçilere yönelik verilecek eğitimlerde kadın-erkek ayrı ayrı eğitimin düzenlenmesi durumunda katılımın artacağına gözönünde tutulması, 5- Eğitimlere ilişkin gerekli malzemelerin (laptop, mikrofon vb) temin edilmesi, 6- Eğitimlerin yeri ve saatinin yöre halkına duyurulması, 7- Aynı aileden birden fazla kimsenin fuarlara götürülmeyip farklı ailelerden tarım ile iştigal edenlerin götürülmesine hassasiyet gösterilmesi, 8- Bir kimsenin birden fazla defa fuarlara götürülmemesi, farklı çiftçilerin fuarlara götürülmesine hassasiyet gösterilmesi sağlanmalıdır.	Ek Tablo 17
Destekleme Faaliyetleri (Tohum, Fidan vb)	Vatandaşlara tohum ve fidan desteğinin yapılması tarımın gelişmesine katkı sağlayacağı gibi çiftçilerin önemli maliyetlerinden biri olan tohum maliyetlerinin azalmasına ve böylece hane gelirinde reel artışa sebebiyet verecek, bu durum da vatandaş memnuniyeti üzerinde artışa katkı sağlayacaktır. Dönem başında 1.500 ton hedeflenmesine karşın dönem sonunda 1.200 ton tohum vb desteğinin sunulmuş, 300 ton olumsuz miktar sapması meydana gelmiştir. Tohum ve fidan desteğinin sağlanması faaliyeti ile vatandaş boyutu arasında pozitif korelasyon olduğu, dolayısıyla olumsuz miktar sapmasının vatandaş boyutu üzerinde olumsuz etki meydana getireceği varsayılmaktadır.	Yapılan tohum ve fidan destekleri % 50 hibe olduğundan yapılan tohum ve fidan desteklemeleri gider bütçesinde artışa sebebiyet verecek, dolayısıyla dağıtılan tohum miktarı arttıkça vatandaş boyutu üzerinde olumlu, finansal boyut üzerinde ise olumsuz etki meydana gelecektir. Ortaya çıkan 920.000,00 TL tutarındaki bütçe sapması analiz edildiğinde hem miktar hem de fiyat sapmasının olduğu görülmektedir. Bütçe sapmasında esas belirleyici olanın miktar sapması olduğu, fiyat sapmasının ise daha küçük çaplı olduğu görülmektedir.	1- Tohum ve fidan dağıtımının adaletli yapılabilmesi için başvuru sürecinde gereken evrakın belirlenip kurumsal internet sayfasında ilan edilmesi, 2- İdareye sunulan evrakın geçerliliğinin/güncelliğinin takip edilmesi, 3- Tohum teslimatında teslim tesellüm evrakının tanzimi, 4- Tohum ve fidan dağıtımında mahalleler arası adaletli dağılımın dikkate alınması (mekansal dağılım), 5- Vatandaşın faaliyet hakkında bilgilendirilmesi sağlanmalıdır.	Ek Tablo 18

Araştırma Geliştirme Hizmeti	Dönem başında araştırma geliştirme hizmetleri kapsamında 5 adet proje yapılması hedeflenmiş olup dönem sonunda 1 adet proje yapıldığı, miktar sapmasının 4 adet proje olarak gerçekleştiği görülmektedir. Araştırma geliştirme faaliyetleri ile vatandaş boyutu arasında pozitif korelasyon olduğu, dolayısıyla olumsuz miktar sapmasının vatandaş boyutu üzerinde olumsuz etki meydana getireceği varsayılmaktadır. Yapılması planlanan projeler vatandaş memnuniyetine yönelik projeler olacağından, bu projelerin yapılmaması vatandaş boyutu üzerinde olumsuz etki meydana getirecektir.	Faaliyet kapsamında 806.300,00 TL bütçe öngörülmüş olmakla birlikte dönem sonunda 210.000,00 TL bütçe gerçekleşmesi meydana gelmiş ve dolayısıyla 596.300,00 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir. Ortaya çıkan 596.300,00 TL tutarındaki olumlu bütçe sapmasının temelinde miktar sapması yatmaktadır. Projelerin sekteye uğraması orta ve uzun vadede tarım, çiftçiler ve vatandaş boyutu üzerinde olumsuz etki meydana getirecektir.	1- Projelerin araştırma ve gelişmeye yönelik olması, 2- Projelerin tarıma yönelik olması vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki meydana getirecektir.	Ek Tablo 18
Tarla Yollarının Düzeltilmesi Hizmeti	2017 Yılı başında 1.200 km tarla yolunun düzeltilmesi hedeflenmiş olmakla birlikte dönem sonu itibariyle 1.500 km tarla yolunun düzeltildiği tespit edilmiştir. Tarla yolu ile vatandaş boyutu arasında pozitif korelasyon olduğu, dolayısıyla hedeflenen miktardan fazla tarla yolunun düzeltilmesinin vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki meydana getireceği varsayılmaktadır.	2017 Yılı başında 1.200 km tarla yolu yapılması hedeflenmiş ve bu bağlamda 870.000,00 TL bütçe öngörülmüştür. Yılsonu itibariyle 1.100.000,00 TL harcamak suretiyle 1.500 km tarla yolu yaptırıldığı tespit edilmiştir. Kilometrenin 725,00 TL üzerinden bütçelendiği, ancak 733,33 TL üzerinden gerçekleştiği görülmektedir. Birim bazda ortaya çıkan 8,33 TL fiyat sapması % 1,15'e tekabül ettiğinden olağan sapma kapsamında değerlendirilmiştir. Faaliyet kapsamında, hedeflenen miktarın üstünde hizmet sunulmasına bağlı olarak yekünde 230.000,00 TL olumsuz bütçe sapması meydana gelmiştir. Bütçe üzerinde meydana gelen bu sapma miktar sapması eksenslidir. Dolayısıyla daha fazla tarla yolu yapılması sebebiyle bütçe sapması ortaya çıkmıştır.	1- Tarla yollarının envanterinin çıkartılması, 2- Tarla yollarının yapımında başvuru şartlarının belirlenmesi, 3- Hizmet sunumunda mekansal dağılımın dikkate alınması,	Ek Tablo 19

Tarımsal Sulama Deposu Yapım Hizmetleri	Tarımsal sulama deposu yapımı ile tarımsal bölgelerde kuraklığa bağlı etkiler ortadan kaldırılmak hedeflenilmektedir. 2017 Yılı geneli için Kocaeli İlinde 20 adet sulama deposunun yapılması hedeflenilmiş ancak yıl genelinde 15 adet sulama deposu yapılmıştır. Dolayısıyla hedeflenen miktardan 5 adet az sulama deposu yapılmış, olumsuz miktar sapması ortaya çıkmıştır. Bu miktar sapması tarımsal sulama deposuna ihtiyaç duyan kitlelerin bu hizmetten yararlanamamasını beraberinde getirecektir. Sulama deposu ile vatandaş boyutu arasında pozitif korelasyon olduğu, bu sebeple hedeflenen seviyeden daha az sulama deposunun yapılmasının vatandaş boyutu üzerinde olumsuz etki meydana getireceği varsayılmaktadır.	Tarımsal sulama deposu yapımı için 1.000.000,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte sözkonusu faaliyet kapsamında 390.000,00 TL harcanmıştır. Dolayısıyla 610.000,00 TL olumlu bütçe sapması mevcuttur. Bütçe sapması miktar sapması ve fiyat sapması kökenlidir. 20 adet tarımsal sulama deposu yapımının hedeflenmesine karşın 15 adet tarımsal sulama deposunun yapılması sebebiyle ortaya çıkan miktar sapmasının yanısıra tarımsal sulama depolarının birim maliyetinin 50.000,00 TL üzerinden bütçelenmesine karşın 26.000,00 TL üzerinden gerçekleşmesine bağlı olarak depo başına ortaya çıkan 24.000,00 TL olumlu fiyat sapması birlikte 610.000,00 TL bütçe sapmasını ortaya çıkarmaktadır.	1- Hangi ilçelere ve mahallelere tarımsal sulama deposunun yapılacağını belirlenmesi, 2- Sulama deposu yapımına ilişkin risk analizlerinin belirlenmesi 3- Bütçe çağrısının bir zorunluluğu yerine getirmek için genel ifadeler ile yapılmaması, kurumda yaygınlaşan bütçeleme hatalarını gidermeye yönelik teknik bilgilerin bütçe çağrısında bulunması gerektiği, ihtiyaç duyulan hizmetlerde önceki yıl verileri ortaya konularak ödenek teklif edilmesinin yerinde olacağını ifade edilmesi, 4- Birim fiyatın öngörülmesinde arşiv verilerinin dikkate alınması, 5- Miktar hedefinin belirlenmesinde dış paydaş olan "Tarım İl/İlçe Müdürlükleri ile iletişime geçilmesi, 6- Faaliyetlerin halka duyurulması,	1- Personele bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi 2- İlgili personele miktar hedefi belirleme eğitimi verilmesi	Ek Tablo 20
Köy Camilerine Minare Yapım İşİ	Minare yapımında hedeflenen miktar gerçekleştirilmiş olup miktar sapması yoktur. Minare yapılması vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki meydana getireceğinden minare yapımı ile vatandaş boyutu arasında pozitif korelasyon mevcuttur. Dolayısıyla hedeflenen miktar hedefinin gerçekleştirilmesinin vatandaş boyutu üzerindeki etkisinin olumlu olduğu varsayılmaktadır.	Yıl genelinde, minare yapımı faaliyeti kapsamında 1.970.000,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte, yıl sonu itibarıyla 461.718,24 TL harcama yapıldığı ve dolayısıyla 1.508.281,76 TL olumlu bütçe sapması meydana geldiği tespit edilmiştir. Meydana gelen bütçe sapması -miktar sapması mevcut olmadığından- fiyat sapması kökenlidir. Bütçeleme sürecinde minarelerin birim maliyetinin 131.333,33 TL olarak öngörülmesine karşın 30.781,22 TL olarak gerçekleşmesi olumlu fiyat sapmasını beraberinde getirmiştir.	1- İl genelinde, minaresi olmayan camilerin İl Müftülüğünden temin edilmesi ve bu verinin miktar hedeflemesi sürecinde dikkate alınması, 2- Hedef belirleme sürecinde ilçe/mahalle dengesinin gözetilmesi, 3- Düzenlenen eğitimlere katılacak personelin tespitinin yapılması (bütçeleme eğitimine katılacak personel vb) 4- Bütçe çağrısının bir zorunluluğu yerine getirmek için genel ifadeler ile yapılmaması, kurumda yaygınlaşan bütçeleme hatalarını gidermeye yönelik teknik bilgilerin bütçe çağrısında bulunması gerektiği, ihtiyaç duyulan hizmetlerde önceki yıl verileri ortaya konularak ödenek teklif edilmesi içsel süreçler ile ilgilidir, 5- Birim fiyatın öngörülmesinde arşiv verilerinin dikkate alınması, 6- Faaliyetlerin halka duyurulması	1- İlgili personele miktar hedefi belirleme hususunda eğitim verilmesi, 2- İlgili personele bütçeleme eğitimi verilmesi	Ek Tablo 21
Hizmet Binası Yapımı	Hizmet binasının vatandaşlara yönelik doğrudan bir etkisi bulunmadığı gibi dolaylı etkisi de sınırlı düzeydedir.	Dönem başında 1.100.000,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte dönem sonunda hizmet binası yapımı gerçekleşmemiş ve dolayısıyla bütçede 1.100.000,00 TL olumlu sapma meydana gelmiştir.	1- Personelin görev tanımlamalarının yapılması, 2- Görevler dikkate alınarak oda genişliklerinin belirlenmesi, 3- Görevler dikkate alınarak odaların konumlandırılmalarının yapılması, 4- Görevler dikkate alınarak alet edavatın tespit edilerek, mevcut olmayan alet ve edavatın temin edilmesi.	Hizmet binasının yapılması birimde istihdam olunan personelin daha verimli çalışmasına katkı sağlayacağından binada değişiklik yapılmaması veya değişikliklerin daha verimli çalışma için uygun olmaması personel boyutu üzerinde olumsuz etki meydana getirecektir.	Ek Tablo 22

Muhtarlık hizmetleri işlemlerinin yürütüldüğü faaliyet merkezi için 5.328.698,00 TL sabit, 23.915.536,00 TL değişken olmak üzere toplamda 28.805.698,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte dönemsonu itibariyle 3.930.821,99 TL sabit, 17.412.946,12 TL değişken olmak üzere toplamda 21.343.768,11 TL bütçe gerçekleşmesinin meydana geldiği ve dolayısıyla sabit maliyetlerde 1.397.876,01 TL, sabit maliyetlerde ise 6.502.589,88 TL olmak üzere toplamda 7.461.929,89 TL olumlu bütçe sapması meydana geldiği görülmektedir.

Muhtarlık Hizmetleri Faaliyet Merkezinde değişken maliyet yönüyle 6.502.598,88 TL, sabit maliyet yönüyle 1.397.876,01 TL olmak üzere toplamda 7.461.929,89 TL olumlu bütçe sapması meydana geldiği görülmektedir. Bu bütçe fazlası ile çiftçilere yönelik olarak planlanan faaliyetlerin hedeflenen miktarda yapılması durumunda (veteriner hekim hizmeti, ziraat mühendisi danışmanlığı, tarımsal üretim analiz faaliyetleri, tarımsal yayın hizmetleri vb) değişken maliyetler 19.854.588,44 TL olarak, toplam maliyetler ise (3.930.821,99 TL + 19.854.588,44 TL =) 23.785.410,43 TL olarak; dönemsonu ortaya çıkan 7.461.929,89 TL olumlu bütçe sapması da 5.020.287,57 TL olarak gerçekleşecektir. Özetle vatandaşa yönelik faaliyetlerde aleyhte meydana gelen miktar sapmalarının giderilmesi durumunda dahi bütçede olumlu sapma mevcudiyetini korumaktadır. Dolayısıyla birim bütçesi ile vatandaşa yönelik hizmetlerin yerine getirilmesi ve vatandaş memnuniyetinin artırılması mümkündür.

Tablo 21: İnsan Kaynakları ve Eğitim Faaliyet Merkezindeki Faaliyetler ve Faaliyetlere İlişkin Bütçelenen, Gerçekleşen ve Sapmalara İlişkin Veriler

İNSAN KAYNAKLARI ve EĞİTİM FAALİYET MERKEZİNDEKİ FAALİYETLER	KURUMSAL KARNE BOYUTLARI				SABİT/DEĞİŞKE	BÜTÇELENEN (TL)			GERÇEKLEŞEN (TL)			SAPMA (TL)			LEHTE/ALEYHT E		
	VATANDAŞ	FINANSAL	İÇ SÜREÇLER	ÖĞRENME ve PERSONEL		MİKTA R	FİYAT	TUTAR	MİKTA R	FİYAT	TUTAR	MİKT AR	FİYAT	TUTAR	MİKTAR	FİYAT	BÜTÇE
Personel Giderleri	✓	✓	✓	✓	S	-	-	3.972.526,00	-	-	3.237.990,37	-	-	-734.535,63	-	-	L
Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primleri	✓	✓	✓	✓	S	-	-	602.310,00	-	-	358.522,88	-	-	-243.787,12	-	-	L
Tüketime Yönelik Mal Alımları	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	67.500,00	100%	-	91.751,92	0,00	-	24.251,92	-	-	A
Hizmet Alımları	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	35.501,00	100%	-	36.740,00	0,00	-	1.239,00	-	-	A
Yolluklar	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	21.000,00	100%	-	6.527,73	0,00	-	-14.472,27	-	-	L
Temsil ve Tanıtım Giderleri	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	81.500,00	100%	-	28.309,55	0,00	-	-53.190,45	-	-	L
Menkul Mal, Gayrimaddi Hak Alım, Bakım, Onarım Giderleri	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	37.500,00	100%	-	262.038,75	0,00	-	224.538,75	-	-	A
Görev Giderleri	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	1.000,00	100%	-	0,00	0,00	-	-1.000,00	-	-	L
Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlara Yapılan Transferler	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	200.000,00	100%	-	238.076,77	0,00	-	38.076,77	-	-	A
Görev Zararları	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	550.000,00	100%	-	2.100.814,28	0,00	-	1.550.814,28	-	-	A
Hizmet İçi Eğitim Giderleri	✓	✓	✓	✓	D	4	-	850.000,00	8,44	-	121.000,00	4,44	-	-729.000,00	L	L	L
Yapılacak Protokol Gereği Lisanüstü Eğitim Desteği	✓	✓	✓	✓	D	100	3.000,00	300.000,00	28	3.614,29	101.200,00	-72,00	614,29	-198.800,00	A	A	L
Personel Kartı Basım Giderleri	✓	✓	✓	✓	D	2.500,00	6	15.000,00	2.500,00	3,07	7.670,00	0,00	2,93	-7.330,00	-	L	L
İnsan Kaynakları Yönetimi Projesi	✓	✓	✓	✓	D	1,00	610.000	610.000,00	1,00	332.020,39	332.020,39	0,00	277.979,61	-277.979,61	-	L	L
								7.343.837,00			6.922.662,64			-421.174,36			L

Tablo 22: Faaliyet Merkezindeki Faaliyetlerin Kurumsal Karne Boyutları ile İlişkisi

	VATANDAŞ BOYUTU	FİNANSAL BOYUT	İÇ SÜREÇLER BOYUTU	ÖĞRENME ve PERSONEL BOYUTU	RİSK
Personel Giderleri	Personel giderleri personele yönelik olduğundan vatandaş boyutu üzerindeki etkisi dikkate alınmamıştır.	Personel giderleri kapsamında 3.972.526,00 TL bütçe öngörülmeyle birlikte dönem sonu itibarıyla 3.237.990,37 TL bütçe gerçekleşmesinin meydana geldiği ve dolayısıyla 734.535,63 TL olumlu bütçe sapmasının meydana geldiği incelenmiştir.	1- Birimde istihdam olunan personelin sayısının belirlenmesi, 2- Personelin maaş ve ücretlerinin belirlenmesi, 3- Yıl içerisinde yeni istihdam öngörüsünün belirlenmesi, 4- Yıl içerisinde emeklilik, ayrılma vb suretiyle birimden ayrılması öngörülen personelin belirlenmesi, 5- Maaş ve ücretlerde meydana gelmesi beklenen artışın oranının tespit edilmesi, 6- Yukarıdaki bilgiler ışığında personel giderlerinin hesaplanması.	1- Personele bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi 2- Arşiv verilerinden yararlanma eğitiminin verilmesi	Ek Tablo 1
Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primleri	Bu bütçe kalemi personel ile alakalı prim ödemelerine yönelik olduğundan vatandaş boyutu üzerindeki etkisi dikkate alınmamıştır.	Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri kapsamında 602.310,00 TL bütçe öngörülmeyle birlikte dönem sonu itibarıyla 358.522,88 TL bütçe gerçekleşmesinin meydana geldiği ve dolayısıyla 243.787,12 TL olumlu bütçe sapmasının meydana geldiği incelenmiştir.	1- Birimde istihdam olunan personelin sayısının belirlenmesi, 2- Personelin maaş ve ücretlerinin belirlenmesi, 3- Yıl içerisinde yeni istihdam öngörüsünün belirlenmesi, 4- Yıl içerisinde emeklilik, ayrılma vb suretiyle birimden ayrılması öngörülen personelin belirlenmesi, 5- Maaş ve ücretlerde meydana gelmesi beklenen artışın oranının tespit edilmesi, 6- Sosyal güvenlik primlerinde meydana gelmesi olası artışın belirlenmesi, 7- Yukarıdaki bilgiler ışığında personel giderlerinin hesaplanması.	1- Personele bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi 2- Arşiv verilerinden yararlanma eğitiminin verilmesi	Ek Tablo 2
Tüketime Yönelik Mal Alımları	Tüketime yönelik mal alımları (kırtasiye, büro malzemesi, periyodik yayın, su, temizlik, yakacak, akaryakıt, elektrik, yiyecek, içecek, giyecek, spor malzemesi) personele yönelik olduğundan vatandaş boyutu üzerindeki etkisi dikkate alınmamıştır.	Tüketime yönelik mal alımları için 67.500,00 TL tutarında bütçeleme yapılmasına rağmen dönem sonunda harcama kaleminin 91.751,92 TL olarak gerçekleşmesine bağlı olarak bütçe üzerinde 24.251,92 TL olumsuz bütçe sapması meydana gelmiştir.	1- İhtiyacın ortaya çıkması, 2- Depolarda ihtiyaç duyulan malzemenin olup olmadığının tespiti, 3- İhtiyaç duyulan malzemenin depoda bulunmadığının tespit edilmesi sonrasında malzemenin tedarik edilmesi sürecinin başlatılması, 4- Tedarik edilen malzemenin muayene ve kabul işlemlerinin yapılması, 5- Malzemenin depoya konulması.	1- İhtiyaç duyulan malzemelerin tümünün temin edilmesine bağlı olarak miktar sapması meydana gelmemiş, buna karşın bütçede sapma meydana gelmiştir. Bu durum bütçenin gerçekçi hazırlanmaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi gereklidir. 2- Alımı yapılan tüketim malzemelerinin muayene ve kabul işlemlerini yapan personele Muayene ve Kabul İşlemleri eğitimi verilmesi yerinde bir uygulama olacaktır.	Ek Tablo 3

Hizmet Alımları	Hizmet alımları kapsamında yapılan harcamaların vatandaşlar üzerindeki etkisi doğrudan etkisi sınırlıdır.	Hizmet alımları için 35.501,00 TL tutarında bütçeleme yapılmasına rağmen dönem sonunda harcama kaleminin 36.740,00 TL olarak gerçekleşmesine bağlı olarak bütçe üzerinde 1.239,00 TL olumsuz bütçe sapması meydana gelmiştir.	1- Yapılacak hizmet kaleminin tespit edilmesi, 2- Hizmet alımının mevzuata uygun olarak gerçekleştirilmesi, 3- Ödemenin mevzuata uygun olarak yapılması.	Hizmet alımları giderleri kapsamında miktar sapması meydana gelmemiş, buna karşın bütçe sapması meydana gelmiştir. Bu durum bütçenin gerçekçi hazırlanmaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi gereklidir.	Ek Tablo 6
Yolluklar	Yolluk ödemeleri personele yönelik olduğundan vatandaş boyutu üzerinde doğrudan etki oluşturmamaktadır.	Yolluk ödemeleri kapsamında öngörülen 21.000,00 TL tutarındaki ödeneğin 6.527,73 TL olarak gerçekleşmesine bağlı olarak bütçe üzerinde 14.472,27 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir.	1- Yurtiçi ve yurtdışı görevlendirmelerde konu ile alakalı kimselerin görevlendirmesinin yapılması, 2- Gündeliklerin hatasız tespit edilmesi, 3- Matematik hatalarının önüne geçilmesi, 4- Görevlendirme sürelerinin hatasız tespit edilmesi,	Yurtiçi ve yurtdışı görevlendirmelerde miktar sapması meydana gelmemiş, buna karşın bütçe sapması meydana gelmiştir. Bu durum bütçenin gerçekçi hazırlanmaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi gereklidir. Ayrıca harcırah mevzuatı eğitiminin verilmesi de gereklidir.	Ek Tablo 4
Temsil ve Tanıtım Giderleri	Makamın gerekli gördüğü temsil, ağırlama, hediye, tören giderleri ile yine temsil amaçlı olmak üzere, spor faaliyetlerine, kısa süreli kongre, konferans ve seminer gibi toplantılara ilişkin karşılama, ağırlama ve organizasyon giderlerinin izlendiği bu harcama kalemi vatandaşlara yönelik olmakla birlikte, bu harcama kaleminden doğrudan faydalanan vatandaş sayısının il genelinde ikamet eden vatandaş sayısına oranı dikkate alındığında bu harcamaların vatandaş boyutu kapsamında değerlendirilmesi makul olmamaktadır.	Temsil ve tanıtım giderleri kapsamında öngörülen 81.500,00 TL tutarındaki ödeneğin 28.309,55 TL olarak gerçekleşmesine bağlı olarak bütçe üzerinde 53.190,45 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir.	1- "Belediye Bütçesinden Yapılacak Temsil, Ağırlama ve Tören Giderleri Yönergesi"nin ilgili hükümlerinin ve bu alanda verilen yüksek mahkeme kararlarının incelenmesi, 2- Yapılan/yapılacak harcamaların "Belediye Bütçesinden Yapılacak Temsil, Ağırlama ve Tören Giderleri Yönergesi"ne uygun olup olmadığının analiz edilmesi, 3- Yapılacak harcama "Belediye Bütçesinden Yapılacak Temsil, Ağırlama ve Tören Giderleri Yönergesi"ne uygun ise harcamanın bu kapsamda kayda alınması.	Temsil ve tanıtım giderleri kapsamında miktar sapması meydana gelmemiş, buna karşın bütçede sapma meydana gelmiştir. Bu durum bütçenin gerçekçi hazırlanmaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi gereklidir. Buna ilave olarak "Belediye Bütçesinden Yapılacak Temsil, Ağırlama ve Tören Giderleri Yönergesi" eğitimi verilmesi gereklidir.	Ek Tablo 5
Menkul Mal, Gayrimaddi Hak Alım, Bakım, Onarım Giderleri	Menkul Mal, Gayrimaddi Hak Alım, Bakım, Onarım Giderleri başlığı altında yapılan harcamaların vatandaşlar üzerinde doğrudan etkisi bulunmamaktadır.	Menkul Mal, Gayrimaddi Hak Alım, Bakım, Onarım Giderleri kapsamında öngörülen 37.500,00 TL tutarındaki ödeneğin 262.038,75 TL olarak gerçekleşmesine bağlı olarak bütçe üzerinde 224.538,75 TL olumsuz bütçe sapması meydana gelmiştir.	1- İhtiyacın tespit edilmesi, 2- İhtiyacın mevzuata uygun olarak alımının gerçekleştirilmesi, 3- Ödemenin mevzuata uygun olarak yapılması.	Menkul Mal, Gayrimaddi Hak Alım, Bakım, Onarım Giderleri kapsamında miktar sapması meydana gelmemiş, buna karşın bütçede sapma meydana gelmiştir. Bu durum bütçenin gerçekçi hazırlanmaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi gereklidir.	Ek Tablo 7

Görev Giderleri	Görev giderleri kapsamında yapılan harcamaların vatandaş boyutu üzerindeki etkisi sınırlıdır.	Görev Giderleri kapsamında öngörülen 1.000,00 TL tutarındaki ödeneğin 0,00 TL olarak gerçekleşmesine bağlı olarak bütçe üzerinde 1.000,00 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir.		Görev giderleri kapsamında miktar sapması meydana gelmemiş, buna karşın bütçede sapma meydana gelmiştir. Bu durum bütçenin gerçekçi hazırlanmaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi gereklidir.	Ek Tablo 9
Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlara Yapılan Transferler	Sözkonusu harcama kalemi kapsamında yapılan harcamaların vatandaşa etkisi doğrudan olmayıp dolaylıdır. Bu gerekçe ile vatandaş boyutu üzerindeki etkisi sınırlıdır.	Kar amacı gütmeyen kuruluşlara yapılan transferler kapsamında öngörülen 200.000,00 TL tutarındaki ödeneğin 238.076,77 TL olarak gerçekleşmesine bağlı olarak bütçe üzerinde 38.076,77 TL olumsuz bütçe sapması meydana gelmiştir.		Kar amacı gütmeyen kuruluşlara yapılan transferler kapsamında miktar sapması meydana gelmemiş, buna karşın bütçede sapma meydana gelmiştir. Bu durum bütçenin gerçekçi hazırlanmaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi gereklidir.	Ek Tablo 10
Görev Zararları	Görev zararları kapsamında yapılan harcamaların vatandaş boyutu üzerindeki etkisi bulunmamaktadır.	Görev zararları kapsamında öngörülen 550.000,00 TL tutarındaki ödeneğin 2.100.814,28 TL olarak gerçekleşmesine bağlı olarak bütçe üzerinde 1.550.814,28 TL olumsuz bütçe sapması meydana gelmiştir.		Görev zararları kapsamında miktar sapması meydana gelmemiş, buna karşın bütçede sapma meydana gelmiştir. Bu durum bütçenin gerçekçi hazırlanmaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi gereklidir.	Ek Tablo 11
Hizmet İçi Eğitim Giderleri	Personelin eğitilmesinin vatandaşa doğrudan bir etkisi bulunmamakla birlikte dolaylı etkisi bulunmaktadır. Bu sebeple hizmetiçi eğitim faaliyetleri vatandaş boyutu kapsamında değil, öğrenme ve personel boyutu kapsamında ele alınmıştır.	Hizmetiçi eğitim faaliyetleri ile ilgili olarak 850.000,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte dönem sonunda 121.000,00 TL harcadığı ve böylece 729.000,00 TL olumlu bütçe sapması meydana geldiği görülmektedir. Bütçelenen tutar hizmetiçi eğitimlerdeki eğitmenlere yapılan ödemelerdir. Dolayısıyla hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin ücret mukabilinde hizmet temini şeklinde dışarıdan alınması yerine kurum içerisindeki personelden ücretsiz temin edilmesi ile hizmet içi eğitim giderleri kısılabilecek, olumlu bütçe sapmasında artış meydana gelebilecektir.	1- Eğitim konularının belirlenme usulü (anket, müfettiş raporları, kıyaslama vb), 2- Eğitimcilerin belirlenme usulü (akademisyen, uygulamacı, bürokrat, müfettiş, avukat vb), 3- Eğitimcilerin eğitimi, 4- Eğitim ortamının ve eğitim alet edavatının hazırlanması, 5- Eğitimlere, eğitim konusu ile alakalı personelin davet edilmesi. Bu hususlarda yapılan düzenlemeler neticesinde eğitimlerden alınan verimde artış olması, personelin daha donanımlı hale gelmesi beklenmektedir. Bu da öğrenme ve personel boyutu üzerinde olumlu tesir meydana getirecektir.	1- Eğitim verecek personele "eğitimcinin eğitimi" konulu eğitimin verilmesi eğitimlerin daha verimli geçmesine katkı sağlayacaktır. 2- Hizmetiçi eğitimler neticesinde personel görev yaptığı alandaki eksikliklerini görebilme imkanı elde edebilecektir. Böylece hatalı işlemler azalacak ve personelin disiplin soruşturması geçirme, sayıştay sorguları ile karşı karşıya kalma ve görevi kapsamında yargılanma olasılıkları azalacaktır.	Ek Tablo 23

Yapılacak Protokol Gereği Lisansüstü Eğitim Desteği	Faaliyetin 100 kişiye yönelik olması sebebiyle söz konusu faaliyet vatandaş boyutu kapsamında ele alınmamış, personel boyutu kapsamında ele alınmıştır.	Faaliyet kapsamında 100 personel için toplamda 300.000,00 TL bütçe öngörülmekte, buna karşın 28 personel için 101.200,00 TL harcama yapılmıştır. Personel başına 3.000,00 TL harcama öngörülürken dönem sonunda 3.614,29 TL üzerinden gerçekleşme tespit edilmiştir. Dolayısıyla olumlu bütçe sapması ve olumsuz fiyat sapması mevcuttur. Kısa vadede olumlu bütçe sapması tespit edilmiş olsa da personelin kişisel gelişiminin sekteye uğramış olması "öğrenme ve personel boyutu" üzerinde orta ve uzun dönemde olumsuz bir durumun ortaya çıkmasına sebebiyet verecektir. Öğrenci katkı payları her yıl YÖK tarafından belirlendiğinden üniversiteler ve belediyeler bu konuda edildir. Dolayısıyla sapmanın ortaya çıkması olağandır. Ancak geçmiş yıllardaki katkı paylarındaki artış dikkate alınarak bütçeleme yapılması durumunda daha gerçekçi rakamlara ulaşılabilir.	1- Lisans mezunu tüm personelin verilerinin belediye personel kayıt sisteminde yer alması 2- Lisans mezunu tüm personele, imzalanan protokol hakkında bilgi verilmesi (SMS, mail, birimlere yazı yazılması vb) 3- Lisansüstü eğitim gören personele ders sürecinde idare tarafından gerekli yardımın gösterilmesi için Başkanlık Tebliğinin çıkartılması 4- Bütçeleme sürecinde öğrenci başına ödenecek katkı paylarının doğru belirlenmesi için geçmiş yıl katkı paylarının değerlendirilmesi söz konusu faaliyetin daha verimli neticelenmesine olanak sunacaktır.	1- Lisans mezunu tüm personelin iletişim bilgilerinin personel kayıt sistemine kayıtlanması, 2- Lisans mezunu tüm personele SMS, mail, birimlere yazı yazılması gibi usullerle haber verilmesi, 3- Ders sürecinde gerekli kolaylığın gösterilmesine yönelik Başkanlık Tebliğinin yayınlanması ile birlikte 28 olarak gerçekleşen sayının artacağı, personel boyutu yönüyle daha etkin olunacağı düşünülmektedir.	Ek Tabl24
Personel Kartı Basım Giderleri	Faaliyet sadece kurum çalışanlarına yönelik olduğundan vatandaş boyutuna etkisi olmamaktadır. Bu sebeple söz konusu faaliyet öğrenme ve personel boyutu kapsamında ele alınmıştır.	Faaliyetin yerine getirilmesine bağlı olarak miktar sapması meydana gelmezken fiyat sapmasına bağlı olarak bütçede 7.330,00 TL olumlu sapma tespit edilmiştir. Kurum genelinde personel sayısı belirli olduğundan miktar sapması meydana gelmemiş, buna karşın birim fiyatın piyasa rayıçlarının üzerinde belirlenmesi sebebiyle bütçe sapması meydana gelmiştir.	1- Kartın dizaynı, kart üzerinde yer alacak bilgi ve açıklamaların içeriğinin tespiti, 2- Personele verilen farklı kartların tek kart üzerinde birleştirilmesi,	1- Personel kartının tanzimi ile, personelin kendisini vatandaşa tanıtmaya sorunu ortadan kalkacaktır. 2- Personele verilen tüm kartların tek kartta birleştirilmesi ile personelin farklı kartları (personel kart, ulaşım denetim kart, antikapss vb) taşıma, yanında bulundurma zorunluluğu ortadan kalkacaktır. Bu ve benzeri durumlar personel memnuniyeti üzerinde olumlu etkiler meydana getirecektir. 3- Personele bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi uygun olacaktır.	Ek Tablo 25
İnsan Kaynakları Yönetimi Projesi	Faaliyet sadece kurum çalışanlarına yönelik olduğundan vatandaş boyutuna etkisi olmamaktadır. Bu sebeple söz konusu faaliyet öğrenme ve personel boyutu kapsamında ele alınmıştır.	Belediye genelinde insan kaynakları yönetimi projesinin uygulanmasında hedeflenen seviye gerçekleşmiş, fiyat sapmasına bağlı olarak ise 277.979,61 TL olumlu bütçe sapması ortaya çıkmıştır. Bu sistemin kurulması neticesinde personelin çocuk sayısı, çocukların yaşı, yabancı dil sınavı sonucu, mezuniyet derecesi, memuriyete başlama tarihi, evlenme, boşanma kayıtları daha sistematik şekilde takip edilebilecek ve böylece personele yapılan aile yardımını ödemelerinde hata payı azaltılabilecektir. Bu durum neticesinde, olumlu bütçe sapmasında artış beklenmektedir.	Kurum personeline ilişkin tüm verilerin sisteme kaydolması gerekmektedir. Eğer personelin bir kısmının sisteme kaydedilmemesi veya kaydedilen verilerin eksik kaydedilmesi durumunda sistemden istenilen verim elde edilemeyecektir. 1- Sisteme kayıt etme yetkisinin kimlere verileceği, 2- Sisteme kayıt yapılırken dikkat edilecek hususlar, 3- Kaydedilen bilgilerin belli sıklıklarla kontrol edilmesi, 4- Bilgilerin belirli sıklıkla güncellenmesi, 5- Personelin çocuk sayısı, çocukların yaşı, yabancı dil sınavı sonucu, mezuniyet derecesi, memuriyete başlama tarihi, evlenme, boşanma kayıtlarının sisteme girilmesi iç süreçler boyutunun kapsamındadır.	1- Bu sistemin kurulması ile düzenlenen eğitimler ile alakalı kimseler eğitimlere davet edilebilecek ve böylece eğitimlerin etkinliği arttırılacaktır. Faaliyet alanlarına bakan konularda eğitime tabi tutulan personelin işlemlerini mevzuata uygun yerine getirmesi, hatalı ödemelerin önüne geçilmesi, iletişim halinde oldukları vatandaşlara yönelik davranışlarının düzelmesi beklenmektedir. 2- İlgili personele bütçe hazırlama eğitiminin düzenlenmesi sağlanmalıdır.	Ek Tablo 26

İnsan Kaynakları ve eğitim hizmetleri işlemlerinin yürütüldüğü faaliyet merkezi için 4.574.836,00 TL sabit, 2.769.001,00 TL değişken olmak üzere toplam 7.343.837,00 TL bütçe öngörülmeyle birlikte dönemsonu itibariyle 3.596.513,25 TL sabit, 3.326.149,39 TL değişken olmak üzere 6.922.662,64 TL bütçe gerçekleşmesinin meydana geldiği ve dolayısıyla sabit maliyetlerde 978.322,75 TL olumlu, değişken maliyetlerde ise 557.148,39 TL olumsuz olmak üzere toplamda 421.174,36 TL olumlu bütçe sapması meydana geldiği görülmektedir.

Faaliyet merkezi tarafından yapılması hedeflenen 4 faaliyette olumlu bütçe sapmasının meydana geldiği, bütçeleme gerçeği yapılmadığı görülmektedir. İnsan Kaynakları ve Eğitim Faaliyet Merkezinde değişken maliyet yönüyle 557.148,39 TL olumsuz, sabit maliyet yönüyle 978.322,75 TL olumlu olmak üzere toplamda 421.174,36 TL olumlu bütçe sapması meydana geldiği görülmektedir. Bu bütçe fazlası ile personele yönelik düzenlenen hizmet içi eğitim tür ve miktarlarında artışa gidilebilecektir. Bu durumda öğrenme ve personel boyutunda olumlu yönde gelişme meydana gelmesi beklenebilecektir.

Tablo 23: Zabıta Faaliyet Merkezindeki Faaliyetler ve Faaliyetlere İlişkin Bütçelenen, Gerçekleşen ve Sapmalara İlişkin Veriler

ZABITA FAALİYET MERKEZİNDEKİ FAALİYETLER	KURUMSAL KARNE BOYUTLARI					BÜTÇELENEN (TL)			GERÇEKLEŞEN (TL)			SAPMA (TL)			LEHTE/ALEY HTE		
	Vatandaş	Finansal	İç Süreçler	Öğrenme ve Personel	Sabit / Değişken	MİKTAR	FİYAT	TUTAR	MİKTAR	FİYAT	TUTAR	MİKTAR	FİYAT	TUTAR	MİKTAR	FİYAT	BÜTÇE
Personel Giderleri		✓	✓	✓	S	-	-	12.824.300,00	-	-	11.153.754,75	-	-	-1.670.545,25			L
Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primleri		✓	✓	✓	S	-	-	2.025.234,00	-	-	1.652.497,82	-	-	-372.736,18			L
Tüketime Yönelik Mal Alımları		✓	✓	✓	D	100%	-	304.680,00	100%	-	875.101,22	0,00	-	570.421,22	-	-	A
Yolluklar		✓	✓	✓	D	100%	-	27.500,00	100%	-	12.929,06	0,00	-	-14.570,94	-	-	L
Temsil ve Tanıtım Giderleri		✓	✓	✓	D	100%	-	22.500,00	100%	-	13.502,00	0,00	-	-8.998,00	-	-	L
Zabıta Taşıt Alımları	✓	✓	✓		D	5 Araç + 7 Motor	-	883.430,00	5 Araç + 3 Motor	-	755.814,00	4 Motor	-	-127.616,00	A	-	L
Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Sorumluluğunda Bulunan Yetki Belgesi Alınan Bölgelerle İlgili Güvenlik Hizmeti Alımı	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	28.040.000,00	100%	-	22.804.075,49	0	-	-5.235.924,51	-	-	L
Tüketici Haklarını Korumaya Yönelik Vatandaşların Bilgilendirilmesi Amaçlı Broşür Basımı	✓	✓	✓	✓	D	20 Okulda Eğitim + 100.000 Broşür Basımı	0,0992	9.920,00	0 Okulda Eğitim + 100.000 Broşür Basımı	0,0831	8.319,00	20 Okulda Eğitim	0,0161	-1.601,00	A	-	L
TOPLAM								44.137.564,00			37.275.993,34			-6.861.570,66			L

Tablo 24: Zabıta Faaliyet Merkezindeki Faaliyetlerin Kurumsal Karne Boyutları ile İlişkisi

	VATANDAŞ BOYUTU	FİNANSAL BOYUT	İÇ SÜREÇLER BOYUTU	ÖĞRENME ve PERSONEL BOYUTU	RİSK
Personel Giderleri	Personel giderleri personele yönelik olduğundan vatandaş boyutu üzerindeki etkisi dikkate alınmamıştır.	Personel giderleri kapsamında 12.824.300,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte dönem sonu itibarıyla 11.153.754,75 TL bütçe gerçekleşmesinin meydana geldiği ve dolayısıyla 1.670.545,25 TL olumlu bütçe sapmasının meydana geldiği incelenmiştir.	1- Birimde istihdam olunan personelin sayısının belirlenmesi, 2- Personelin maaş ve ücretlerinin belirlenmesi, 3- Yıl içerisinde yeni istihdam öngörüsünün belirlenmesi, 4- Yıl içerisinde emeklilik, ayrılma vb suretiyle birimden ayrılması öngörülen personelin belirlenmesi, 5- Maaş ve ücretlerde meydana gelmesi beklenen artışın oranının tespit edilmesi, 6- Yukarıdaki bilgiler ışığında personel giderlerinin hesaplanması.	1- Personele bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi 2- Arşiv verilerinden yararlanma eğitiminin verilmesi	Ek Tablo 1
Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primleri	Bu bütçe9 kalemi personel ile alakalı prim ödemelerine yönelik olduğundan vatandaş boyutu üzerindeki etkisi dikkate alınmamıştır.	Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri kapsamında 2.025.234,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte dönem sonu itibarıyla 1.652.497,82 TL bütçe gerçekleşmesinin meydana geldiği ve dolayısıyla 372.736,18 TL olumlu bütçe sapmasının meydana geldiği incelenmiştir.	1- Birimde istihdam olunan personelin sayısının belirlenmesi, 2- Personelin maaş ve ücretlerinin belirlenmesi, 3- Yıl içerisinde yeni istihdam öngörüsünün belirlenmesi, 4- Yıl içerisinde emeklilik, ayrılma vb suretiyle birimden ayrılması öngörülen personelin belirlenmesi, 5- Maaş ve ücretlerde meydana gelmesi beklenen artışın oranının tespit edilmesi, 6- Sosyal güvenlik primlerinde meydana gelmesi olası artışın belirlenmesi, 7- Yukarıdaki bilgiler ışığında personel giderlerinin hesaplanması.	1- Personele bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi 2- Arşiv verilerinden yararlanma eğitiminin verilmesi	Ek Tablo 2
Tüketime Yönelik Mal Alımları	Tüketime yönelik mal alımları (kırtasiye, büro malzemesi, periyodik yayın, su, temizlik, yakacak, akaryakıt, elektrik, yiyecek, içecek, giyecek, spor malzemesi) personele yönelik olduğundan vatandaş boyutu üzerindeki etkisi dikkate alınmamıştır.	Tüketime yönelik mal alımları için 304.680,00 TL tutarında bütçeleme yapılmasına rağmen dönem sonunda harcama kaleminin 875.101,22 TL olarak gerçekleşmesine bağlı olarak bütçe üzerinde 570.421,22 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir.		İhtiyaç duyulan malzemelerin tümünün temin edilmesine bağlı olarak miktar sapması meydana gelmemiş, buna karşın bütçede sapma meydana gelmiştir. Bu durum bütçenin gerçekçi hazırlanmaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi gereklidir.	Ek Tablo 3

Yolluklar	Yolluk ödemeleri personele yönelik olduğundan vatandaş boyutu üzerinde doğrudan etki oluşturmamaktadır.	Yolluk ödemeleri kapsamında 27.500,00 TL tutarında bütçeleme yapılmasına rağmen dönem sonunda harcama kaleminin 12.929,06 TL olarak gerçekleşmesine bağlı olarak bütçe üzerinde 14.570,94 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir.		Yolluk ödemelerine ilişkin miktar sapması meydana gelmemiş, buna karşın bütçede sapma meydana gelmiştir. Bu durum bütçenin gerçekçi hazırlanmaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi gereklidir. Ayrıca harcırah mevzuatına ilişkin eğitim verilmesi de yerinde olacaktır.	Ek Tablo 4
Temsil ve Tanıtım Giderleri	Bu harcama kaleminden doğrudan faydalanan vatandaş sayısının il genelinde ikamet eden vatandaş sayısına oranı dikkate alındığında bu harcamaların vatandaş boyutu kapsamında değerlendirilmesi makul olmamaktadır.	Temsil ve tanıtım giderleri kapsamında öngörülen 22.500,00 TL tutarındaki ödeneğin 13.502,00 TL olarak gerçekleşmesine bağlı olarak bütçe üzerinde 8.998,00 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir.		Temsil ve tanıtım giderleri kapsamında miktar sapması meydana gelmemiş, buna karşın bütçede sapma meydana gelmiştir. Bu durum bütçenin gerçekçi hazırlanmaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi gereklidir. Ayrıca temsil ağırlama üzerine eğitimler verilmesi de yerinde olacaktır. Buna ilave olarak "Belediye Bütçesinden Yapılacak Temsil, Ağırlama ve Tören Giderleri Yönergesi" eğitimi verilmesi gereklidir.	Ek Tablo 5
Zabıta Taşıt Alımları	Dönem başında 5 adet araç ve 7 adet motorbisiklet alımı hedeflenilmiş olmakla birlikte dönemsonu itibarıyla 5 adet araç ve 3 adet motorbisiklet alımının gerçekleştiği, dolayısıyla 4 adet motorbisikletin hedeflenilmesine rağmen temin edilmediği görülmektedir. Hedeflenen sayıda motorbisikletin alınmaması olaylara/ihbarlara hızlı müdahalenin güçleşmesini beraberinde getireceğinden vatandaş boyutu üzerinde olumsuz etki meydana getirecektir.	Faaliyet ile ilgili olarak dönem başında 883.430,00 TL bütçe öngörülmüş olmakla birlikte dönem sonunda bütçenin 755.814,00 TL olarak gerçekleştiği, dolayısıyla bütçede 127.616,00 TL olumlu sapma ortaya çıktığı görülmüştür. Motorbisikletlerin hedeflenen sayıdan daha az alınması bütçe üzerinde olumlu sapmaya sebebiyet verse de dilencilik takibi, trafik takibi vb sorunlara daha hızlı müdahale engellendiğinden olumsuz bir sonuç doğuracaktır.	1- İhtiyaç duyulan araç ve motor sayısının tespiti, 2- Araç ve motorların satın alınması veya kiralanması, 3- Aranılan vasıfta ehliyet sahibi olanlara motorların teslimi, 4- Araç ve motorların muhafazası için korunaklı alan oluşturulması, 5- Üniforma, kask vb hususların kontrolünün yapılması.	1- Zabıta personeline "Kabahatler Kanunu" ve "Zabitanın Görevleri" eğitiminin verilmesi, 2- Motor kullanacak personelin motor kullanımına ilişkin eğitimi (kask, dizlik, vb kullanması)	Ek Tablo 27

Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Sorumluluğunda Bulunan Yetki Belgesi Alınan Bölgelerde İlgili Güvenlik Hizmeti Alımı	Belediye binası ve belediyeye ait alanlara (park, yeşil alan vb) giden vatandaşların güvenliğinin sağlanmasında ve vatandaşlara yardımcı olunulmasında özel güvenlik personelinin önemli bir rolü olduğundan faaliyetin vatandaş boyutu üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Dönem başında hedeflenen miktarın dönem sonu itibarıyla gerçekleştirildiği, dolayısıyla miktar sapmasının ortaya çıkmadığı görülmektedir.	Faaliyet kapsamında 28.040.000,00 TL bütçe öngörülmüş olmakla birlikte dönem sonunda bu faaliyetin 22.804.075,49 TL bedel ile gerçekleştiği ve dolayısıyla 5.235.924,51 TL olumlu bütçe sapmasının ortaya çıktığı görülmektedir. Faaliyet miktarında sapma olmamakla birlikte bütçede sapmanın ortaya çıkması birim fiyatın bütçeleme sürecinde gerçekçi olarak öngörülemediği şeklinde yorumlanmaktadır.	1- Güvenlik personeline ihtiyaç duyulan alanların tespiti, 2- Bu alanlara personel görevlendirilmesi, 3- Özel güvenlik personelinin kontrolüne ilişkin mekanizmaların oluşturulması, 4- Güvenlik personeline yaka kartının ve kamerasının takılması, 5- Bütçeleme sürecinde arşiv verilerinden yararlanılması.	1- İlgili personele bütçeleme eğitimi verilmesi, 2- Güvenlik personeline yetki ve görevlerine ilişkin eğitim verilmesi, 3- Güvenlik personeline davranış eğitimi verilmesi,	Ek Tablo 28
Tüketici Haklarını Korumaya Yönelik Vatandaşların Bilgilendirilmesi Amaçlı Broşür Basımı	Dönem başında 20 okulda eğitim düzenlenmesi ve broşür basılması hedeflenmekle birlikte dönem sonu itibarıyla okullarda eğitim düzenlenmediği, buna karşın broşür basımının gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Okul çağındaki çocuklara tüketici haklarına yönelik eğitimler düzenlenmesi ve yetişkinlere yönelik tüketici hakları konulu broşürlerin dağıtılması, vatandaşların alışveriş sürecinde haklarının neler olduğunu öğrenmelerine katkı sağladığından vatandaş memnuniyeti üzerinde olumlu etki edecek bir faaliyettir. 20 okulda eğitim planlanmasına rağmen planlanan bu eğitimlerin gerçekleştirilmemesi vatandaş boyutu üzerinde olumsuz etki meydana getirecektir.	Dönem başında faaliyet ile ilgili olarak 9.920,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte dönem sonu itibarıyla 8.319,00 TL harcama yapıldığı, dolayısıyla bütçede 1.601,00 TL lehte sapma ortaya çıktığı görülmektedir. Faaliyet kapsamında 20 okulda eğitim tertip edilmesi ve broşür basılması hedeflenmiş, okullarda düzenlenmesi hedeflenen eğitimler gerçekleştirilememiş, broşür basımı ise gerçekleştirilmiştir. Bu faaliyet neticesinde bütçede 1.601,00 TL olumlu sapma meydana gelmiştir. Bütçedeki sapma her ne kadar olumlu gözükse de geleceğin yetişkinleri olan çocukların tüketici haklarını öğrenememelerini beraberinde getirdiğinden orta ve uzun vadede olumsuz bir durumun ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir.	<u>Okullardaki Eğitimler İçin</u> ; 1- İlçelerdeki okulların listesinin temin edilmesi, 2- İlçelerdeki okul sayısı dikkate alınarak miktar hedefinin belirlenmesi, 3- Milli Eğitim Müdürlüklerinden gerekli izinlerin alınması, 4- Eğitimcilerin eğitimi, 5- Eğitim için gerekli aletlerin temini, <u>Broşürler İçin</u> ; 1- Hedef kitlenin yaş ve eğitim düzeylerinin belirlenmesi, 2- Broşürde yer alacak bilgilerin tespiti, 3- Broşürün dizaynı, 4- Hedef kitleye bağlı olarak broşür adedinin belirlenmesi, 5- Basılan broşürlerin halka dağılımının gerçekleştirilmesi	Okullarda eğitim verecek personelin eğitimcinin eğitimi programına dahil edilmesi,	Ek Tablo 29

Zabıta hizmetleri işlemlerinin yürütüldüğü faaliyet merkezi için 14.849.534,00 TL sabit, 29.288.030,00 TL değişken olmak üzere toplamda 44.137.564,00 TL bütçe öngörülmeyle birlikte dönemsonu itibariyle 12.806.252,57 TL sabit, 24.469.740,77 TL değişken olmak üzere toplamda 37.275.993,34 TL bütçe gerçekleşmesinin meydana geldiği ve dolayısıyla sabit maliyetlerde 2.043.281,43 TL, değişken maliyetlerde ise 4.818.289,23 TL olmak üzere toplamda 6.861.570,66 TL olumlu bütçe sapması meydana geldiği görülmektedir. Faaliyet bazında değerlendirme yapıldığında sadece tüketime yönelik mal alımları kaleminde olumsuz bütçe sapmasının meydana geldiği, bunun dışındaki tüm kalemlerde olumlu bütçe sapmasının gerçekleştiği görülmektedir. Bütçelenen tutarın (44.137.564,00 TL) % 15,54'ü kadar (6.861.570,66 TL) sapma olması bütçeleme gerçeği yapılmadığı sonucuna götürmektedir. Bütçeleme gerçeği yapılması durumunda bu fark ile farklı faaliyetlerin planlanması veya planlanan faaliyetlerin daha fazla miktarda gerçekleştirilmesi mümkün olabilecektir. Dolayısıyla bütçeleme gerçeği yapılması, vatandaş memnuniyetini artırıcı tarzda faaliyetleri beraberinde getirebilecektir.

Bu bütçe fazlası ile planlanmasına rağmen gerçekleştirilemeyen 4 adet motor alımı ile tüketici haklarını korumaya yönelik 20 okulda yapılması planlanan eğitimin düzenlenmesi olanaklıdır. Zabıta hizmetleri için 4 adet motorun alınması ile zabıtların trafik düzenlenmesine yönelik faaliyetlerin etkinlik seviyesinde artış beklenilebilecektir. Buna ilave olarak tüketici haklarına yönelik eğitimlerin düzenlenmesi ile haklarını bilen bireylerin yetişmesi mümkün hale gelebilecektir. Her iki durumun da vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki meydana getirmesi beklenebilecektir.

Tablo 25: Sağlık ve Sosyal İşler Faaliyet Merkezindeki Faaliyetler ve Faaliyetlere İlişkin Bütçelenen, Gerçekleşen ve Sapmalara İlişkin Veriler

SAĞLIK ve SOSYAL İŞLER FAALİYET MERKEZİNDEKİ FAALİYETLER	KURUMSAL KARNE BOYUTLARI					BÜTÇELENEN			GERÇEKLEŞEN			SAPMA			LEHTE/ ALEYHTE		
	VATANDAŞ	FİNANSAL	İÇ SÜREÇLER	ÖĞRENME ve PERSONEL	SABİT / DEĞİŞKEN	MİKTAR	FİYAT	TUTAR (TL)	MİKTAR	FİYAT	TUTAR (TL)	MİKTAR	FİYAT	TUTAR (TL)	MİKTAR	FİYAT	BÜTÇE
Personel Giderleri	✓	✓	✓	✓	S	-	-	24.441.142,76	-	-	17.977.369,33	-	-	-			L
Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primleri	✓	✓	✓	✓	S	-	-	3.455.015,00	-	-	3.097.713,44	-	-	-357.301,56			L
Tüketime Yönelik Mal Alımları	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	2.500.650,00	100%	-	1.601.348,09	-	-	-899.301,91	=	L	L
Yolluklar	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	228.900,00	100%	-	3.935,79	-	-	-224.964,21	=	L	L
Temsil ve Tanıtım Giderleri	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	550.000,00	100%	-	594.903,68	-	-	44.903,68	=	A	A
Görev Giderleri	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	153.250,00	100%	-	842.407,71	-	-	689.157,71	=	A	A
Hasta Nakil Hizmeti	✓	✓	✓	✓	D	48.000	145,83	7.000.000,00	55.388	138,40	7.665.596,68	7.388,00	90,09	665.596,68	L	L	A
Obezite ile Mücadele ve Sağlıklı Yaşam Projesi	✓	✓	✓	✓	D	750	1.200,00	900.000,00	839	1.176,10	986.750,00	89,00	23,90	86.750,00	L	L	A
Toplum Sağlığı Konularında Okullarda ve Halka Yönelik Eğitim Faaliyetleri	✓	✓	✓	✓	D	10.000	53,00	530.000,00	10.409	65,84	685.364,00	409,00	12,84	155.364,00	L	A	A
Halk Sağlığı Konusunda Yapılması Planlanan Proje Faaliyetleri	✓	✓	✓	✓	D	18	25.000,00	450.000,00	18	38.079,89	685.438,00	0,00	13.079,89	235.438,00	=	A	A
Sertifikalı İlk Yardım Eğitim Birimi Hizmetleri	✓	✓	✓	✓	D	1.250	240,00	300.000,00	1.334	296,74	395.846,00	84,00	56,74	95.846,00	L	A	A
Vektör Yayılımı Önleyici İlaçlama Hizmeti	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	6.504.200,00	100%	-	6.978.450,00	-	-	474.250,00	=	A	A
Sokak Hayvanları İçin Yem Alımı	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	2.000.000,00	100%	-	2.068.943,00	-	-	68.943,00	=	A	A
Sokak Hayvanları Geçici Bakımevinin Araç ve Ekipmanlarının Bakım Onarımı	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	500.000,00	100%	-	428.963,00	-	-	-71.037,00	=	L	L
Sokak Hayvanları Geçici Bakımevinin Bakım Onarımı	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	100.000,00	100%	-	112.568,00	-	-	12.568,00	=	A	A
Sokak Hayvanları İçin Aşı, İlaç vb Alımı	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	319.800,00	100%	-	326.483,00	-	-	6.683,00	=	A	A
Kurban Bayramına Yönelik Genel Hizmet Alımı	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	115.000,00	100%	-	56.000,00	-	-	-59.000,00	=	L	L
Mezbaha Atıkları İçin İmha Bedeli Hizmeti	✓	✓	✓	✓	D	1	50.000,00	50.000,00	0	0,00	0,00	1	50.000,00	-50.000,00	A	=	L
Barınma Konaklama ve Sosyal Yardım Merkezinin Faaliyetlerinin Sürdürülmesi	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	705.000,00	100%	-	611.314,36	-	-	-93.685,64	=	L	L
Gıda Tanımlı Nakit Yardımı	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	8.000.000,00	100%	-	12.757.795	-	-	4.757.795	=	A	A
Giyim Tanımlı Nakit Yardımı	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	2.500.000,00	100,00%	-	2.972.250,00	-	-	472.250,00	=	A	A

Süt Tanımlı Nakit Yardımı	✓	✓	✓		D			2.500.000,00	116.026	20,00	2.320.520,00	116.026,00		-179.480,00			L
Su Tanımlı Nakit Yardımı	✓	✓	✓		D	100%	-	300.000,00	100%	-	66.795,89	0,00	-	-233.204,11	-	L	L
Nakit Yardımı	✓	✓	✓		D	100%	-	700.000,00	100%	-	753.000,00	0,00	-	53.000,00	-	A	A
Donuk Gıda Yardımı	✓	✓	✓		D	-	-	1.200.000,00	76.286	16,61	1.267.235,00	-	-	67.235,00			A
Evde Bakım Hizmeti	✓	✓	✓		D	-	-	2.000.000,00	314	1.234,81	387.729,06	-	-	1.612.270,94			L
Hoş Geldin Bebek Projesi	✓	✓	✓	✓	D	28.000	30,36	850.000,00	32.479,00	20,32	660.066,77	4.479,00	10,04	-189.933,23	L	L	L
Mağduriyeti Belirlenmiş Vatandaşlarımıza Aynı ve Nakdi Yardımların Yapılması (Su, Ev Eşyası, Nakdi Yardım vb)	✓	✓	✓	✓	D	100,00 %	-	1.800.000,00	100,00%	-	1.281.857,80	-	-	-518.142,20	-	L	L
Engelli Vatandaşlarımızın İhtiyaçlarının Giderilmesi (Tekerlekli Sandalye, Hasta Bezi, Hasta Yatağı vb)	✓	✓	✓	✓	D	100,00 %	-	200.000,00	100,00%	-	261.470,05	-	-	61.470,05	-	A	A
Sosyal Hizmet Program Yazılımı	✓	✓	✓		D	100 %	-	400.000,00	100,00%	-	0,00	-	-	-400.000,00	-		L
Engelliler ve Sosyal Hizmet Alanında Faaliyet Gösteren Kurum, Dernek ve Kuruluşlara Yapılan Yardım ve Destekler	✓	✓	✓		D	100,00 %	-	550.000,00	100,00%	-	721.951,00	-	-	171.951,00	-	A	A
Engelliler ve Sosyal Hizmet Alanında Düzenlenen Etkinlik ve Faaliyetler	✓	✓	✓		D	58	3.448,28	200.000,00	66	2.721,56	179.623,15	8,00	726,72	-20.376,85	L	L	L
Beyaz Kalpler Oryantasyon Merkezi	✓	✓	✓		D	100%	-	150.000,00	100,00%	-	450.125,00	-	-	300.125,00	-	A	A
Dezavantajlı Gruplara Yönelik Düzenlenen Etkinlik ve Faaliyetler	✓	✓	✓		D	100,00 %	-	280.000,00	100,00%	-	599.623,15	-	-	319.623,15	-	A	A
Asansörlü Engelli Otobüsü Alımı	✓	✓	✓	✓	D	2	150.000,00	300.000,00	1	355.232,68	355.232,68	1,00	205.232,68	55.232,68	A	A	A
Kaynaştırma Temelli Zihinsel Engelli Yaşam Merkezi	✓	✓	✓		D	100%	-	776.500,00	100,00%	-	868.555,00	-	-	92.055,00	-	A	A
TOPLAM								73.509.457,76			71.023.223,63			-			L

Tablo 26: Sağlık ve Sosyal İşler Faaliyet Merkezindeki Faaliyetlerin Kurumsal Karne Boyutları ile İlişkisi

	VATANDAŞ BOYUTU	FİNANSAL BOYUT	İÇ SÜREÇLER BOYUTU	ÖĞRENME ve PERSONEL BOYUTU	RİS K
Personel Giderleri	Personel giderleri personele yönelik olduğundan vatandaş boyutu üzerindeki etkisi dikkate alınmamıştır.	Personel giderleri kapsamında 24.441.142,76 TL bütçe öngörülmekle birlikte dönem sonu itibarıyla 17.977.369,33 TL bütçe gerçekleşmesinin meydana geldiği ve dolayısıyla 6.643.773,43 TL olumlu bütçe sapmasının meydana geldiği incelenmiştir.	1- Birimde istihdam olunan personelin sayısının belirlenmesi, 2- Personelin maaş ve ücretlerinin belirlenmesi, 3- Yıl içerisinde yeni istihdam öngörüsünün belirlenmesi, 4- Yıl içerisinde emeklilik, ayrılma vb suretiyle birimden ayrılması öngörülen personelin belirlenmesi, 5- Maaş ve ücretlerde meydana gelmesi beklenen artışın oranının tespit edilmesi, 6- Yukarıdaki bilgiler ışığında personel giderlerinin hesaplanması.	1- Personele bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi 2- Arşiv verilerinden yararlanma eğitiminin verilmesi	Ek Tablo 1
Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primleri	Bu bütçe kalemi personel ile alakalı prim ödemelerine yönelik olduğundan vatandaş boyutu üzerindeki etkisi dikkate alınmamıştır.	Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri kapsamında 3.455.015,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte dönem sonu itibarıyla 3.097.713,44 TL bütçe gerçekleşmesinin meydana geldiği ve dolayısıyla 357.301,56 TL olumlu bütçe sapmasının meydana geldiği incelenmiştir.	1- Birimde istihdam olunan personelin sayısının belirlenmesi, 2- Personelin maaş ve ücretlerinin belirlenmesi, 3- Yıl içerisinde yeni istihdam öngörüsünün belirlenmesi, 4- Yıl içerisinde emeklilik, ayrılma vb suretiyle birimden ayrılması öngörülen personelin belirlenmesi, 5- Maaş ve ücretlerde meydana gelmesi beklenen artışın oranının tespit edilmesi, 6- Sosyal güvenlik primlerinde meydana gelmesi olası artışın belirlenmesi, 7- Yukarıdaki bilgiler ışığında personel giderlerinin hesaplanması.	1- Personele bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi 2- Arşiv verilerinden yararlanma eğitiminin verilmesi	Ek Tablo 2
Tüketime Yönelik Mal Alımları	Tüketime yönelik mal alımları (kırtasiye, büro malzemesi, periyodik yayın, su, temizlik, yakacak, akaryakıt, elektrik, yiyecek, içecek, giyecek, spor malzemesi) personele yönelik olduğundan vatandaş boyutu üzerindeki etkisi dikkate alınmamıştır.	Tüketime yönelik mal alımları için 2.500.650,00 TL tutarında bütçeleme yapılmasına rağmen dönem sonunda harcama kaleminin 1.601.348,09 TL olarak gerçekleşmesine bağlı olarak bütçe üzerinde 899.301,91 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir.	1- İhtiyacın ortaya çıkması, 2- Depolarda ihtiyaç duyulan malzemenin olup olmadığının tespiti, 3- İhtiyaç duyulan malzemenin depoda bulunmadığının tespit edilmesi sonrasında malzemenin tedarik edilmesi sürecinin başlatılması, 4- Tedarik edilen malzemenin muayene ve kabul işlemlerinin yapılması, 5- Malzemenin depoya konulması.	İhtiyaç duyulan malzemelerin tümünün temin edilmesine bağlı olarak miktar sapması meydana gelmemiş, buna karşın bütçede sapma meydana gelmiştir. Bu durum bütçenin gerçekçi hazırlanmaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi gereklidir.	Ek Tablo 3

Yolluklar	Yolluk ödemeleri personele yönelik olduğundan vatandaş boyutu üzerinde doğrudan etki oluşturmamaktadır.	Yolluk ödemeleri kapsamında 228.900,00 TL tutarında bütçeleme yapılmasına rağmen dönem sonunda harcama kaleminin 3.935,79 TL olarak gerçekleşmesine bağlı olarak bütçe üzerinde 224.964,21 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir.	Yolluk ödemelerine ilişkin miktar sapması meydana gelmemiş, buna karşın bütçede sapma meydana gelmiştir. Bu durum bütçenin gerçekçi hazırlanmaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi gereklidir. Ayrıca harcırah mevzuatı eğitiminin verilmesi de gereklidir	Yolluk ödemelerine ilişkin miktar sapması meydana gelmemiş, buna karşın bütçede sapma meydana gelmiştir. Bu durum bütçenin gerçekçi hazırlanmaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi gereklidir. Ayrıca harcırah mevzuatı eğitiminin verilmesi de gereklidir	Ek Tablo 4
Temsil ve Tanıtım Giderleri	Makamın gerekli gördüğü temsil, ağırlama, hediye, tören giderleri ile yine temsil amaçlı olmak üzere, spor faaliyetlerine, kısa süreli kongre, konferans ve seminer gibi toplantılara ilişkin karşılama, ağırlama ve organizasyon giderlerinin izlendiği bu harcama kalemi vatandaşlara yönelik olmakla birlikte, bu harcama kaleminden doğrudan faydalanan vatandaş sayısının il genelinde ikamet eden vatandaş sayısına oranı dikkate alındığında bu harcamaların vatandaş boyutu kapsamında değerlendirilmesi makul olmamaktadır.	Temsil ve tanıtım giderleri kapsamında öngörülen 550.000,00 TL tutarındaki ödeneğin 594.903,68 TL olarak gerçekleşmesine bağlı olarak bütçe üzerinde 44.903,68 TL olumsuz bütçe sapması meydana gelmiştir.	1- "Belediye Bütçesinden Yapılacak Temsil, Ağırlama ve Tören Giderleri Yönergesi"nin ilgili hükümlerinin ve bu alanda verilen yüksek mahkeme kararlarının incelenmesi, 2- Yapılan/yapılacak harcamaların "Belediye Bütçesinden Yapılacak Temsil, Ağırlama ve Tören Giderleri Yönergesi"ne uygun olup olmadığının analiz edilmesi, 3- Yapılacak harcama "Belediye Bütçesinden Yapılacak Temsil, Ağırlama ve Tören Giderleri Yönergesi"ne uygun ise harcamanın bu kapsamda kayda alınması.	Temsil ve tanıtım giderleri kapsamında miktar sapması meydana gelmemiş, buna karşın bütçede sapma meydana gelmiştir. Bu durum bütçenin gerçekçi hazırlanmaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi gereklidir. Buna ilave olarak "Belediye Bütçesinden Yapılacak Temsil, Ağırlama ve Tören Giderleri Yönergesi" eğitimi verilmesi gereklidir.	Ek Tablo 5
Görev Giderleri	Görev giderleri kapsamında yapılan harcamaların vatandaş boyutu üzerindeki etkisi sınırlıdır.	Görev giderleri kapsamında öngörülen 153.250,00 TL tutarındaki ödeneğin 842.407,71 TL olarak gerçekleşmesine bağlı olarak bütçe üzerinde 689.157,71 TL olumsuz bütçe sapması meydana gelmiştir.		Görev giderleri kapsamında miktar sapması meydana gelmemiş, buna karşın bütçede sapma meydana gelmiştir. Bu durum bütçenin gerçekçi hazırlanmaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi gereklidir.	Ek Tablo 9

Hasta Nakil Hizmeti	Dönem başında 48.000 kişiye hizmet verilmesi hedeflenilmekle birlikte dönem sonu itibariyle 55.388 kişiye hizmet verildiği görülmektedir. Hedeflenen seviyeden daha fazla kimseye ulaşılması, daha fazla vatandaşa hizmet sunulması anlamına geldiğinden vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki meydana getirecektir.	Sözkonusu faaliyet ile ilgili olarak 7.000.000,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte dönem sonunda hasta nakil hizmeti faaliyeti kapsamında 7.665.596,68 TL harcama gerçekleştiği, dolayısıyla 665.596,68 TL olumsuz bütçe sapması ortaya çıktığı görülmektedir. Dönem başında, kaç kişinin hasta nakil hizmetinden yararlanacağı, hasta vatandaşlar tarafından hangi hastanenin tercih edileceği, hastane ile hasta ikametgahı arasındaki mesafenin ne kadar olacağı bilinmediğinden bütçede sapma meydana gelmesi olasıdır. Bütçe sapması (i) mesafe sebebiyle, (ii) hizmet sunulan vatandaş sayısındaki artış sebebiyle ortaya çıkabilir. Bütçe sapmasının hizmet sunulan vatandaş sayısı sebebiyle ortaya çıkması varsayımı altında olumsuz bütçe sapmasının vatandaş memnuniyetinde artışa sebebiyet verdiği şeklinde değerlendirme yapmak olasıdır.	1- Ambulans hattının telefon numarasının halka duyurulması, 2- Çağrı merkezinin teçhizat ve personel yönüyle kuvvetlendirilmesi, 3- Ambulans ve acil tıp teknisyeni sayısının artırılması 4- Şoförlerin eğitilmesi 5- İl dışı hasta nakillerinde mesafe tespiti yapılışının standart hale getirilmesi	1- Ambulanslarda görevli personele (şoför, acil tıp teknisyeni vb) hastalara ve hasta yakınlarına yönelik davranış eğitimlerinin verilmesi, 2- Miktar hedefinin belirlenmesine ilişkin eldeki verileri kullanmaya yönelik eğitim verilmesi,	Ek Tablo 30
Obezite ile Mücadele ve Sağlıklı Yaşam Projesi	İl genelinde 750 kişiye obezite ile mücadele konusunda eğitim sunulması hedeflenirken dönem sonu itibariyle 839 kişiye hizmet sunulmuş, dolayısıyla hedeflenen seviyenin üzerinde kişi hizmetten yararlanmıştır. Toplumda daha fazla kimseye sözkonusu eğitimin sunulması, sağlıklı bireylerin mevcudiyetinin temininde önem arzettiğinden sözkonusu faaliyetin daha fazla kimseye sunulması (miktar sapması) vatandaş boyutu üzerinde olumlu tesir meydana getirecektir.	Faaliyet kapsamında 900.000,00 TL bütçe öngörülmüş olup, dönem sonu itibariyle 986.750,00 TL harcama yapılmış ve 839 kişiye sözkonusu hizmet sunulmuştur. Bütçe sapması miktar sapması ve fiyat sapması kaynaklıdır. Hedeflenen kişi sayısından 89 fazla kimseye eğitim verilmesi bütçe üzerinde olumsuz etki meydana getirmektedir. Fiyat sapması analiz edildiğinde kişi başına düşen birim maliyet; $(986.750,00 / 839 =) 1.176,00$ TL'dir. Kişi başı gerçekleşen 1.176,00 TL, bütçelenen birim maliyet olan 1.200,00 TL'nin altında kalsa da kalitede azalma gerçekleşmeksizin kişi başına düşen eğitim maliyetini azaltıcı çalışmalar yapılarak birim maliyeti aşağıya çekilmeye çalışılmalıdır.	1- İl Sağlık Müdürlüğü ve Özel Sağlık Kurumlarından il genelinde obezite ile mücadele eden bireylerle ilişkin verilerin temin edilmesi ve sözkonusu veriler ışığında miktar hedefinin belirlenmesi, 2- Eğitimler için gerekli teçhizatın (mikrafon vb) eğitmeni personele teslimi, 3- Eğitim duyurusunun yapılması (imkanlar dahilinde obezite ile mücadele edenlere sms, mail vb ile özel davet edilmelidir), 4- Eğitimlerin ilçeler/mahalleler arası denge gözetilerek planlanması	1- Eğitmcilerin "eğitiminin eğitimi" programına tabi tutulması, 2- Performans programı, stratejik plan, faaliyet raporu hazırlayan personele bütçeleme eğitiminin verilmesi,	Ek Tablo 31
Toplum Sağlığı Konularında Okullarda ve Halka Yönelik Eğitim Faaliyetleri	Vatandaşa yönelik düzenlenen eğitimler, halk sağlığı açısından önemli olduğundan bu tür eğitimlerin nitelik ve nicelik yönüyle artırılması vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki meydana getirecektir.	Bu faaliyet kapsamında 530.000,00 TL bütçeleme yapılmasına karşın 685.364,00 TL harcanmış, dolayısıyla 155.364,00 TL olumsuz bütçe sapması meydana gelmiştir. Bütçe sapması (1) miktar sapması sebebiyle, (2) fiyat sapması sebebiyle ortaya çıkmaktadır. Sözkonusu faaliyete ilişkin miktar hedefinin belirlenmemesi sebebiyle miktar sapması temelli bütçe sapması ortaya konulamamaktadır. Öte yandan, kişi başına düşen eğitim bedeli $685.364,00 \text{ TL} / 10.409 = 65,84 \text{ TL'dir}$. Bu maliyetin içerisine broşür/kitapçık basımı, ulaşım kapsamında yakıt tüketimi vb maliyetler girmektedir. Kişi başına düşen eğitimin kalitesinde azaltma yapılmaksızın eğitim başına düşen birim maliyeti daha aşağıya çekecek çalışmalar yapılması yerinde olacaktır.	1- İl Sağlık Müdürlüğü ile görüşmek suretiyle bölgeler itibariyle ihtiyaç duyulan eğitimlerin ve eğitimlere daha çok ihtiyaç duyan bölgelerin tespit edilmesi eğitimlerden alınacak olumlu sonuçları arttıracaktır, 2- Şehir merkezlerine uzak, maddi olanakları sınırlı köy okullarında bu tür eğitimlerin yapılması, eğitimin alınacak verimi arttıracak, vatandaş boyutu üzerindeki olumlu etkiyi arttıracaktır, 3- Eğitim sürecinde ihtiyaç duyulacak teçhizatın (mikrofon, bilgisayar vb) temini, 5- Uygun eğitmeni (hitabet, tecrübe, konuya vukufiyet vb) seçimi, 6- Eğitimlere ilişkin duyuruların yapılması, 7- Planlama sürecinde ilçeler/mahalleler arasında adaletli dağıtımların yapılması	1- Eğitmcilerin, "eğitiminin eğitimi" programına tabi tutulması, 2- Performans programı, stratejik plan, faaliyet raporu hazırlayan personele bütçeleme eğitiminin verilmesi	Ek Tablo 32

Halk Sağlığı Konusunda Yapılması Planlanan Proje Faaliyetleri	Halk sağlığına yönelik olarak hedeflenen miktarda faaliyet gerçekleştirilmiş, dolayısıyla miktar sapması meydana gelmemiştir. Halk sağlığına yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi vatandaş memnuniyetini beraberinde getireceğinden vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki oluşacaktır.	Halk sağlığına yönelik faaliyetler için 25.000,00 TL birim fiyat öngörülmeyle birlikte dönem sonunda bu faaliyetin birim başına 38.079,89 TL olarak gerçekleştiği dolayısıyla birim başına 13.079,89 TL, toplamda ise 235.438,00 TL olumsuz bütçe sapması meydana geldiği tespit edilmiştir.	1- Faaliyetlerin il genelindeki dağılımının adaletli şekilde planlanması, 2- Gerekli duyuruların yapılması, 3- Birim maliyetin arşiv verileri dikkate alınarak hazırlanması, 4- Faaliyet kapsamında görev alacakların faaliyet alanında uzman kişilerden seçilmesi	İlgili personele bütçeleme eğitimi verilmesi,	Ek Tablo 33
Sertifikalı İlk Yardım Eğitim Birimi Hizmetleri	1.250 kişiye ilk yardım eğitiminin verilmesi planlanmış olmakla birlikte 1.334 kişiye bu alanda eğitim verilmiş olup ortaya çıkan sapma olumlu miktar sapması kapsamında değerlendirilmektedir. Hedeflenenenden daha fazla kimseye ilkyardım eğitiminin verilmesi acil müdahale olanağını arttırdığından vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki meydana getirecektir. Bu eğitimin KOMEK vasıtasıyla verildiği, KOMEK'in sadece Kandıra İlçesinde bu eğitimi verdiği görülmektedir. Bu eğitimin her ilçede verilmesi daha olumlu sonuç ortaya çıkaracaktır.	Faaliyet ile ilgili olarak dönem başında 300.000,00 TL öngörülmüş olup, dönem sonu itibarıyla 395.846,00 TL harcama yapıldığı, dolayısıyla 95.846,00 TL aleyhte bütçe sapması ortaya çıktığı görülmektedir. Ortaya çıkan bütçe sapması fiyat ve miktar eksenlidir. Miktar sapması sebebiyle ortaya çıkan bütçe sapması daha fazla bireye eğitim verilmesi açısından değerlendirildiğinde olumlu görülmekle birlikte birim fiyatta meydana gelen sapma olumsuz görülmektedir. Geçmiş yıl verilerinden yararlanmak suretiyle fiyat sapmasının önüne geçilebileceği düşünülmektedir.	1-İlk yardım eğitimi verildiğinin daha fazla kimseye duyurulması, 2- Eğitim içeriğinin uzmanlar tarafından oluşturulması, 3- Eğitimlerin uzman personel tarafından verilmesi, 4- Eğitimlerin il genelinde her ilçede düzenlenmesi, 5- Eğitim günleri ile saatlerinin eğitime katılacak yetişkinlerin uygun görebileceği zamanlarda belirlenmesi, 6- Eğitim esnasında gerekli alet edavatın (eğitim CD'si, kitap, broşür, mikrofon vb) temin edilerek kullanılması,	1- Eğitimcilerin, "eğitimcinin eğitimi" programına tabi tutulması, 2- Performans programı, stratejik plan, faaliyet raporu hazırlayan personele bütçeleme eğitiminin verilmesi	Ek Tablo 34

Vektör Yayılımı Önleyici İlaçlama Hizmeti	Sözkonusu faaliyetler için ölçülebilir hedefler yerine %'li hedeflerin belirlendiği görülmektedir. Vektör yayılımı ve sokak hayvanlarına yönelik planlanan faaliyetler vatandaşların sağlığı üzerinde olumlu etkiler meydana getireceğinden (sokak hayvanlarına yönelik yapılan düzenlemeler neticesinde sokaklarda tehlike arzedecek nitelikte sokak hayvanlarının dolaşımı engellenecek, hayvanların bireylere saldırmaları engellenecek, tedavilerinin yapılması sonrasında tehlike oluşturmalarının önüne geçilebilecek) vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki meydana getireceği düşünülmektedir. Faaliyetin mekansal dağılımının dikkate alınması ile memnuniyet düzeyinde artış beklenilmektedir.	Planlanan ve gerçekleşen harcamalar karşılaştırıldığında aleyhte bütçe sapması tespit edilmiş olsa da sapmanın boyutunun makul seviyede olduğu görülmüştür.	1- Yürütülen faaliyetlerin belirli bir plan dahilinde il genelinde adaletli bir şekilde yayılması sağlanmalı, 2- Sokak hayvanlarına küpe takmak suretiyle hayvanların takibinin yapılması,	Ek Tablo 35	
Kurban Bayramına Yönelik Genel Hizmet Alımı	Kurban bayramında büyükbaş ve küçükbaş hayvanların kesilmesi hizmetinin sunulması vatandaşların kurban kesme ibadetlerini daha kolay yapmalarına katkı sağladığından vatandaş boyutu kapsamı üzerinde olumlu etki meydana getirecektir.	Dönem başında 115.000,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte dönemsonu itibariyle 56.000,00 TL bütçe gerçekleşmesinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bütçelenen tutarın 1/2'sine tekabül eden gerçekleşme ile ortaya çıkan olumlu bütçe sapması, bütçe hazırlama sürecinde bütçenin abartılı öngörülmesi sebebiyledir.	1- Hayvan kesim noktalarının belirlenmesi, 2- Bölgedeki yoğunluğa göre kasap ve yardımcı personel sayısının belirlenmesi, 3- Kasap ve yardımcı personelin eğitime tabi tutulması, 4- Kesim ile alakalı alet edavatın tespitinin yapılması, 5- Gerekli alet edavatın belediye ambarında olup olmadığının tespit edilmesi, 6- Ambarda olmayan alet edavatın temin edilmesi, 7- Alet edavatın muhafazasının sağlanması.	1- Kasap ve yardımcı personele yönelik kesim ile ilgili eğitim verilmesi, 2- Kasap ve yardımcı personele vatandaş ile iletişim kurulmasına yönelik eğitim verilmesi, 3- Bütçeleme eğitimi verilmesi,	Ek Tablo 36
Mezbaha Atıkları İçin İmha Bedeli Hizmeti	Mezbahanelerde yapılan kesimler neticesinde ortaya çıkan atıkların imhası çevre kirliliğinin önlenmesine bağlı olarak vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki sunacaktır.	Dönem başında 50.000,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte dönemsonu itibariyle 0,00 TL bütçe gerçekleşmesinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bahsekonu hizmetin alınmasından vazgeçilerek eldeki imkanlarla imha işleminin gerçekleştirilmesi sebebiyle finansal boyut üzerinde olumlu sapma meydana gelmiştir.			

Barınma Konaklama ve Sosyal Yardım Merkezinin Faaliyetlerinin	Çeşitli sebeplerle (tedavi, eğitim vb) geldiği Kocaeli'de barınma gereksinimini karşılamak isteyen veya maddi olanaksızlıklar içerisinde olan bireylere barınma ihtiyacı sunulması sosyal belediyeciliğin bir yansıması olup, vatandaş boyutu üzerinde olumlu tesir meydana getirmesi beklenilmektedir.	Dönem başında 705.000,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte dönemsonu itibariyle 611.314,36 TL bütçe gerçekleşmesinin ortaya çıktığı, dolayısıyla bütçede 93.685,64 TL olumlu sapma ortaya çıktığı tespit edilmiştir.	1- Barınma şartlarının yönetmelik kapsamında belirlenerek bu kapsamdaki kimselerin barındırılması, 2- Barınan kimselerin kayıtlarının nizami bir şekilde tutulması,		Ek Tablo 37
Gıda Tanımlı Nakit Yardımı Giyim Tanımlı Nakit Yardımı	Toplumsal maddi olanakları kısıtlı kesimlerine en temel gereksinimlerden biri olan gıda ve giyim yardımlarının yapılması; (i) hırsızlık, (ii) hanelerde huzursuzluk, (iii) küçük çocukların çalışmak zorunda kalması, (iv) gıda ve giyim eksikliğine bağlı olarak ortaya çıkan sıkıntılar (v) yetersiz beslenmeye bağlı olarak ortaya çıkan sağlık sorunlarını önleyici etki meydana getireceğinden gıda ve giyim yardımlarının yapılmasının vatandaş boyutu üzerinde olumlu netice meydana getirmesi beklenilmektedir.	Gıda yardımı faaliyet kaleminde 8.000.000,00 TL bütçelenmesine karşın dönem sonu itibariyle 12.757.795,00 TL harcanmış, dolayısıyla 4.757.795,00 TL olumsuz bütçe sapması meydana gelmiştir. Giyim yardımı faaliyet kaleminde ise 2.500.000,00 TL bütçelenmesine karşın dönem sonu itibariyle 2.972.250,00 TL harcanmış, dolayısıyla 472.250,00 TL olumsuz bütçe sapması meydana gelmiştir. Ancak sözkonusu faaliyetlere ilişkin miktar hedefinin konulmaması sebebiyle bütçe sapmalarının ortaya çıkması olağandır. Yardıma muhtaç ailelerin kayıtlarının tutulması ve her bir aileye yapılan ortalama yardım miktarının belirlenmesi ile miktar ve bütçe sapmaları daha az sapma ile ortaya konulabilecektir. Ayrıca bütçede her ne kadar olumsuz bütçe sapması ortaya çıkmış olsa da vatandaş boyutunda bahsedilen hırsızlık, sağlık sorunları vb gibi olumsuz hadiseleri giderici tarzda etki ortaya çıkaracağından olumsuz bütçe sapmasının vatandaş boyutu üzerinde olumlu etkisi meydana gelecektir.	1- Gıda ve giyim yardımı yapılan kişi/ailelerin kayıtlarının tutulması, 2- Yardım kapsamında dağıtılan 41 KART'ların geçerli olduğu marketlerin il genelinde yaygınlaştırılması, 3- 41 KART'ın geçerli olduğu marketlerin listesinin kurumsal internet sayfasında ilan edilmesi veya personele yazılı olarak bildirilmesi, 4- Sosyal değerlendirme uzmanlarının dikkate alacakları kriterlerin yazılı olarak belirlenmesi, 5- Kişi/ailelerin gıda ve giyim yardımını gerçekten hak edip hak etmediklerinin belirli sıklıklarla kontrolü 7- Gıda ve giyim yardımı başvurusunda bulunan kişilerin maddi olanaklarının diğer kamu kurum ve kuruluşları tarafından tanzim edilen evrak ile kontrolünün yapılması, 8- Yardım yapılan bireylere ilişkin arşiv kayıtlarının tutulması.	Sosyal değerlendirme uzmanlarına, değerlendirmelerde dikkat etmeleri gereken hususlara yönelik eğitim verilmesi	Ek Tablo 38
Süt Tanımlı Nakit Yardımı	Süt tanımlı kart sadece maddi olanaksızlık içerisindeki bireylere değil, gebe bayanların takibinin yapılması ve süt içmelerini teşvik etmek için yapılan bir faaliyettir. Her iki durumda da vatandaş memnuniyetine sebebiyet vereceği düşünülmektedir.	2.500.000,00 TL bütçe öngörülen faaliyet 2.320.520,00 TL bedel ile gerçekleşmiş ve dolayısıyla 179.480,00 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir.	1- Süt yardımı kapsamında dağıtılan 41 KART'ların geçerli olduğu marketlerin il genelinde yaygınlaştırılması, 2- 41 KART'ın geçerli olduğu marketlerin listesinin kurumsal internet sayfasında ilan edilmesi, 3- Yardım yapılan bireylere ilişkin arşiv kayıtlarının tutulması.		Ek Tablo 38

Su Tanımlı Nakit Yardımı	Maddi durumu olanaklı olmayan ve şartları taşıyan kimselere 41 kart ile su, donuk gıda ve nakit yardımının yapılması gerek yardımdan yararlanan kimseler üzerinde doğrudan, gerekse istenilmeyen hadiselerin (hırsızlık vb) önlenmesi açısından diğer bireyler üzerinde dolaylı olarak olumlu katkı sağlayacağından vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki oluşturacaktır.	Su tanımlı kart için 300.000,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte 1/5'i oranında bir gerçekleşme meydana gelmiş, diğer iki faaliyette ise olumsuz bütçe saptması meydana gelmiştir.	1- Yardım yapılan kişi/ailelerin kayıtlarının tutulması, 2- Yardım kapsamında dağıtılan 41 KART'ların geçerli olduğu marketlerin il genelinde yaygınlaştırılması, 3- 41 KART'ın geçerli olduğu marketlerin listesinin kurumsal internet sayfasında ilan edilmesi, 4- Sosyal değerlendirme uzmanlarının dikkate alacakları kriterlerin yazılı olarak belirlenmesi, 5- Kişi/ailelerin yardımları gerçekten hakedip haketmediklerinin belirli sıklıklarla kontrolü 7- Yardım başvurusunda bulunan kişilerin maddi olanaklarının diğer kamu kurum ve kuruluşları tarafından tanzim edilen evrak ile kontrolünün yapılması, 8- Yardım yapılan bireylere ilişkin arşiv kayıtlarının tutulması.	Sosyal değerlendirme uzmanlarına, 1- davranış eğitimi, 2- değerlendirmelerde dikkat edilmesi gereken hususlara yönelik eğitim verilmesi,	Ek Tablo 38
Evde Bakım Hizmeti	Hasta ve yardıma muhtaç kimselere evde bakım hizmetinin sunulması gerek hizmetten yararlanan kimseler gerekse bu kimselerin yakınları tarafından memnuniyetle karşılanacağından vatandaş memnuniyeti üzerinde olumlu etki meydana getirmesi beklenilmektedir.	Faaliyet için 2.000.000,00 TL bütçe öngörülmesine karşın dönem sonunda bütçelenen tutarın 1/5'i oranında, 387.729,06 TL, gerçekleşmenin ortaya çıktığı, dolayısıyla 1.612.270,94 TL olumlu bütçe saptmasının meydana geldiği görülmektedir.	1- Evde bakım hizmetinden yararlanma usullerinin tespiti, 2- İl genelinde evde bakım faaliyetinden yararlanma şartlarını taşıyan kimselerin tespiti, 3- Faaliyetin çeşitli usullerle halka duyurulması, 4- Yardım yapılan bireylere ilişkin arşiv kayıtlarının tutulması.	1- Bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi, 2- personele yardıma muhtaç kişilere yönelik davranış eğitiminin verilmesi	Ek Tablo 39
Hoş Geldin Bebek Projesi	Doğum sebebiyle mali darlık içerisinde bulunan ailelere destek olunması ve bunun yanı sıra belediye tarafından böyle bir günde hatırlanmak vatandaş üzerinde olumlu tesir oluşturmaktadır	Hoş geldin bebek paketinin gönderilmesi ile ilgili olarak 2017 yılı performans programında 850.000,00 TL gider bütçesi öngörülmekle birlikte yılsonu itibarıyla fiili harcama tutarının 660.066,77 TL olarak gerçekleştiği, dolayısıyla 189.933,23 TL olumlu bütçe saptasının meydana geldiği görülmektedir. Faaliyet kapsamında hem miktar hem de bütçe saptması mevcuttur. TÜİK verileri dikkate alınmaksızın miktar hedefi belirlenmesi miktar saptmasının çok olmasına ve aynı zamanda birim fiyatın hatalı tespitine sebebiyet vermiştir.	1- Büyükşehir Belediyesi ile İl Nüfus Müdürlüğü arasında doğum verisi paylaşımına ilişkin protokol imzalanması ve protokol kapsamında belirli periyotlarla doğum listelerinin temin edilmesi, 2- Hoş geldin bebek paketi içerisinde yer alacak alet edavatın benzer paketi gönderen diğer belediyelerin paketlerinin içeriği dikkate alınarak güncellenmesi, 3- Kız çocukları ile erkek çocuklarına farklı renklerde hediye gönderilmesi, 4- Paketlerin gönderilmeden önce kontrolünün yapılarak eksiklikler olup olmadığının takibi, 5- Miktar hedefinin belirlenmesi sürecinde TÜİK verilerinin dikkate alınması, 6- Fiyat öngörüsünün, arşiv verileri ışığında gerçekçi belirlenmesi, 7- Yardım yapılan bireylere ilişkin arşiv kayıtlarının tutulması.	Personele bütçe hazırlama eğitimi verilmesi	Ek Tablo 40

Mağduriyeti Belirlenmiş Vatandaşlarımıza Aynı ve Nakdi Yardımların Yapılması (Su, Ev Eşyası, Nakdi Yardım)	Mağduriyeti belirlenmiş vatandaşlara aynı ve nakdi yardımların yapılması; (i) hırsızlık, (ii) hanelerde huzursuzluk, (iii) küçük çocukların çalışmak zorunda kalması, (iv) yetersiz beslenmeye bağlı olarak ortaya çıkan sağlık sorunlarını önleyici etki meydana getireceğinden söz konusu faaliyetin vatandaş boyutu üzerinde olumlu etkisinin olduğu düşünülmektedir.	Aynı ve nakdi yardım yapılması kapsamında 1.800.000,00 TL bütçelenmesine karşın dönem sonu itibarıyla 1.281.857,80 TL harcanmış, dolayısıyla 518.142,20 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir. Ancak söz konusu faaliyetlere ilişkin miktar hedefinin konulmaması sebebiyle bütçe sapmalarının ortaya çıkması olağandır. Yardıma muhtaç ailelerin kayıtlarının tutulması ve herbir aileye yapılan ortalama yardım miktarının belirlenmesi ile miktar ve bütçe sapmaları daha az sapa ile ortaya konulabilmektedir.	1- Başvuruda istenilecek olan kişilerin mağduriyetine ilişkin evrak listesi belirlenip ilan edilmeli, 2- İlan edilen evrak, başvuru sahiplerinden alınmalı, güncelliği/geçerliliği incelenmeli, 3- Yapılan yardımlar tutanağa bağlanmalı, 4- Yapılacak yardım miktarlarının alt ve üst sınırları belirlenmelidir.	Sosyal değerlendirme uzmanlarına, değerlendirmelerde dikkat etmeleri gereken hususlara yönelik eğitim verilmesi	Ek Tablo 38
Engelli Vatandaşlarımızın İhtiyaçlarının Giderilmesi (Tekerlekli Sandalye, Hasta Bezi, Hasta Yatağı vb)	Engelli bireylerin, temininde güçlük çektikleri ihtiyaçlarını (hasta bezi, kulaklık, tekerlekli sandalye vb) karşılayan ve böylece engelli bireylerin sosyal yaşama etkin bir şekilde katılımını kolaylaştıran söz konusu eylemlerin vatandaş memnuniyeti (hastanın kendisi ve yakınları) ve dolayısıyla vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki oluşturacağı bir hakikattir. Dönem içerisinde kaç vatandaşa hizmet verilmesinin hedeflendiğine dair miktar hedefi belirlenmediği gibi, dönem sonunda kaç vatandaşa hizmet sunulduğuna ilişkin veri sunumu da yapılmamıştır. İdareye yapılan talep üzerine söz konusu talep değerlendirilmekte ve şartları haiz olan vatandaşlara ihtiyaç duydukları malzemelerin belli bir oranı karşılanmaktadır. Yıl içerisinde idareye yapılacak başvuru sayısının önceden bilinmemesine bağlı olarak miktar sapmasının ortaya çıkması olasıdır.	Söz konusu faaliyet kapsamında 200.000,00 TL bütçe öngörülmeyle birlikte, faaliyet 261.470,05 TL olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla 61.470,05 TL olumsuz bütçe sapması mevcuttur. İdareye gelen talep sayısı ile talep edilen alet türü ve alet sayısının ne olacağının dönem başında tam olarak tahmin edilememesine bağlı olarak bütçe sapması olasıdır. Engelli bireylerin temininde güçlük çektikleri aletlerin teminine bağlı olarak vatandaş memnuniyeti ortaya çıktığından, yapılan harcama miktarı ile daha fazla vatandaşın talebi karşılandığından, harcama miktarının artması ile (eğer miktar yönüyle daha fazla bireye ulaşıldı ise) vatandaş memnuniyetinde artış meydana geldiği sonucuna ulaşmak olasıdır.	1- İdare tarafından hangi tür taleplerin karşılanacağını kurumsal internet sayfasında ilan edilmesi, 2- İdare tarafından hangi kriterlere göre taleplerin karşılanacağını kurumsal internet sayfasında ilan edilmesi 3- İdareye sunulması istenilen belgelerin kurumsal internet sayfasında ilan edilmesi 4-İdareye sunulan belgelerin güncelliğinin yetkilendirilmiş ve eğitilmiş personel tarafından incelenmesi, 5- Sosyal inceleme personelinin düzenlediği raporların içeriğinin belirlenmesi.	1- Sosyal inceleme personeline, rapor düzenlemede dikkate alınacak temel kriterler hakkında eğitim verilmesi, 2- İdareye yapılan başvurularda, evrak teslim alan personele teslim edilen evrakta dikkat edilecek hususların neler olduğu konusunda eğitim verilmesi	Ek Tablo 41

Sosyal Hizmet Program Yazılımı	Farklı dezavantajlı gruplara yönelik yürütülen faaliyetlerin (gıda, süt, su, nakit, dondurulmuş gıda vb yardımları) ve bu faaliyetlere ilişkin verilerin kaydedildiği program gerek faaliyetlerin planlanmasının gerekse bütçelenmesinin daha az sapma ile yapılmasını olanaklı hale getireceğinden ve faaliyetlerin sistematik bir şekilde yerine getirilmesini sağlayacak ve böylece vatandaşlar üzerinde olumlu tesirler oluşturacaktır.	Sözkonusu faaliyet kapsamında 400.000,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte, dönemsonu itibariyle 0,00 TL olarak gerçekleşmiş, dolayısıyla bütçede 400.000,00 TL olumlu bütçe sapması ortaya çıkmıştır. Faaliyetin gerçekleştirilmemesi neticesinde bütçe üzerinde her ne kadar olumlu sapma ortaya çıksa da, birim tarafından yürütülen farklı faaliyetlerin (gıda, süt, su, nakit, dondurulmuş gıda vb yardımları) tek bir program dahilinde yürütülmesi gerçekleşmediğinden orta ve uzun vadede olumsuz etki oluşturacağı düşünülmektedir.	Program dahilinde dezavantajlı grupların netleştirilmesi, her bir dezavantajlı gruba yönelik faaliyetlerin (gıda, süt, su, nakit, dondurulmuş gıda vb yardımları) ve bu faaliyetlerin bütçelerinin kaydedilmesi, faaliyetlerde tespit edilen eksikliklerin kaydedilmesi neticesinde faaliyetlerin kalitesinin artırılması	Kurulumu yapılan programın kullanımına ilişkin eğitim	Ek Tablo 42
Engelliler ve Sosyal Hizmet Alanında Faaliyet Gösteren Kurum, Demek ve	Engelliler ile sosyal hizmet alanında faaliyet gösteren derneklere yapılan yardımlar bu kesimlere yönelik yürütülen faaliyetlerin nitelik ve nicelik yönüyle artmasına sebebiyet verdiğinden vatandaş boyutu üzerinde olumlu tesir meydana getirecektir.	Dönem başında 550.000,00 TL yardım bütçesi öngörülmekle birlikte dönem sonunda bütçe gerçekleşmesinin 721.951,00 TL olduğu ve nihayetinde 171.951,00 TL olumsuz bütçe sapmasının ortaya çıktığı görülmektedir.	1- Yardım yapılacak dernek türlerinin belirlenmesi, 2- Başvuruda istenilecek evrakın belirlenerek ilan edilmesi, 3- Dernekler tarafından İdareye teslim edilen evrakın geçerliliğinin incelenmesi, 4- Yapılan yardımlara ilişkin tüm evrakın dosyada muhafaza edilmesi		Ek Tablo 43
Engelliler ve Sosyal Hizmet Alanında Düzenlenen Etkinlik ve Faaliyetler	Sözkonusu faaliyetler gerek engelliler gerekse aileleri tarafından memnuniyetle karşılanacağından vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki meydana getirecektir. Nitekim hedeflenen seviyenin üzerine çıkılması olumlu bir durum olarak değerlendirilecektir.	Faaliyetler kapsamında 200.000,00 TL bütçe öngörülmesine karşın dönem sonunda 179.623,15 TL bütçe gerçekleşmesi tespit edilmiş, dolayısıyla 20.376,85 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir.	1- Engellilere yönelik faaliyetler belirlenmeli, 2- Faaliyetlerin hitap ettiği dezavantajlı kimseler haberdar edilmeli, 3- İl genelindeki engelli bireylere ilişkin veriler ilgili kamu kurumlarından elde edilmeli, 4- Etkinlikler sosyal medya başta olmak üzere farklı usullerle duyurulmalıdır		Ek Tablo 44
Beyaz Kalpler Oryantasyon Merkezi	Toplumda sosyal risk grubunda bireyler mevcut olup, bu bireylere yönelik yürütülen faaliyetler bu kimseler ve aileleri tarafından memnuniyetle karşılanacağından vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki oluşturacaktır.	Dönem başında 150.000,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte dönem sonu itibariyle 450.125,00 TL bütçe gerçekleşmesinin ortaya çıktığı, dolayısıyla 300.125,00 TL aleyhte bütçe sapmasının ortaya çıktığı görülmektedir. Bütçe gerçekleşmesinin 1/3'ü oranında bütçe öngörülmesi bütçeleminin gerçekçi yapılmadığını göstermektedir. Bu sapma gerçekçi bütçeleme yapma, arşiv verilerinden yararlanma sayesinde minimize edilebilecektir.	1- Merkeze kabul şartları belirlenerek kurumsal internet sayfasından ilan edilmelidir, 2- Merkez hakkında bilgi sahibi olmayan kitlelere ulaşılarak merkez hakkında bilgilendirme yapılmalıdır.		Ek Tablo 45

Dezavantajlı Gruplara Yönelik Düzenlenen Etkinlik ve	Toplumda dezavantajlı gruplar mevcut olup, bu bireylere yönelik yürütülen faaliyetler bu kimseler ve aileleri tarafından memnuniyetle karşılanacağından vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki oluşturacaktır.	Dönem başında 280.000,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte dönem sonu itibarıyla 599.623,15 TL bütçe gerçekleşmesinin ortaya çıktığı, dolayısıyla 319.623,15 TL aleyhte bütçe sapmasının ortaya çıktığı görülmektedir. Bütçe gerçekleşmesinin 1/2'si oranında bütçe öngörülmesi bütçeleminin gerçekçi yapılmadığını göstermektedir. Bu sapma gerçekçi bütçeleme yapma, arşiv verilerinden yararlanma sayesinde minimize edilebilecektir.	1-Dezavantajlılara yönelik faaliyetler belirlenmeli, 2- Faaliyetlerin hitap ettiği dezavantajlı kimseler haberdar edilmeli, 3- İl genelindeki dezavantajlı bireylere ilişkin veriler ilgili kamu kurumlarından elde edilmeli, 4- Etkinlikler sosyal medya başta olmak üzere farklı usullerle duyurulmalıdır	Ek Tablo 44
Asansörlü Engelli Otobüsü Alımı	Toplumun bir kesimini oluşturan engelli bireylerin sosyal yaşama katılımlarını kolaylaştıracak bu faaliyet engelli kimseler ile bu kimselerin ailelerinin memnuniyetini sağlayacağından vatandaş boyutu üzerinde olumlu bir etki oluşturacaktır. İki adet olarak hedeflenen engelli otobüsü alımının bir adet olarak gerçekleşmesi etkinlikleri zayıflatacağından vatandaş boyutu üzerinde ortaya çıkması beklenen olumlu etkinin azalacağı düşünülmektedir.	İki adet engelli otobüsü alımı için 300.000,00 TL bütçe öngörülmüş olmakla birlikte 1 adet otobüs 355.232,68 TL bedel mukabilinde elde edilmiştir. Dolayısıyla 55.232,68 TL olumsuz bütçe sapması mevcuttur. Otobüs başına 150.000,00 TL bütçe öngörülmesine karşın gerçekleşmenin otobüs başına 355.232,68 TL olması bütçeleminin hatalı olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır.	Bütçelenen birim fiyat ile gerçekleşen birim fiyat arasındaki ciddi fark bütçeleminin gerçekçi yapılmadığını göstermektedir. Bütçeleme sürecinde arşiv verilerinin kullanılması, il genelindeki engellilerin tespit edilmesi veya farklı piyasa fiyat araştırması teknikleri kullanılarak gerçekçi bütçe hazırlanması	Personeler bütçe hazırlama eğitimi verilmesi Ek Tablo 46
Kaynaştırma Temelli Zihinsel Engelli Yaşam Merkezi	Toplumda zihinsel engelli bireyler mevcut olup, bu bireylere yönelik yürütülen faaliyetler bu kimselerin aileleri tarafından memnuniyetle karşılanacağından vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki oluşturacaktır.	Dönem başı itibarıyla 776.500,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte dönem sonu itibarıyla 868.555,00 TL bütçe gerçekleşmesinin ortaya çıktığı ve böylece 92.055,00 TL olumsuz bütçe sapmasının ortaya çıktığı görülmektedir. Faaliyet çeşitliliği sebebiyle bütçede sapma olması olasıdır. Bu sapma miktarı arşiv verileri sayesinde minimize edilebilecektir.	1- Merkeze kabul şartları belirlenerek kurumsal internet sayfasından ilan edilmelidir, 2- İl genelindeki ilgili kamu kurumlarından zihinsel engelli birey verileri temin edilmelidir. 3- Merkez hakkında bilgi sahibi olmayan zihinsel engelli yakınlarına ulaşılarak merkez hakkında bilgilendirme yapılmalıdır.	Görevlendirilecek personel arasında zihinsel engelliler öğretmenliği mezunu personelin görevlendirilmesi, Ek Tablo 47

Sağlık ve Sosyal Hizmet işlemlerinin yürütüldüğü faaliyet merkezi için 27.896.157,76 TL sabit, 45.613.300,00 TL değişken olmak üzere toplamda 73.509.457,76 TL bütçe öngörülmekle birlikte dönemsonu itibariyle 21.075.082,77 TL sabit, 49.948.140,86 TL değişken olmak üzere toplamda 71.023.223,63 TL bütçe gerçekleşmesinin meydana geldiği ve dolayısıyla sabit maliyetlerde 6.821.074,99 TL olumlu, değişken maliyetlerde ise 4.334.840,86 TL olumsuz olmak üzere toplamda 2.486.234,13 TL olumlu bütçe sapması meydana geldiği görülmektedir.

Faaliyet merkezi tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin önemli kısmında olumsuz bütçe sapması mevcuttur. Bu, hedeflenen tutardan daha fazla tutarda harcama yapıldığının bir göstergesidir. Bu durum verilerin alındığı 2017 yılı için değerlendirildiğinde; ya 2017 yılında geçmiş yıllara kıyasla sosyal yardım, transfer yapılan kişi sayısında artış olduğu, ya da bütçeleme sürecinde geçmiş yıl verilerinin dikkate alınmaksızın bütçeleme yapıldığı şeklinde değerlendirilebilecektir. Sabit maliyet olarak nitelendirilen personel giderleri ve sosyal güvenlik kurumlarına devlet primlerinde toplam 6.821.074,99 TL olumlu bütçe sapmasının meydana gelmesi bütçeleme sürecinin gerçek durumu göstermekten uzak olduğuna karine olmaktadır. Sabit maliyet olarak kabul edilen kalemlerde 6.821.074,99 TL olumlu bütçe sapmasına rağmen faaliyet merkezinin genelinde 2.486.234,13 TL olumlu sapma olması değişken maliyetlerde 4.334.840,86 TL olumsuz bütçe sapmasının olduğunu göstermektedir. Hedeflerin % üzerinden belirlenmesi ölçülebilirliği zorlaştırmakta, bütçeleminin gerçekçi olmamasını beraberinde getirmektedir. Bu yüzden miktar hedefinin rakamlar üzerinden belirlenmesi doğru sonuçlar alınmasına katkı sağlayacaktır.

Sağlık ve Sosyal Hizmetler Faaliyet Merkezinde değişken maliyet yönüyle 4.334.840,86 TL olumsuz, sabit maliyet yönüyle 6.821.074,99 TL olumlu olmak üzere toplamda 2.486.234,13 TL olumlu bütçe sapması meydana geldiği görülmektedir. Bu bütçe fazlası ile planlanmasına rağmen gerçekleştirilemeyen 1 adet asansörlü engelli otobüsü alımı gerçekleştirilebileceği gibi, gıda yardımı, giyim yardımı, engellilere yönelik yardımları başta olmak üzere artış sağlamak mümkündür. Bu hizmetlerdeki artışların vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki meydana getirmesi beklenebilecektir.

Tablo 27: Park Bahçe ve Yeşil Alanlar Faaliyet Merkezindeki Faaliyetler ve Faaliyetlere İlişkin Bütçelenen, Gerçekleşen ve Sapmalara İlişkin Veriler

PARK BAHÇE ve YEŞİL ALANLAR FAALİYET MERKEZİNDEKİ FAALİYETLER	KURUMSAL KARNE BOYUTLARI					BÜTÇELENE			GERÇEKLEŞEN			SAPMA			LEHTE/ ALEYHT E		
	VATANDAŞ	FINANSAL	İÇ SÜREÇLER	ÖĞRENME ve PERSONEL	SABİT /	MİKTAR	FİYAT	TUTAR (TL)	MİKTAR	FİYAT	TUTAR (TL)	MİKTAR	FİYAT	TUTAR (TL)	MİKTAR	FİYAT	BÜTÇE
Personel Giderleri		✓	✓	✓	S	-	-	15.862.090,00	-	-	15.707.425,36	-	-	-154.664,64			L
Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primleri		✓	✓	✓	S	-	-	3.997.801,58	-	-	2.135.660,85	-	-	-1.862.140,73			L
Tüketime Yönelik Mal Alımları		✓	✓	✓	D	100%	-	33.360.000,00	100%	-	29.496.439,27	0,00	-	-3.863.560,73		L	L
Yolluklar		✓	✓	✓	D	100%	-	221.000,00	100%	-	106.419,28	0,00	-	-114.580,72		L	L
Temsil ve Tanıtım Giderleri		✓	✓	✓	D	100%	-	100.000,00	100%	-	67.999,58	0,00	-	-32.000,42		L	L
Görev Giderleri		✓	✓	✓	D	100%	-	141.150,00	100%	-	12.752,52	0,00	-	-128.397,48		L	L
Doğal Yaşam Parkı	✓	✓	✓	✓	D	900.000	2,78	2.500.000,00	780.400	10,05	7.843.460,00	-119.600,00	-44,68	5.343.460,00	A	A	A
Sahil Düzenlemeleri	✓	✓	✓	✓	D	900.000	4,56	4.100.000,00	780.400	3,47	2.711.350,90	-119.600,00	11,61	-1.388.649,10	A	L	L
Çevre Düzenlemeleri	✓	✓	✓	✓	D	900.000	2,22	2.000.000,00	780.400	14,28	11.145.324,56	-119.600,00	-76,47	9.145.324,56	A	A	A
Mesire Alanlarının Düzenlenmesi	✓	✓	✓	✓	D	900.000	7,78	7.000.000,00	780.400	0,81	632.290,02	-119.600,00	53,24	-6.367.709,98	A	L	L
Park Alanı Düzenlemesi	✓	✓	✓	✓	D	900.000	1,78	1.600.000,00	780.400	9,42	7.354.358,26	-119.600,00	-48,11	5.754.358,26	A	A	A
Engelsiz Yaşam Alanı Düzenlemesi	✓	✓	✓	✓	D	900.000	1,11	1.000.000,00	780.400	2,39	1.866.760,00	-119.600,00	-7,25	866.760,00	A	A	A
Tabiat Parkı	✓	✓	✓	✓	D	900.000	2,22	2.000.000,00	780.400	5,86	4.570.904,64	-119.600,00	-21,50	2.570.904,64	A	A	A
Kocaeli Geneli Park ve Yeşil Alanların Bakımı	✓	✓	✓	✓	D	900.000	66,67	60.000.000,00	780.400	75,41	58.847.000,00	-119.600,00	9,64	-1.153.000,00	A	A	L
Kocaeli Geneli Arasözle Sulama Hizmeti Alımı İşi	✓	✓	✓	✓	D	900.000	1,67	1.500.000,00	780.400	0,95	743.400,00	-119.600,00	6,33	-756.600,00	A	L	L
Park Bahçe ve Yeşil Alanların Bakım ve Temizliği İçin Kullanılan Muhtelif Araç Kiralama Hizmet Alımı İşi	✓	✓	✓	✓	D	900.000	13,89	12.500.000,00	780.400	6,92	5.396.478,66	-119.600,00	59,39	-7.103.521,34	A	L	L
Taşıt Kiralama Giderleri	✓	✓	✓	✓	D	900.000	2,22	2.000.000,00	780.400	9,28	7.241.640,00	-119.600,00	-43,83	5.241.640,00	A	A	A
Park Bahçe ve Yeşil Alanların Bakım ve Temizliği İçin Kullanılan Muhtelif İş Makinası Kiralama Hizmet Alımı İşi	✓	✓	✓	✓	D	900.000	8,44	7.600.000,00	780.400	13,76	10.737.605,00	-119.600,00	-26,23	3.137.605,00	A	A	A
Muhtelif Türde Bitki Alımı İşi	✓	✓	✓	✓	D	2.450.000	2,73	6.700.000,00	3.130.353	2,95	9.242.316,96	680.353,00	3,74	2.542.316,96	L	A	A
Kocaeli Geneli Sulama Malzemesi Alımı	✓	✓	✓	✓	D	2.450.000	1,27	3.100.000,00	3.130.353	0,78	2.445.735,26	680.353,00	-0,96	-654.264,74	L	L	L

Arsa ve Arazi Kiralama	✓	✓	✓		D	900.000	1,11	1.000.000,00	780.400	2,99	2.330.000,00	-119.600,00	-11,12	1.330.000,00	A	A	A
Araç Teçhizat Bakım Onarım Gideri	✓	✓	✓		D	900.000	3,33	3.000.000,00	780.400	3,11	2.430.228,00	-119.600,00	4,76	-569.772,00	A	L	L
Bitki Dikimi İçin Araç Ekipman Desteği	✓	✓	✓		D	2.450.000	0,90	2.200.000,00	3.130.353	1,85	5.781.321,50	680.353,00	5,26	3.581.321,50	L	A	A
Çocuk Oyun Grubu ve Spor Aleti Alımı	✓	✓	✓	✓	D	73	27.397,26	2.000.000,00	137	22.028,45	3.017.897,00	64,00	15.904,64	1.017.897,00	L	L	A
Donatı Elemanları Alımı (Oturma Bankı, Piknik Masası, Kamberiye)	✓	✓	✓		D	4.500	1.911,11	8.600.000,00	4.643	1.129,85	5.245.879,98	143,00	-23.455,38	-3.354.120,02	L	L	L
Cenaze Nakil Aracı Kiralama İşİ	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	1.850.000,00	100%	-	1.077.691,90	0,00	-	-772.308,10	-	L	L
Defin İle İlgili Ekipman Desteği	✓	✓	✓	✓	D	100%	-	7.350.000,00	100%	-	1.642.706,50	0,00	-	-5.707.293,50	-	L	L
TOPLAM								193.282.041,58			199.831.046,00			6.549.004,42			A

Tablo 28: Park Bahçe ve Yeşil Alanlar Faaliyet Merkezindeki Faaliyetlerin Kurumsal Karne Boyutları ile İlişkisi

	VATANDAŞ BOYUTU	FİNANSAL BOYUT	İÇ SÜREÇLER BOYUTU	ÖĞRENME ve PERSONEL BOYUTU	RİSK
Personel Giderleri	Personel giderleri personele yönelik olduğundan vatandaş boyutu üzerindeki etkisi dikkate alınmamıştır.	Personel giderleri kapsamında 15.862.090,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte dönem sonu itibarıyla 15.707.425,36 TL bütçe gerçekleşmesinin meydana geldiği ve dolayısıyla 154.664,64 TL olumlu bütçe sapmasının meydana geldiği incelenmiştir.	1- Birimde istihdam olunan personelin sayısının belirlenmesi, 2- Personelin maaş ve ücretlerinin belirlenmesi, 3- Yıl içerisinde yeni istihdam öngörüsünün belirlenmesi, 4- Yıl içerisinde emeklilik, ayrılma vb suretiyle birimden ayrılması öngörülen personelin belirlenmesi, 5- Maaş ve ücretlerde meydana gelmesi beklenen artışın oranının tespit edilmesi, 6- Yukarıdaki bilgiler ışığında personel giderlerinin hesaplanması.	1- Personele bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi 2- Arşiv verilerinden yararlanma eğitiminin verilmesi	Ek Tablo 1
Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primleri	Bu bütçe kalemi personel ile alakalı prim ödemelerine yönelik olduğundan vatandaş boyutu üzerindeki etkisi dikkate alınmamıştır.	Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri kapsamında 3.997.801,58 TL bütçe öngörülmekle birlikte dönem sonu itibarıyla 2.135.660,85 TL bütçe gerçekleşmesinin meydana geldiği ve dolayısıyla 1.862.140,73 TL olumlu bütçe sapmasının meydana geldiği incelenmiştir.	1- Birimde istihdam olunan personelin sayısının belirlenmesi, 2- Personelin maaş ve ücretlerinin belirlenmesi, 3- Yıl içerisinde yeni istihdam öngörüsünün belirlenmesi, 4- Yıl içerisinde emeklilik, ayrılma vb suretiyle birimden ayrılması öngörülen personelin belirlenmesi, 5- Maaş ve ücretlerde meydana gelmesi beklenen artışın oranının tespit edilmesi, 6- Sosyal güvenlik primlerinde meydana gelmesi olası artışın belirlenmesi, 7- Yukarıdaki bilgiler ışığında personel giderlerinin hesaplanması.	1- Personele bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi 2- Arşiv verilerinden yararlanma eğitiminin verilmesi	Ek Tablo 2
Tüketime Yönelik Mal Alımları	Tüketime yönelik mal alımları (kırtasiye, büro malzemesi, periyodik yayın, su, temizlik, yakacak, akaryakıt, elektrik, yiyecek, içecek, giyecek, spor malzemesi) personele yönelik olduğundan vatandaş boyutu üzerindeki etkisi dikkate alınmamıştır.	Tüketime yönelik mal alımları için 33.360.000,00 TL tutarında bütçeleme yapılmasına rağmen dönem sonunda harcama kaleminin 29.496.439,27 TL olarak gerçekleşmesine bağlı olarak bütçe üzerinde 3.863.560,73 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir.	1- İhtiyaçın ortaya çıkması, 2- Depolarda ihtiyaç duyulan malzemenin olup olmadığının tespiti, 3- İhtiyaç duyulan malzemenin depoda bulunmadığının tespit edilmesi sonrasında malzemenin tedarik edilmesi sürecinin başlatılması, 4- Tedarik edilen malzemenin muayene ve kabul işlemlerinin yapılması, 5- Malzemenin depoya konulması.	İhtiyaç duyulan malzemelerin tümünün temin edilmesine bağlı olarak miktar sapması meydana gelmemiş, buna karşın bütçede sapma meydana gelmiştir. Bu durum bütçenin gerçekçi hazırlanmaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi gereklidir.	Ek Tablo 3
Yolluklar	Yolluk ödemeleri personele yönelik olduğundan vatandaş boyutu üzerinde doğrudan etki oluşturmamaktadır.	Yolluk ödemeleri kapsamında 221.000,00 TL tutarında bütçeleme yapılmasına rağmen dönem sonunda harcama kaleminin 106.419,28 TL olarak gerçekleşmesine bağlı olarak bütçe üzerinde 114.580,72 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir.	1- Yurtiçi ve yurtdışı görevlendirmelerde konu ile alakalı kimselerin görevlendirmesinin yapılması, 2- Gündeliklerin hatasız tespit edilmesi, 3- Matematik hatalarının önüne geçilmesi, 4- Görevlendirme sürelerinin hatasız tespit edilmesi,	Yolluk ödemelerine ilişkin miktar sapması meydana gelmemiş, buna karşın bütçede sapma meydana gelmiştir. Bu durum bütçenin gerçekçi hazırlanmaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi gereklidir. Ayrıca harcırah mevzuatı eğitiminin verilmesi de gereklidir	Ek Tablo 4

Temsil ve Tanıtım Giderleri	Makamın gerekli gördüğü temsil, ağırlama, hediye, tören giderleri ile yine temsil amaçlı olmak üzere, spor faaliyetlerine, kısa süreli kongre, konferans ve seminer gibi toplantılara ilişkin karşılama, ağırlama ve organizasyon giderlerinin izlendiği bu harcama kalemi vatandaşlara yönelik olmakla birlikte, bu harcama kaleminden doğrudan faydalanan vatandaş sayısının il genelinde ikamet eden vatandaş sayısına oranı dikkate alındığında bu harcamaların vatandaş boyutu kapsamında değerlendirilmesi makul olmamaktadır.	Temsil ve tanıtım giderleri kapsamında öngörülen 100.000,00 TL tutarındaki ödeneğin 67.999,58 TL olarak gerçekleşmesine bağlı olarak bütçe üzerinde 32.000,42 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir.	1- "Belediye Bütçesinden Yapılacak Temsil, Ağırlama ve Tören Giderleri Yönergesi"nin ilgili hükümlerinin ve bu alanda verilen yüksek mahkeme kararlarının incelenmesi, 2- Yapılan/yapılacak harcamaların "Belediye Bütçesinden Yapılacak Temsil, Ağırlama ve Tören Giderleri Yönergesi"ne uygun olup olmadığının analiz edilmesi, 3- Yapılacak harcama "Belediye Bütçesinden Yapılacak Temsil, Ağırlama ve Tören Giderleri Yönergesi"ne uygun ise harcamanın bu kapsamda kayda alınması.	Temsil ve tanıtım giderleri kapsamında miktar sapması meydana gelmemiş, buna karşın bütçede sapma meydana gelmiştir. Bu durum bütçenin gerçekçi hazırlanmaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi gereklidir. Buna ilave olarak "Belediye Bütçesinden Yapılacak Temsil, Ağırlama ve Tören Giderleri Yönergesi" eğitimi verilmesi gereklidir.	Ek Tablo 5
Görev Giderleri	Görev giderleri kapsamında yapılan harcamaların vatandaş boyutu üzerindeki etkisi sınırlıdır.	Görev giderleri kapsamında öngörülen 141.150,00 TL tutarındaki ödeneğin 12.752,52 TL olarak gerçekleşmesine bağlı olarak bütçe üzerinde 128.397,48 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir.		Görev giderleri kapsamında miktar sapması meydana gelmemiş, buna karşın bütçede sapma meydana gelmiştir. Bu durum bütçenin gerçekçi hazırlanmaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi gereklidir.	Ek Tablo 9
Doğal Yaşam Parkı	Hedeflenen miktar seviyesinin altında bir miktar gerçekleşmesi ortaya çıkmıştır. Vatandaş memnuniyeti ile hizmet götürülen alanın genişliği arasında doğru orantı olduğu kabul edildiğinde, miktar sapmasına bağlı olarak, beklenen seviyenin altında vatandaş memnuniyeti ortaya çıkacağı kabul edilmektedir.	Faaliyet ile ilgili olarak 2.500.000,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte dönem sonunda 7.843.460,00 TL bütçe gerçekleşmesi meydana gelmiş ve 5.343.460,00 TL olumsuz sapma tespit edilmiştir. Bütçe sapması fiyat ve miktar sapması olmak üzere iki kısımda ele alındığında miktarın hedeflenen seviyenin altında gerçekleştiği, dolayısıyla aleyhte bütçe sapmasının temelinde fiyat sapmasının yattığı görülmektedir. Birim metrekaresinin 2,78 TL üzerinden bütçelenmesine karşın 10,05 TL olarak gerçekleştiği görülmektedir.	1- Doğal yaşam parklarının konumunun belirlenmesi, 2- Parkların içeriğinin belirlenmesi (cafe, market vb), 3- Güvenlik koşullarının belirlenmesi (özel güvenlik istihdamı, kamera kurulumu vb), 4- Parklarda sunulacak hizmetlerin belirlenmesi (faytonla gezinti, çocuklar için park kurulumu vb), 5- Otopark durumu vb, 6- Faaliyetlerin halka duyurulması	1- İlgili personele bütçe hazırlama eğitimi verilmesi, 2- Tahminleme sürecinde arşiv verilerinden yararlanılması,	Ek Tablo 48
Sahil Düzenlemeleri	Hedeflenen miktar seviyesinin altında bir miktar gerçekleşmesi ortaya çıkmıştır. Vatandaş memnuniyeti ile hizmet götürülen alanın genişliği arasında doğru orantı olduğu kabul edildiğinde beklenen seviyenin altında vatandaş memnuniyeti ortaya çıkacağı kabul edilmektedir.	Faaliyet ile ilgili olarak 4.100.000,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte dönem sonunda 2.711.350,90 TL bütçe gerçekleşmesi meydana gelmiş ve 1.388.649,10 TL olumlu sapma tespit edilmiştir. Bütçe sapması fiyat ve miktar sapması olmak üzere iki kısımda ele alındığında sapmanın hem de fiyat sapması eksensiz olduğu görülmektedir. Bütçede meydana gelen olumlu sapmanın önemli kısmı, hedeflenen miktardan daha az miktarda sahil düzenlemesi yapılmasıdır.	1- Sorumluluk alanındaki tüm sahillerin tespit edilmesi, 2- Sahillerde yapılacak düzenlemelerin belirlenmesi, 3- Otopark ihtiyacının giderilmesi, 4-Faaliyetlerin halka duyurulması	1- İlgili personele bütçe hazırlama eğitimi verilmesi, 2- Tahminleme sürecinde arşiv verilerinden yararlanılması,	Ek Tablo 48

Çevre Düzenlemeleri	Hedeflenen miktar seviyesinin altında bir miktar gerçekleşmesi ortaya çıkmıştır. Vatandaş memnuniyeti ile hizmet götürülen alanın genişliği arasında doğru orantı olduğu kabul edildiğinde beklenen seviyenin altında vatandaş memnuniyeti ortaya çıkacağı kabul edilmektedir.	Faaliyet ile ilgili olarak 2.000.000,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte dönem sonunda 11.145.324,56 TL bütçe gerçekleşmesi meydana gelmiş ve 9.145.324,56 TL olumsuz sapma tespit edilmiştir. Bütçe sapması fiyat ve miktar sapması olmak üzere iki kısımda ele alındığında sapmanın hem miktar hem de fiyat sapması eksenli olduğu görülmektedir. Hedeflenen miktardan daha az miktarda çevre düzenlemesi yapılması bütçe üzerinde olumlu etki meydana getirirken, birim fiyat eksenli sapma bütçede aleyhte sapmanın ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir.	1- Çevre düzenlemesi yapılacak alanların belirlenmesi, 2- Çevre düzenlemesi kapsamında yapılacak faaliyetlerin belirlenmesi, 3- Yapılan düzenlemelerin halka duyurulması.	1- İlgili personele bütçe hazırlama eğitimi verilmesi, 2- Tahminleme sürecinde arşiv verilerinden yararlanılması,	Ek Tablo 48
Mesire Alanlarının Düzenlenmesi	Hedeflenen miktar seviyesinin altında bir miktar gerçekleşmesi ortaya çıkmıştır. Vatandaş memnuniyeti ile hizmet götürülen alanın genişliği arasında doğru orantı olduğu kabul edildiğinde beklenen seviyenin altında vatandaş memnuniyeti ortaya çıkacağı kabul edilmektedir.	Faaliyet ile ilgili olarak 7.000.000,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte dönem sonunda 632.290,02 TL bütçe gerçekleşmesi meydana gelmiş ve 6.367.709,98 TL olumlu sapma tespit edilmiştir. Bütçe sapması fiyat ve miktar sapması olmak üzere iki kısımda ele alındığında sapmanın hem miktar hem de fiyat sapması eksenli olduğu görülmektedir. Bütçede meydana gelen sapmanın bir sebebi hedeflenen miktarda sahil düzenlemesi yapılmaması sebebiyledir. Buna ilaveten birim fiyatın 7,78 TL olarak öngörülmesine karşın 0,81 TL olarak gerçekleşmesi de bütçe üzerindeki lehte sapmanın miktarını büyötmüştür.	1- Mesire alanı yapılacak alanların belirlenmesi, 2- Mesire alanı düzenlemesi kapsamında yapılacak faaliyetlerin belirlenmesi, 3- Yapılan düzenlemelerin halka duyurulması.	1- İlgili personele bütçe hazırlama eğitimi verilmesi, 2- Tahminleme sürecinde arşiv verilerinden yararlanılması,	Ek Tablo 48
Park Alanı Düzenlemesi	Hedeflenen miktar seviyesinin altında bir miktar gerçekleşmesi sebebiyle park alanı yüzölçümünde hedeflenen seviyenin altında bir gerçekleşme meydana gelecek, bu durum vatandaş boyutu üzerinde olumsuz etki ortaya çıkaracaktır.	Faaliyet ile ilgili olarak 1.600.000,00 TL bütçe öngörülmüş olup dönem sonunda 7.354.358,26 TL bütçe gerçekleşmesinin ortaya çıktığı, dolayısıyla 5.754.358,26 TL aleyhte sapma meydana geldiği görülmektedir. Bütçe sapması fiyat ve miktar sapması olmak üzere iki kısımda ele alındığında sapmanın hem miktar hem de fiyat sapması eksenli olduğu görülmektedir. Hedeflenen miktardan daha az miktarda çevre düzenlemesi yapılması bütçe üzerinde olumlu etki meydana getirirken, birim fiyat eksenli sapma bütçede aleyhte sapmanın ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir.	1- Park alanı düzenlemesi yapılacak alanların belirlenmesi, 2- Park alanı düzenlemesi kapsamında yapılacak faaliyetlerin belirlenmesi, 3- Yapılan düzenlemelerin halka duyurulması.	1- İlgili personele bütçe hazırlama eğitimi verilmesi, 2- Tahminleme sürecinde arşiv verilerinden yararlanılması,	Ek Tablo 48

Engelsiz Yaşam Alanı Düzenlemesi	Hedeflenen miktar seviyesinin altında bir miktar gerçekleşmesi sebebiyle engelsiz yaşam alanı yüzölçümünde hedeflenen seviyenin altında bir gerçekleşme meydana gelecek, bu durum vatandaş boyutu üzerinde olumsuz etki ortaya çıkaracaktır.	Faaliyet ile ilgili olarak 1.000.000,00 TL bütçe öngörülmüş olup dönem sonunda 1.866.760,00 TL bütçe gerçekleşmesinin ortaya çıktığı, dolayısıyla 866.760,00 TL aleyhte sapma meydana geldiği görülmektedir. Bütçe sapması fiyat ve miktar sapması olmak üzere iki kısımda ele alındığında sapmanın hem miktar hem de fiyat sapması eksenli olduğu görülmektedir. Hedeflenen miktardan daha az miktarda engelsiz yaşam alanı düzenlemesi yapılması bütçe üzerinde olumlu etki meydana getirirken, birim fiyat eksenli sapma bütçede aleyhte sapmanın ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir.	1- Engelsiz yaşam alanı düzenlemesi yapılacak alanların belirlenmesi, 2- Engelsiz yaşam alanı düzenlemesi kapsamında yapılacak faaliyetlerin belirlenmesi, 3- Yapılan düzenlemelerin halka duyurulması.	1- İlgili personele bütçe hazırlama eğitimi verilmesi, 2- Tahminleme sürecinde arşiv verilerinden yararlanılması,	Ek Tablo 48
Tabiat Parkı	Hedeflenen miktar seviyesinin altında bir miktar gerçekleşmesi sebebiyle tabiat parkı yüzölçümünde hedeflenen seviyenin altında bir gerçekleşme meydana gelecek, bu durum vatandaş boyutu üzerinde olumsuz etki ortaya çıkaracaktır.	Faaliyet ile ilgili olarak 2.000.000,00 TL bütçe öngörülmüş olup dönem sonunda 4.570.904,64 TL bütçe gerçekleşmesinin ortaya çıktığı, dolayısıyla 2.570.904,64 TL aleyhte sapma meydana geldiği görülmektedir. Bütçe sapması fiyat ve miktar sapması olmak üzere iki kısımda ele alındığında sapmanın hem miktar hem de fiyat sapması eksenli olduğu görülmektedir. Hedeflenen miktardan daha az miktarda çevre düzenlemesi yapılması bütçe üzerinde olumlu etki meydana getirirken, birim fiyat eksenli sapma bütçede aleyhte sapmanın ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir.	1- Tabiat parkı düzenlemesi yapılacak alanların belirlenmesi, 2- Tabiat parkı düzenlemesi kapsamında yapılacak faaliyetlerin belirlenmesi, 3- Yapılan düzenlemelerin halka duyurulması.	1- İlgili personele bütçe hazırlama eğitimi verilmesi, 2- Tahminleme sürecinde arşiv verilerinden yararlanılması,	Ek Tablo 48
Kocaeli Geneli Park ve Yeşil Alanların Bakımı	Bu faaliyet, yapımı tamamlanan park miktarı ile ilgili bir faaliyettir. Park miktarının, hedeflenen miktarın altında gerçekleşmesine bağlı olarak park ve yeşil alan bakımı hedefinde miktar sapması meydana gelmiştir. Dolayısıyla ortaya çıkan miktar sapması, park yapımı hedefine göre park bakım hedefinin belirlenmesi ile ilişkilidir. Netice olarak ortaya çıkan miktar sapması park bakımlarının yapılmadığı şeklinde yorumlamak mümkün değildir. Yapımı tamamlanan parkların bakımının zamanında, eksiksiz ve hakkıyla bakımlarının yapılması vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki oluşturmaktadır.	Faaliyet ile ilgili olarak 60.000.000,00 TL bütçe öngörülmüş olup dönem sonunda 58.847.000,00 TL bütçe gerçekleşmesinin ortaya çıktığı, dolayısıyla bütçede 1.153.000 TL lehte sapma meydana geldiği görülmektedir. Bütçe sapması fiyat ve miktar sapması olmak üzere iki kısımda ele alındığında sapmanın hem miktar hem de fiyat sapması eksenli olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bütçede meydana gelen sapmanın bir sebebi de hedeflenen miktarda park ve yeşil alan bakımının yapılmaması sebebiyledir. Buna ilaveten birim fiyatın 66,67 TL olarak öngörülmesine karşın 75,41 TL olarak gerçekleşmesi de bütçe üzerindeki sapmanın miktarını etkilemiştir.	1-Bakımı yapılacak park ve yeşil alanların belirlenmesi, 2- Park ve yeşil alanlarda yapılacak bakımın niteliğinin belirlenmesi, 3- Bakımı yapılacak park ve yeşil alanların bakım sıklıklarının belirlenmesi.	1- İlgili personele bütçe hazırlama eğitimi verilmesi, 2- Tahminleme sürecinde arşiv verilerinden yararlanılması,	Ek Tablo 49

Kocaeli Genelî Arasözle Sulama Hizmeti Alımı İşi	Bu faaliyet, yapımı tamamlanan park miktarı ile ilgili bir faaliyetdir. Park miktarının, hedeflenen miktarın altında gerçekleşmesine bağlı olarak arasözle sulama hizmeti alımı hedefinde miktar sapması meydana gelmiştir. Dolayısıyla ortaya çıkan miktar sapması, park yapımı hedefine göre arasöz kiralama hedefinin belirlenmesi ile ilişkilidir. Netice olarak ortaya çıkan miktar sapması sulama hizmetinin yapılmadığı şeklinde yorumlamak mümkün değildir. Yapımı tamamlanan parkların sulamalarının zamanında, eksiksiz ve hakkıyla bakımlarının yapılması vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki oluşturacaktır.	Faaliyet ile ilgili olarak 1.500.000,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte dönem sonunda 743.400,00 TL bütçe gerçekleşmesi meydana geldiği ve bütçede 756.600,00 TL lehte sapma meydana geldiği görülmüştür. Bütçe sapması fiyat ve miktar sapması olmak üzere iki kısımda ele alındığında sapmanın hem miktar hem de fiyat sapması eksenli olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bütçede meydana gelen sapmanın bir sebebi de arasözle sulama hizmetinde hedeflenen miktarın altına düşülmesidir. Buna ilaveten birim fiyatın 1,67 TL olarak öngörülmesine karşın 0,95 TL olarak gerçekleşmesi de bütçe üzerindeki lehte sapmanın miktarını büyütüştür.	1-Sulama yapılacak park ve yeşil alanların belirlenmesi, 2- Park ve yeşil alanların sulama sıklıklarının belirlenmesi	1- İlgili personele bütçe hazırlama eğitimi verilmesi, 2- Tahminleme sürecinde arşiv verilerinden yararlanılması,	Ek Tablo 49
Park Bahçe ve Yeşil Alanların Bakım ve Temizliği İçin Kullanılan Muhtelif Araç Kiralama Hizmet Alımı İşi	Bu faaliyet, yapımı tamamlanan park miktarı ile ilgili bir faaliyetdir. Park miktarının, hedeflenen miktarın altında gerçekleşmesine bağlı olarak bakım ve temizlik için araç kiralama hizmeti alımı hedefinde miktar sapması meydana gelmiştir. Dolayısıyla ortaya çıkan miktar sapması, park yapımı hedefine uygun olarak bakım ve temizlik aracı kiralama işi ile ilişkilidir. Netice olarak ortaya çıkan miktar sapmasını bakım ve temizliğin yapılmadığı şeklinde yorumlamak mümkün değildir. Yapımı tamamlanan parkların bakım ve temizliğinin zamanında, eksiksiz ve hakkıyla yapılması vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki oluşturacaktır.	Faaliyet ile ilgili olarak 12.500.000,00 TL bütçe öngörülmüş olup dönem sonunda 5.396.478,66 TL bütçe gerçekleşmesinin ortaya çıktığı, dolayısıyla 7.103.521,34 TL lehte sapma meydana geldiği görülmektedir. Bütçe sapması fiyat ve miktar sapması olmak üzere iki kısımda ele alındığında sapmanın hem miktar hem de fiyat sapması eksenli olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bütçede meydana gelen sapmanın bir sebebi de araç kiralama hizmetinde hedeflenen miktarın altına düşülmesidir. Buna ilaveten birim fiyatın 13,89 TL olarak öngörülmesine karşın 6,92 TL olarak gerçekleşmesi de bütçe üzerindeki lehte sapmanın miktarını büyütüştür.	1- Parkların bakım ve temizliği için gerekli olan araç sayısının belirlenmesi, 2- Geçmiş yıl verileri ışığında bütçeleme yapılması	1- İlgili personele bütçe hazırlama eğitimi verilmesi, 2- Tahminleme sürecinde arşiv verilerinden yararlanılması,	Ek Tablo 50

Taşıt Kiralama Giderleri	Bu faaliyet, yapımı tamamlanan park miktarı ile ilgili bir faaliyet. Park miktarının, hedeflenen miktarın altında gerçekleşmesine bağlı olarak taşıt kiralama hizmeti alımı hedefinde miktar sapması meydana gelmiştir. Dolayısıyla ortaya çıkan miktar sapması, park yapımı hedefine uygun olarak taşıt kiralama işi ile ilişkilidir. Taşıtların park ve bahçelerin bakım onarım işlemleri dışında kullanılması vatandaş üzerinde olumsuz etki meydana getirmektedir.	Faaliyet ile ilgili olarak 2.000.000,00 TL bütçe öngörülmüş olup dönem sonunda 7.241.640,00 TL bütçe gerçekleşmesinin ortaya çıktığı, dolayısıyla 5.241.640,00 TL aleyhte sapma meydana geldiği görülmektedir. Bütçe sapması fiyat ve miktar sapması olmak üzere iki kısımda ele alındığında sapmanın hem miktar hem de fiyat sapması eksenli olduğu görülmektedir. Hedeflenen miktarın altında bir düzeyde faaliyet gösterilmesi bütçe üzerinde olumlu etki meydana getirirken birim fiyatın 2.22 TL olarak öngörülmesine karşın 9,28 TL olarak gerçekleşmesi bütçe üzerinde olumsuz sapma meydana gelmesine sebebiyet vermektedir.	1- Parkların bakım ve temizliği için gerekli olan araç sayısının belirlenmesi, 2- Geçmiş yıl verileri ışığında bütçeleme yapılması	1- İlgili personele bütçe hazırlama eğitimi verilmesi, 2- Tahminleme sürecinde arşiv verilerinden yararlanılması,	Ek Tablo 50
Park Bahçe ve Yeşil Alanların Bakım ve Temizliği İçin Kullanılan Muhtelif İş Makinesi Kiralama Hizmet Alımı İş	Bu faaliyet, yapımı tamamlanan park miktarı ile ilgili bir faaliyet. Park miktarının, hedeflenen miktarın altında gerçekleşmesine bağlı olarak iş makinesi kiralama hizmeti alımı hedefinde miktar sapması meydana gelmiştir. Dolayısıyla ortaya çıkan miktar sapması, park yapımı hedefine uygun olarak iş makinesi kiralama işi ile ilişkilidir. Netice olarak ortaya çıkan miktar sapmasını bakım ve temizliğin yapılmadığı şeklinde yorumlamak mümkün değildir. Yapımı tamamlanan parkların bakım ve temizliğinin zamanında, eksiksiz ve hakkıyla yapılması vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki oluşturacaktır.	Faaliyet ile ilgili olarak 7.600.000,00 TL bütçe öngörülmüş olup dönem sonunda 10.737.605,00 TL bütçe gerçekleşmesinin ortaya çıktığı, dolayısıyla 3.137.605,00 TL aleyhte sapma meydana geldiği görülmektedir. Bütçe sapması fiyat ve miktar sapması olmak üzere iki kısımda ele alındığında sapmanın hem miktar hem de fiyat sapması eksenli olduğu görülmektedir. Hedeflenen miktardan daha az miktarda iş makinesi kiralaması bütçe üzerinde olumlu etki meydana getirirken, birim fiyat eksenli sapma bütçede aleyhte sapmanın ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir.	1- İş Makinesi ihtiyacının belirlenmesi, 2- İdarenin araçlarının sayı ve iş yoğunluğu dikkate alınarak gözden geçirilmesi, 3-İhtiyaç halinde iş makinesi kiralama işlemlerinin yapılması, 4- Teknik şartnamenin dikkatli şekilde hazırlanması, 5- Şoförlerin eğitilmesi, 6- Araçların şoförlere zimmetlenmesi.	1- İlgili personele bütçe hazırlama eğitimi verilmesi, 2- Tahminleme sürecinde arşiv verilerinden yararlanılması, 3- Şoförlerin araç kullanımı hususunda eğitilmesi.	Ek Tablo 50

Muhtelif Türde Bitki Alımı İşi	Dönem başında il genelinde 2.450.000 adet bitki alımının gerçekleştirileceği hedeflenmiş olmakla birlikte dönem sonunda 3.130.353 adet bitki alımının gerçekleştirildiği dolayısıyla hedeflenen miktarın üzerinde bitki alımının yapıldığı görülmektedir. Dolayısıyla alımı yapılan bitkilerin iyi bir konumlandırma ile dikilmeleri durumunda vatandaş memnuniyeti üzerinde olumlu etki meydana getirecektir.	Faaliyet ile ilgili olarak 6.700.000,00 TL bütçe öngörülmüş olup dönem sonunda 9.242.316,96 TL bütçe gerçekleşmesinin ortaya çıktığı, dolayısıyla 2.542.316,96 TL aleyhte sapma meydana geldiği görülmektedir. Bütçe sapması fiyat ve miktar sapması olmak üzere iki kısımda ele alındığında sapmanın hem miktar hem de fiyat sapması eksenli olduğu görülmektedir. Birim fiyat bazlı sapmanın çok az olması sebebiyle bütçe sapmasının miktar bazlı olduğu anlaşılmaktadır. Hedeflenen miktardan daha fazla miktarda bitki alımı bütçe sapmasının temelini oluşturmaktadır.	1- Bölge iklimine uygun bitkilerin seçilmesi, 2- Alımı yapılan bitkilerin muhafazasının sağlanması, 3- Alımı yapılan bitkilerin dikiminin yapılması, 4- Dikimi yapılan bitkilerin bakımının yapılması.	1- İlgili personele bütçe hazırlama eğitimi verilmesi, 2- Tahminleme sürecinde arşiv verilerinden yararlanılması,	Ek Tablo 51
Kocaeli Geneli Sulama Malzemesi Alımı	Sulama malzemesi alımında hedeflenen miktardan daha fazla alım gerçekleştirilmiştir. Hedeflenen miktardan daha fazla miktarda bitki alımının gerçekleştirilmesi bu bitkilerin bakımı için hedeflenenden daha fazla miktarda sulama malzemesi alımını beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla alımı yapılan bitkilerin bakımlarının yapılması için alınan sulama malzemelerinin vatandaş memnuniyeti üzerinde dolaylı olumlu etkisi meydana gelecektir.	Faaliyet ile ilgili olarak 3.100.000,00 TL bütçe öngörülmüş olup dönem sonunda 2.445.735,26 TL bütçe gerçekleşmesinin ortaya çıktığı, dolayısıyla 654.264,74 TL lehte sapma meydana geldiği görülmektedir. Bütçe sapması fiyat ve miktar sapması olmak üzere iki kısımda ele alındığında sapmanın hem miktar hem de fiyat sapması eksenli olduğu görülmektedir. Sulama malzemelerinin hedeflenen miktardan daha fazla alınması bütçe üzerinde bir yük oluştururken, 1,27 TL olarak öngörülen birim fiyatın 0,78 TL olarak gerçekleşmesi bütçe üzerindeki sapmanın lehte olarak gerçekleşmesini beraberinde getirmiştir.	1- İhtiyaç duyulan sulama malzemelerinin tespit edilmesi, 2- İdarenin ambarında ihtiyaç duyulan malzemelerin olup olmadığının gözden geçirilmesi, 3- Ambarda bulunmama durumunda sulama malzemelerinin temin edilmesi, 4- Sulama malzemelerin muhafaza edilmesi, 5- Sulama malzemelerinin görevli personele zimmetlenmesi	1- İlgili personele bütçe hazırlama eğitimi verilmesi, 2- Tahminleme sürecinde arşiv verilerinden yararlanılması,	Ek Tablo 52
Arsa ve Arazi Kiralama	Arsa ve arazi kiralama vatandaşlara yönelik sosyal ortam sunulması ile ilgilidir. Bu tür ortamların sağlanması vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki meydana getirmektedir. Hedeflenen miktar seviyesinin altında bir miktar gerçekleşmesi hedeflenen seviyede faaliyet gösterilmediğine yönelik bir işaret olarak algılanabilir..	Faaliyet ile ilgili olarak 1.000.000,00 TL bütçe öngörülmüş olup dönem sonunda 2.330.000,00 TL bütçe gerçekleşmesinin ortaya çıktığı, dolayısıyla 1.330.000,00 TL aleyhte sapma meydana geldiği görülmektedir. Bütçe sapması fiyat ve miktar sapması olmak üzere iki kısımda ele alındığında sapmanın hem miktar hem de fiyat sapması eksenli olduğu görülmektedir. Hedeflenen miktardan daha az miktarda arsa ve arazi kiralama bütçe üzerinde olumlu etki meydana getirirken, 1,11 TL olarak öngörülen birim fiyatın 2,99 TL olarak gerçekleşmesi sebebiyle bütçede aleyhte sapma ortaya çıkmıştır.	1- Kiralama işlemlerinin mevzuata uygun yürütülmesi, 2- Kiralanan arazinin kiralama gagesine uygun kullanımı	1- İlgili personele bütçe hazırlama eğitimi verilmesi, 2- Tahminleme sürecinde arşiv verilerinden yararlanılması,	Ek Tablo 53

Araç Teçhizat Bakım Onarım Gideri	Araç teçhizat bakım onarım işlemlerinde bütçeleme yapılırken yılbaşında hedeflenen miktarlar dikkate alınmıştır. Yılbaşında belirlenen hedeflerin tutturulamamasına bağlı olarak araç ve teçhizatlarda bakım onarım faaliyetleri de hedeflenen seviyenin altında gerçekleşmiştir. Dolayısıyla araç bakım onarımlarının miktar ve tutar itibarıyla az gerçekleşmesi vatandaş nezdinde olumlu etki meydana getirecek niteliktedir.	Faaliyet ile ilgili olarak 3.000.000,00 TL bütçe öngörülmüş olup dönem sonunda 2.430.228,00 TL bütçe gerçekleşmesinin ortaya çıktığı, dolayısıyla 596.772,00 TL lehte sapma meydana geldiği görülmektedir. Bütçe sapması fiyat ve miktar sapması olmak üzere iki kısımda ele alındığında sapmanın hem miktar hem de fiyat sapması eksenli olduğu görülmektedir. Fiyat sapmasının küçük miktarda olması sebebiyle sapmanın temelini miktar sapması oluşturmaktadır. Gerçekleşen miktarın, hedeflenen miktarın gerisinde kalması ortaya çıkan miktar sapması bütçe sapmasını beraberinde getirmiştir.	1-Bakım onarım gerektiren araç ve teçhizatın bildirilmesi için kurum içinde birim oluşturulması, 2- Bakım onarım işlemleri için standart süre belirlenmesi, 3- Kurum personeli tarafından bakım onarım mümkün değil ise dışarıdan hizmet alımının yapılması, 4- Sıklıkla bakım onarım isteyen araçların değiştirilmesine yönelik adımlar atılması	1- İlgili personele bütçe hazırlama eğitimi verilmesi, 2- Tahminleme sürecinde arşiv verilerinden yararlanılması,	Ek Tablo 54
Bitki Dikimi İçin Araç Ekipman Destegi	Dikilen bitkilerin desteklenmesi için alımı yapılan ekipman sayısında hedeflenen miktarın üstüne çıkmıştır. Bu miktar sapması, alımı yapılan bitki sayısındaki sapmaya bağlıdır. Alımı yapılan bitki sayısındaki artışa bağlı olarak sözkonusu sapma ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan sapma daha fazla bitki alımı sebebiyle olduğundan sözkonusu sapma vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki meydana getiren bir sapmadır.	Faaliyet ile ilgili olarak 2.200.000,00 TL bütçe öngörülmüş olup dönem sonunda 5.781.321,50 TL bütçe gerçekleşmesinin ortaya çıktığı, dolayısıyla 3.581.321,50 TL aleyhte sapma meydana geldiği görülmektedir. Bütçe sapması fiyat ve miktar sapması olmak üzere iki kısımda ele alındığında sapmanın hem miktar hem de fiyat sapması eksenli olduğu görülmektedir. Hedeflenen miktardan daha fazla miktarda ekipman alımının yapılmasına ilave olarak birim fiyatın hedeflenen miktarın üzerinde belirlenmesi bütçede aleyhte sapmanın ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir.	1- Dikilecek bitkiler için gerekli olan alet edavatın listesinin çıkartılması, 2- Ambarda bu alet edavatın olup olmadığının tespitinin yapılması, 3- Ambarda bulunmayan alet edavatın temin edilmesi,	1- İlgili personele bütçe hazırlama eğitimi verilmesi, 2- Tahminleme sürecinde arşiv verilerinden yararlanılması,	Ek Tablo 55

Çocuk Oyun Grubu ve Spor Aleti Alımı	Çocuklara yönelik oyun grupları ile yetişkinlere yönelik spor aletlerinin kurululumunun yapılması vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki meydana getirecektir. Yıl genelinde 73 adet çocuk oyun grubu ve spor aleti kurululumunun yapılması hedeflenirken yıl sonu itibarıyla bu sayının 137 adet olarak gerçekleştiği görülmektedir. 64 olarak tespit edilen miktar sapmasının kardeş şehir kapsamında protokol imzalanan il dışındaki belediyeler ile kayyum atanan belediyelere yönelik yapılan yardımlar sebebiyle ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Belediye yönetiminin seçiminde belirleyici olmayan, dolayısıyla vatandaş boyutu kapsamında olmayan kimselere yönelik (il dışına) yapılan hizmetlerin vatandaş boyutu üzerinde etkisi nőtürdür.	Dönembaşında 2.000.000,00 TL bütçe öngörülmele birlikte dönem sonunda 3.017.897,00 TL bütçe gerçekleşmesi olduğu tespit edilmiştir. Bu sapma fiyat ve miktar sapması neticesinde ortaya çıkmıştır. İl dışına yapılan park sayısı miktar sapmasına sebebiyet verirken, birim fiyatın özverili şekilde belirlenmemesi de fiyat sapmasını beraberinde getirmektedir. İlaveten il dışına yapılan geçici görevlendirmelere ilişkin olarak ortaya çıkan fiyat sapması da finansal sapmanın bir başka sebebidir. Yapılan bütçelemelerde 27.397,26 TL olarak birim maliyet belirlenmiş, ancak birim başına gerçekleşme 22.028,45 TL olarak tespit edilmiştir. Ortaya çıkan fiyat sapmasının temelinde çocuk oyun grupları ile spor aletlerinin farklı türde ve farklı kombinasyonlarda olmasına bağlı olarak ortaya çıkan sapma olduğu tespit edilmiştir	1- İl genelinde ilçe/mahalle bazlı park envanterinin çıkartılması, 2- Park yapımına ilişkin standartların (nüfus, çocuk sayısı vb) belirlenmesi, 3- Parkı olmayan veya yetersiz durumda olan mahallelere park yapılması, 4- Parklara konulacak oyun aletlerinin tespiti, 5- Park olarak yapılacak alanların çevresinin trafik vb güvenliğinin sağlanması, 6- İl dışı park yapımında kardeş kent mevzuatının gereklerinin yerine getirilmesi, 7- Parklara kamera takılması	1- İl dışlarına park yapılması sürecinde kullanılan "Kardeş Kent Mevzuatı"nın öğretilmesi 2- İl dışlarına park yapılması sürecinde görev kapsamında il dışında görevlendirilen personele harcırah eğitiminin verilmesi	Ek Tablo 56
Donatı Elemanları Alımı (Oturma Bankı, Piknik Masası, Kameriye)	Bank, çiçeklik, çöp kovaları, pergolalar vb donatı elemanlarını oluşturmaktadır. Donatı elemanlarının halkın kullandığı bölgelerde kurulumu vatandaş memnuniyeti üzerinde olumlu etki meydana getireceğinden donatı kurulumu ile vatandaş memnuniyeti arasında pozitif ilişki mevcuttur.	Faaliyet ile ilgili olarak 8.600.000,00 TL bütçe öngörölmüş olup dönem sonunda 5.245.879,98 TL bütçe gerçekleşmesinin ortaya çıktığı, dolayısıyla 3.354.120,02 TL lehte sapma meydana geldiği görülmektedir.	1- Kurulumu yapılacak donatı elemanlarının tespit edilmesi, 2- Donatı elemanlarının cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi vb faktörler dikkate alınarak tercih edilmesi ve konumlandırılması, 3- Donatı elemanların bakım ve onarımının belirli periyotlarla yapılması	1- İlgili personele bütçe hazırlama eğitimi verilmesi, 2- Tahminleme sürecinde arşiv verilerinden yararlanılması,	Ek Tablo 57
Cenaze Nakil Aracı Kiralama İşi	İl içi cenaze nakil işlemlerinin ücretsiz sunulması vatandaş memnuniyetini beraberinde getirecektir. Söz konusu faaliyeti gerçekleştiren personelin cenaze sahipleri ile uygun iletişim kurulmasına yönelik eğitim verilmesine bağlı olarak vatandaş memnuniyetinde artış ortaya çıkması beklenilmektedir.	1.850.000,00 TL olarak öngörölen sözkonusu faaliyet 1.077.691,90 TL bedel karşılığında gerçekleşmiş, dolayısıyla fiyat sapmasına dayalı olarak 772.308,10 TL olumlu bütçe sapması tespit edilmiştir. Bütçeleme ile ilgilenen personele öğrenme ve personel boyutunda belirtildiği üzere bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi ile bütçe sapmalarının azalması beklenilmektedir. İl dışı nakillerde ücret hesaplamasının gelir tarifesine uygun yapılması ile gelir kalemlerinde artış elde edilmesi	1- Bütçe hazırlama sürecinde dikkat edilmesi gereken hususların yer aldığı bütçe kitapçığının hazırlanması ve bu kitapçıkta bütçeleme sürecinde geçmiş yıl verilerinin dikkate alınmasına ilişkin hükmün konulması, 2- Birimler nezdinde bütçe hazırlama işlemleri ile ilgilenen personelin tespit edilmesi, 3- Cenaze naklinde kullanılan araçların sayıca yeterliliğinin takibi, 4- Cenaze nakil hizmetinden yararlanma telefon numaralarının halka duyurulması 5- İl dışı nakillerde ücret hesaplamasının doğru yapılması, 6- İl dışı nakillerde indirim yapılması halinde ilgili ve güncel evrakın alınarak muhafaza edilmesi,	1- Bütçe sapmalarının önemli miktarda olması sebebiyle ilgili personele bütçe hazırlama eğitimi verilmesi gerektiği, bu eğitim neticesinde bütçede meydana gelen sapmanın azalacağı 2-Eğitimlerin bütçe hazırlama sürecinde görev yapan personele verdirilmesi, 3- Cenaze nakil ve defin işlemleri ile ilgilenen personele yakını vefat eden üzüntülü kimseler ile uygun tarzda iletişim kurulması amacıyla davranış eğitimi verilmesi, 4- İl dışı nakillerde hesaplama yapılma eğitimi verilmesi	Ek Tablo 58

Defin ile İlgili Ekipman Desteği	Başvuruda bulunan tüm bireylere ilgili evrakı sunmaları durumunda defin işlemleri ücretsiz sunulmaktadır. Dolayısıyla miktar sapması söz konusu değildir. Defin işlemlerinin belediye tarafından ücretsiz sunulması ve mezarlık bakımlarının nizami şekilde yapılması vatandaş memnuniyetini beraberinde getirecektir.	7.350.000,00 TL olarak öngörülen sözkonusu faaliyet 1.642.706,50 TL bedel karşılığında gerçekleşmiş, dolayısıyla fiyat sapmasına dayalı olarak 5.707.293,50 TL olumlu bütçe sapması tespit edilmiştir.	1- Bütçe hazırlama sürecinde dikkat edilmesi gereken hususların yer aldığı bütçe kitapçığının hazırlanması ve bu kitapçıkta bütçeleme sürecinde geçmiş yıl verilerinin dikkate alınmasına ilişkin hükmün konulması, 2- Birimler nezdinde bütçe hazırlama işlemleri ile ilgilenen personelin tespit edilmesi, 3- Defin sonu, mezar yeri bulma programının kurumsal internet sayfasına eklenmesi, 4- Mezar yeri bakımlarının, temizliğinin belli bir program çerçevesinde yürütülmesi.	1- Bütçe sapmalarının önemli miktarda olması sebebiyle ilgili personele bütçe hazırlama eğitimi verilmesi gerektiği, bu eğitim neticesinde bütçede meydana gelen sapmanın azalacağı 2-Eğitimlerin bütçe hazırlama sürecinde görev yapan personele verdirilmesi, 3- Cenaze nakil ve defin işlemleri ile ilgilenen personele yakını vefat eden üzüntülü kimseler ile uygun tarzda iletişim kurulması amacıyla davranış eğitimi verilmesi,	Ek Tablo 59

Park Bahçe ve Yeşil Alanlar hizmetlerin yürütüldüğü faaliyet merkezi için 19.859.891,58 TL sabit, 173.422.150,00 TL değişken toplamda 193.282.041,58 TL bütçe öngörülmeyle birlikte dönemsonu itibarıyla 17.843.086,21 TL sabit, 181.987.959,79 TL değişken olmak üzere 199.831.046,00 TL bütçe gerçekleşmesinin meydana geldiği ve dolayısıyla sabit maliyetlerde 2.016.805,37 TL, değişken maliyetlerde ise 4.532.199,05 TL olmak üzere toplamda 6.549.004,42 TL olumsuz bütçe sapması meydana geldiği görülmektedir. Faaliyet merkezi tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin önemli kısmında olumsuz bütçe sapması mevcuttur. Bu, hedeflenen tutardan daha fazla tutarda harcama yapıldığının bir göstergesidir. Sabit maliyet olarak kabul edilen kalemlerde 2.016.805,37 TL olumlu bütçe sapmasına rağmen faaliyet merkezinin genelinde 6.549.004,42 TL olumsuz sapma olması, sabit maliyetlerde sapma olmasa idi değişken maliyetlerdeki olumsuz sapmanın 8.475.809,79 TL olarak gerçekleşeceğini göstermektedir. Miktar hedeflerinin tam belirlenmemesine bağlı olarak birim fiyat analizleri tam yapılamamaktadır.

Tablo 29: Personel Giderleri

FAALİYET MERKEZİ	HEDEFLenen (TL)	GERÇEKLEŞEN (TL)	SAPMA (TL)	L/A
Muhtarlık Hizmetleri	4.890.162,00	3.428.197,80	-1.461.964,20	L
İnsan Kaynakları ve Eğitim	3.972.526,00	3.237.990,37	-734.535,63	L
Zabıta	12.824.300,00	11.153.754,75	-1.670.545,25	L
Sağlık ve Sosyal İşler	24.441.142,76	17.977.369,33	-6.463.773,43	L
Park Bahçe ve Yeşil Alanlar	15.862.090,00	15.707.425,36	-154.664,64	L
TOPLAM	61.990.220,76	51.504.737,61	-10.485.483,15	L

Değerlendirme yapılan 5 faaliyet merkezinde de personel giderlerinin gerçekleşmelerinin bütçelenen tutarlardan daha düşük olduğu, dolayısıyla 5 faaliyet merkezinde de lehte bütçe sapmasının gerçekleştiği görülmektedir. 5 faaliyet merkezi için toplamda 61.990.220,76 TL bütçeleme yapıldığı, buna karşın 51.504.737,61 TL bütçe gerçekleşmesinin ve dolayısıyla 10.485.483,15 TL olumlu bütçe sapmasının meydana geldiği görülmektedir.

Tablo 30: Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primleri

FAALİYET MERKEZİ	HEDEFLenen (TL)	GERÇEKLEŞEN (TL)	SAPMA (TL)	L/A
Muhtarlık Hizmetleri	438.536,00	502.624,19	64.088,19	A
İnsan Kaynakları ve Eğitim	602.310,00	358.522,88	-243.787,12	L
Zabıta	2.025.234,00	1.652.497,82	-372.736,18	L
Sağlık ve Sosyal İşler	3.455.015,00	3.097.713,44	-357.301,56	L
Park Bahçe ve Yeşil Alanlar	3.997.801,58	2.135.660,85	-1.862.140,73	L
TOPLAM	10.518.896,58	7.747.019,18	-2.771.877,40	L

Değerlendirme yapılan 5 faaliyet merkezinin 4'ünde sosyal güvenlik prim giderlerinin gerçekleşmelerinin bütçelenen tutarlardan daha düşük olduğu, dolayısıyla 4 faaliyet merkezinde de lehte bütçe sapmasının gerçekleştiği görülmektedir. 5 faaliyet merkezi için toplamda 10.518.896,58 TL bütçeleme yapıldığı, buna karşın 7.747.019,18 TL bütçe

gerçekleşmesinin ve dolayısıyla 2.771.877,40 TL olumlu bütçe sapmasının meydana geldiği görülmektedir.

Tablo 31: Tüketime Yönelik Mal Alımları

FAALİYET MERKEZİ	HEDEFLenen (TL)	GERÇEKLEŞEN (TL)	SAPMA (TL)	L/A
Muhtarlık Hizmetleri	1.337.000,00	385.251,52	-951.748,48	L
İnsan Kaynakları ve Eğitim	67.500,00	91.751,92	24.251,92	A
Zabıta	304.680,00	875.101,22	570.421,22	A
Sağlık ve Sosyal İşler	2.500.650,00	1.601.348,09	-899.301,91	L
Park Bahçe ve Yeşil Alanlar	33.360.000,00	29.496.439,27	-3.863.560,73	L
TOPLAM	37.569.830,00	32.449.892,02	-5.119.937,98	L

Değerlendirme yapılan 5 faaliyet merkezinin 3'ünde tüketime yönelik mal alımlarına ilişkin bütçe gerçekleştirmelerinin bütçelenen tutarlardan daha düşük olduğu, dolayısıyla 3 faaliyet merkezinde de lehte bütçe sapmasının gerçekleştiği görülmektedir. 5 faaliyet merkezi için toplamda 37.569.830,00 TL bütçeleme yapıldığı, buna karşın 32.449.892,02 TL bütçe gerçekleşmesinin ve dolayısıyla 5.119.937,98 TL olumlu bütçe sapmasının meydana geldiği görülmektedir.

Tablo 32: Yolluklar

FAALİYET MERKEZİ	HEDEFLenen (TL)	GERÇEKLEŞEN (TL)	SAPMA (TL)	L/A
Muhtarlık Hizmetleri	150.000,00	7.019,10	-142.980,90	L
İnsan Kaynakları ve Eğitim	21.000,00	6.527,73	-14.472,27	L
Zabıta	27.500,00	12.929,06	-14.570,94	L
Sağlık ve Sosyal İşler	228.900,00	3.935,79	-224.964,21	L
Park Bahçe ve Yeşil Alanlar	221.000,00	106.419,28	-114.580,72	L
TOPLAM	648.400,00	136.830,96	-511.569,04	L

Değerlendirme yapılan 5 faaliyet merkezinde de yolluk gerçekleştirmelerinin bütçelenen tutarlardan daha düşük olduğu, dolayısıyla 5 faaliyet merkezinde de lehte bütçe sapmasının gerçekleştiği görülmektedir. 5 faaliyet merkezi için toplamda 648.400,00 TL bütçeleme yapıldığı, buna karşın 136.830,96 TL bütçe gerçekleşmesinin ve dolayısıyla 511.569,04 TL olumlu bütçe sapmasının meydana geldiği görülmektedir.

Tablo 33: Temsil ve Tanıtım Giderleri

FAALİYET MERKEZİ	HEDEFLenen(TL)	GERÇEKLEŞEN(TL)	SAPMA (TL)	L/A
Muhtarlık Hizmetleri	800.000,00	597.305,32	-202.694,68	L
İnsan Kaynakları ve Eğitim	81.500,00	28.309,55	-53.190,45	L
Zabıta	22.500,00	13.502,00	-8.998,00	L
Sağlık ve Sosyal İşler	550.000,00	594.903,68	44.903,68	A
Park Bahçe ve Yeşil Alanlar	100.000,00	67.999,58	-32.000,42	L
TOPLAM	1.554.000,00	1.302.020,13	-251.979,87	L

Değerlendirme yapılan 5 faaliyet merkezinin 4'ünde temsil ve tanıtım giderlerinin gerçekleştirmelerinin bütçelenen tutarlardan daha düşük olduğu, dolayısıyla 4 faaliyet merkezinde lehte bütçe sapmasının gerçekleştiği görülmektedir. 5 faaliyet merkezi için toplamda 1.554.000,00 TL bütçeleme yapıldığı, buna karşın 1.302.020,13 TL bütçe gerçekleşmesinin ve dolayısıyla 251.979,87 TL olumlu bütçe sapmasının meydana geldiği görülmektedir.

Tablo 34: Faaliyet Merkezlerinin Görev Alanları ile İlgili Görevlerine İlişkin Giderler

FAALİYET MERKEZİ	HEDEFLenen (TL)	GERÇEKLEŞEN (TL)	SAPMA (TL)	L/A
Muhtarlık Hizmetleri	17.821.300,00	15.802.778,98	-2.018.521,02	L
İnsan Kaynakları ve Eğitim	1.775.000,00	561.890,39	-1.213.109,61	L
Zabıta	28.933.350,00	23.568.208,49	-5.365.141,51	L
Sağlık ve Sosyal İşler	42.180.500,00	46.905.545,59	4.725.045,59	A
Park Bahçe ve Yeşil Alanlar	139.600.000,00	152.304.349,14	12.704.349,14	A
TOPLAM	230.310.150,00	239.142.772,59	8.832.622,59	A

Değerlendirme yapılan 5 faaliyet merkezinin 3'ünde faaliyet merkezleri tarafından gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin bütçe gerçekleştirmelerinin bütçelenen tutarlardan daha düşük olduğu, dolayısıyla 3 faaliyet merkezinde de lehte bütçe sapmasının gerçekleştiği görülmektedir. 5 faaliyet merkezi için toplamda 230.310.150,00 TL bütçeleme yapıldığı, buna karşın 239.142.772,59 TL bütçe gerçekleşmesinin ve dolayısıyla 8.832.622,59 TL olumsuz bütçe sapmasının meydana geldiği görülmektedir.

Yukarıda belirtilen harcama kalemlerinde (Personel Giderleri, Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primleri, Tüketime Yönelik Mal Alımları, Yolluklar, Temsil ve Tanıtım Giderleri) her ne kadar bütçede olumlu sapma meydana gelmiş olsa da (1) bütçelemenin gerçekçi yapılmamasına bağlı olarak, meydana gelen sapma tutarı ile farklı faaliyetlerin planlanmasının engellendiği veya ifa edilen faaliyetlerinde daha fazla miktarın yapılmasının planlanmasının engellendiği, (2) birimler itibariyle personel sayılarının, personel ücretlerinin, personel sayılarında ve personel ücretlerinde meydana gelmesi olası artışın tahmin edilemediği görülmektedir.

4.5. Kurumsal Karne Modeli ile Kurum Performansının Ölçülmesi

4.5.1. Organizasyonun Misyon, Vizyon ve Stratejilerin Belirlenmesi

Kurumun misyon ve vizyonu belediye üst yönetimi tarafından belirlenerek Stratejik Plan ve Performans Programlarında ifade edilmiştir. Buna göre Kocaeli Büyükşehir Belediyesinin misyonu “Katılımcı bir yönetim anlayışıyla, adaletten, verimlilikten ve yaşam kalitesinden ödün vermeden, insanımızı, çevremizi ve toplumsal değerlerimizi ekonomik zenginlikle buluşturan hizmetleri sunmaktır”, vizyonu ise “Kocaeli’yi, yaşam kalitesiyle imrenilecek, yaşamaktan mutluluk ve gelecek nesillere devretmekten gurur duyulacak, dünyaca tanınan bir körfez şehrine dönüştüren, model bir belediye olmaktır” şeklinde ifade edilmiştir. Stratejiler Kurumsal Karne Modeli tablosunun ilk sütununda gösterilmiştir.

4.5.2. Kurumsal Karne Modelini Oluşturacak Ekibin Belirlenmesi

Kurumsal Karne Modelinin oluşturulması sürecinde görev alan kişilerin ad ve soyadları, kurumsal karne ekibindeki görevleri, kamuda halihazırda icra ettikleri ve bu zamana kadar ifa ettiği görevleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Belediye genelinde uygulanacak olan kurumsal karne modelinin oluşturulması sürecinde görev alan bireylerin belediye tecrübelerinin olması şartı temel şart olarak belirlenmiştir.

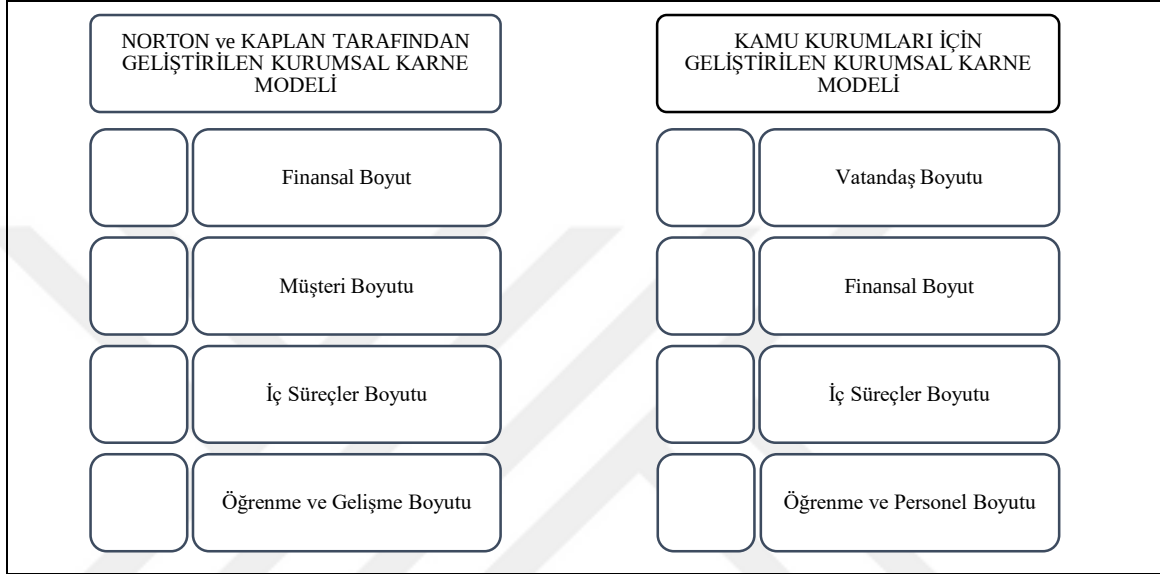
Tablo 35: Kurumsal Karne Modelini Oluşturan Ekipte Yer Alan Kişiler

ADI SOYADI	KURUMSAL KARNE MODELİ KURULUMU SÜRECİNDEKİ GÖREVİ	GÖREVİ	GEÇMİŞ YILLARDA İFA ETTİĞİ GÖREVLER
Orhan GUDİL	Ekip Yöneticisi	Büyükşehir Belediyesi Teftiş Kurulu Başkanı	- Büyükşehir Belediye Müfettişliği - Sakarya Büyükşehir Belediyesi Teftiş Kurulu Başkanlığı
Dr. Mustafa ÇÖPOĞLU	Danışman	MARKA Genel Sekreteri	- İş Müfettişliği - Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Teftiş Kurulu Başkanlığı - Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Müsteşar Yardımcılığı - Ordu Büyükşehir Belediyesi Genel Sekreterliği - Doğu Marmara Kalkınma Ajansı Genel Sekreterliği
Bekir Faruk YEŞİL	Danışman	Büyükşehir Belediye Müfettişi	Büyükşehir Belediye Müfettişliği
Mücahit BIYIKOĞLU	Danışman	Büyükşehir Belediye Müfettişi	- Büyükşehir Belediye Müfettişliği - Ordu Büyükşehir Belediyesi Teftiş Kurulu Başkanlığı - Ordu Büyükşehir Belediyesi Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı
Dr. Osman GÜR	Danışman	Büyükşehir Belediyesi İcra ve Takip Şube Müdürü	- Bilecik İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümünde Asistanlık Görevi - Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Strateji Geliştirme ve Performans İzleme Şube Müdürlüğü - Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Eğitim Şube Müdürlüğü - Kocaeli Büyükşehir Belediyesi İnsan Kaynakları Şube Müdürlüğü - Kocaeli Büyükşehir Belediyesi İcra ve Takip Şube Müdürlüğü

4.5.3. Kurumsal Karne Boyutlarının Oluşturulması

Norton ve Kaplan tarafından geliştirilen kurumsal karne modeli, işletme performansını dört boyut halinde ele almaktadır. Bu boyutlar (1) finansal boyut, (2) müşteri boyutu, (3) iç süreçler boyutu ile (4) öğrenme ve gelişme boyutudur. Kurumsal karne modeli kar amaçlı işletmelerin yanı sıra kamu kurumlarında da uygulanabilmektedir. Nitekim Robert KAPLAN, balanced scorecard teorisinin özel sektör için tasarlandığını ancak kamu sektöründe de etkili bir şekilde kullanılabileceğini ifade etmektedir (Ensari, 2005: 109; Kaplan, 2001: 354). Kurumsal karne modelinin boyutlarının sayısında, sıralamasında ve içeriğinde değişiklik yapmak mümkündür. Boyutlarında içerik ve sıralama esaslı değişiklik yapılarak bir kamu kurumu olan belediyeler için oluşturulan kurumsal karne modelinin boyutları; vatandaş boyutu, finansal boyut, iç süreçler boyutu ile öğrenme ve personel boyutu şeklindedir. Tezin genelinde müşteri boyutunun ismi vatandaş boyutu

olarak değiştirilmiştir. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için oluşturulan kurumsal karne modelinde, finansal boyut yerine müşteri (vatandaş) boyutu öncelik haline geldiğinden (Yongping, 2008: 62) vatandaş boyutu kurumsal karnenin odak noktasında olan boyut olarak tasarlanmıştır. Finansal boyut odak noktası olmaktan çıkarılmış ve kurumsal karne modelinin ikinci sırasına konulmuştur. İç süreçler boyutu üçüncü sırada yer almaktadır. Öğrenme ve gelişme boyutu ise öğrenme ve personel boyutu olarak değiştirilmiştir.



Şekil 39: Orijinal Kurumsal Karne Modeli ile Kamu Kurumları İçin Oluşturulan Kurumsal Karne Modeli

4.5.4. Kurumsal Karne Boyutları İçin Ölçütler Oluşturulması

Belediye için oluşturulan Kurumsal Karne modelinde vatandaş boyutu, finansal boyut, iç süreçler boyutu ile öğrenme ve personel boyutu yer aldığından aşağıda bu sıralama gözetilerek her boyut için ölçütler oluşturulmuştur. Ölçütlerin oluşturulması sürecinde performans programı en önemli belirleyici olmuştur.

4.5.4.1. Vatandaş Boyutu İçin Ölçütler Oluşturulması

Vatandaş boyutunun kapsamını, belediye tarafından gerçekleştirilen hizmetlerin finansmanına vergi, resim, harç ve katılım payı ödeyerek katkı sağlamak durumunda olan, büyükşehir belediyesi sınırları içerisinde ikamet eden ve belediye başkanı ile belediyenin karar organı olan belediye meclisinin seçiminde söz sahibi olan bireyler ve bu bireylerin oy kullanma yetkisini haiz olmayan aile fertleri oluşturmaktadır. Ancak bu şart yeterli değildir. Bir faaliyetin vatandaş boyutunda ele alınabilmesi için vatandaş boyutu kapsamındaki bireylerin önemli bir kısmına yönelik olması gerekmektedir. Dolayısıyla vatandaş boyutu kapsamındaki bireylere yönelik gerçekleştirilen faaliyetler vatandaş

boyutu kapsamında ele alınmaktadır. 2017 yılı Performans Programında yer alan faaliyetlerin sayıları aşağıda faaliyet merkezleri itibariyle gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde;

Tablo 36: Performans Programında Yer Alan Faaliyetlerin Faaliyet Merkezleri İtibariyle Sayısal Dağılımı

FAALİYET MERKEZİ	ÖLÇÜT SAYISI	FAALİYET MERKEZİ	ÖLÇÜT SAYISI
Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi Başkanlığı	19	Çevre Koruma ve Kontrol Dairesi Başkanlığı	13
Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	19	Yazı İşleri ve Kararlar Dairesi Başkanlığı	9
Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı	4	İtfaiye Dairesi Başkanlığı	30
Gençlik ve Spor Dairesi Başkanlığı	9	Fen İşleri Dairesi Başkanlığı	25
Emlak ve İstimlak Dairesi Başkanlığı	12	Zabıta Dairesi Başkanlığı	14
Kültür ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı	17	Kaynak Geliştirme ve İştirakler Dairesi Başkanlığı	24
İmar ve Şehircilik Dairesi Başkanlığı	36	Muhtarlık İşleri Dairesi Başkanlığı	13
Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı	45	Toplu Taşıma Dairesi Başkanlığı	18
Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı	9	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı	9
Park Bahçe ve Yeşil Alanlar Dairesi Başkanlığı	10	Ulaşım Dairesi Başkanlığı	31
TOPLAM ÖLÇÜT SAYISI		366	

faaliyet merkezleri itibariyle toplam 366 adet ölçütün belirlendiği görülmektedir. Bu kadar çok sayıda göstergenin değerlendirilmesi yöneticilerin süre kısıtı sebebiyle mümkün olmayacağından, ayrıca bu kadar çok ölçütün hep birlikte değerlendirilmesinin dikkatlerin önemli noktalar üzerinde toplanmasına mani olacağından kurumsal karne oluşturma ekibi tarafından, 2017 yılı performans programında yer alan faaliyetler içerisinden seçim yapılmak suretiyle vatandaş boyutu oluşturulmuştur.

Faaliyet merkezleri itibariyle toplam 366 adet ölçüt ve bu ölçütler arasından Vatandaş Boyutu için tercih edilen faaliyetler aşağıda gösterilmiştir. 366 adet ölçüt arasından kurumsal karne modelini oluşturan ekip tarafından delphi yöntemi ile belirlenen vatandaş boyutu ölçütleri italik ve koyu olarak gösterilmiştir.

Tablo 37: Performans Programında Yer Alan Faaliyetlerin Faaliyet Merkezleri İtibariyle Dağılımı

BASIN YAYIN ve HALKLA İLİŞKİLER DAİRESİ BAŞKANLIĞI Tanıtım araçları ile (köprü, billboard, clp, infoboard, megalight vb.) duyuru ve ilanı yapılan konu sayısı Televizyon kanallarında ve çeşitli mecralarda gösterilmek üzere prodüksiyonların hazırlanması Basımı yapılan kitap ve bilgilendirme yayın organı sayısı Belediye faaliyetleri ile ilgili yerel medyaya sunulan haber sayısı Ulusal medyada (etkin web siteleri de dahil) belediye ile ilgili olan haberlerin olumluluk düzeyi Kocaeli Büyükşehir Belediyesi tarafından veya katkılarıyla düzenlenen kongre, toplantı, konferans ve organizasyonların sayısı Çözüm Masası'na gelen vatandaş taleplerinin ilgili birimlerce cevaplandırılma süresi BİMER ve bilgi edinme başvurularının sonuçlandırılma oranı "Gez-Gör Kocaeli" projesi kapsamında Kocaeli'nin ve K.B.B. projelerinin tanıtımı amacıyla düzenlenen gezilere katılan kişi sayısı Öğrencileri meslek seçimlerinde bilinçlendirme amaçlı düzenlenen gezilere katılan kişi sayısı Vatandaşların çözüm masasından almış oldukları hizmetlerden memnuniyet oranı Vatandaşların "Gez-Gör Kocaeli" projesi kapsamında düzenlenen gezilerden memnuniyet oranı Çağrı merkezinden yararlanan vatandaşların memnuniyet oranı Vatandaşların "K@bin"de yapılan proje sunumundan ve personelin sunduğu hizmetlerden memnuniyet oranı AB'ye sunulan proje sayısı AB dışında kalan ulusal ve uluslararası proje sayısı Kardeş şehirlerle yapılan ortak faaliyet sayısı Gerçekleştirilen uluslararası sempozyum, organizasyon ve fuar sayısı Kurum içi yapılan araç taleplerinin karşılanma oranı	BİLGİ İŞLEM DAİRESİ BAŞKANLIĞI Kuruma ait önemli verilerin, hazırlanmış yedekleme planına göre yedeklenmesi Kablosuz network alt yapısının kurum genelinde (Merkeze bağlı tüm birimlerde) yaygınlaştırılması Çalışanların bilişim hizmetlerinden memnuniyet oranı Teknik destek taleplerinin karşılanma süresi Bilişim malzemeleri envanterinin güncel tutulma oranı Merkezi çıktı projesinin tüm birimlerde uygulanma oranı YBS üzerinde birimler için üretilecek rapor sayısı YBS üzerinde iyileştirilecek süreç sayısı YBS üzerine eklenecek yeni süreç sayısı YBS ile ilgili ek geliştirme taleplerinin değerlendirilip cevaplanma süresi Paket yazılım teknik şartname hazırlama süresi YBS kullanıcı hesapları ile ilgili işlemlerin hizmet süresi YBS ve diğer uygulamalar ile ilgili olarak birimlere destek ve eğitim ziyaretleri sayısı YBS performans testlerinin yapılma sayısı YBS ek modül testlerinin tamamlanma süresi Altyapı haritaları ve ruhsat bilgilerinin web üzerinden ilgili kurumlara sunulması Yapı ruhsatı CBS bilgilerinin MAK (Mekânsal Adres Sistemi) projesi servisleri kullanılarak güncellemelerin ve paylaşımının yapılması Kocaeli Şehir Rehberine ilave edilen yeni içerik konu sayısı MAKS (Mekânsal Adres Sistemi) Projesi ara yüzünün geliştirilmesi	İTFAİYE DAİRESİ BAŞKANLIĞI Yangın ve kaza ihbarı ile müdahale arasında geçen ortalama süre (Şehir) Yangın ve kaza ihbarı ile müdahale arasında geçen ortalama süre (Kırsal) Orman yangınlarına müdahale süresi Modernize edilen itfaiye hizmet binası sayısı Yapımı tamamlanan itfaiye hizmet binası sayısı Yeni alınan itfaiye müdahale araç sayısı Kırsal alanda itfaiyenin gecikebileceği stratejik noktalara yerleştirilen römorklu tanker sayısı Müdahale personelinin eğitim ihtiyaç analizinin hazırlanması Talep edilen temel itfaiyecilik eğitimlerinin ve itfaiyecilik branş ve uzmanlık eğitimlerinin karşılanma oranı Gönüllü itfaiyeci eğitimi taleplerinin karşılanma oranı İtfaiye eğitim merkezinin modernize edilmesi İşletme ruhsatına ve iskana esas yangın emniyet raporu başvurularının ilk incelemesinin yapılması Tüm proje başvurularının yangın emniyet tedbirleri açısından ilk incelemesinin yapılması Yangın emniyet tedbirleri yönünden denetlenen işyeri sayısı Yangın güvenliği açısından denetime tabi işyerlerinin envanterinin oluşturulması ve haritalandırılması Kocaeli sahillerinde cankurtaranlık hizmeti veren görevli sayısındaki artış miktarı Belediyenin afet acil durum planının güncellenmesi Kocaeli ili Büyükşehir Belediyesi afet acil durum planının güncellenmesi Kamu ve özel sektörden gelebilecek acil durum ekibi ve ilk yardım eğitim taleplerinin itfaiye eğitim merkezi tarafından karşılanma oranı Diğer itfaiye teşkilatlarından, sivil toplum kuruluşlarından ve itfaiyecilik okullarından gelen eğitim taleplerinin karşılanma oranı Yangın ve afetlere karşı bilinç düzeyini arttırmaya yönelik seminer verilen okul ve meslek edindirme kursu sayısı Yangın ve afetlere karşı bilinç düzeyini arttırmaya yönelik dağıtılan broşür sayısı Yangın ve afetlere karşı bilinç düzeyini arttırmaya yönelik Seka Bilim Merkezinde daimi, 23 Nisan etkinlikleri kapsamında geçici stand faaliyetleri gerçekleştirilmesi oranı Eğitim, seminer, stand etkinliği vb. faaliyetlerde aktarılan bilgilerin akılda kalıcılık düzeyini arttırmak
ÇEVRE KORUMA ve KONTROL DAİRESİ BAŞKANLIĞI Yapılan atık getirme merkezi sayısı Yapılan atık aktarma istasyonu sayısı Yapılan çevre eğitimi ve bilinçlendirme toplantı sayısı Çevre Bilincini Oluşturmak İçin Yıl Genelinde Düzenlenen Eğitim Sayısı Sanayiciler için düzenlenen eğitim sayısı <i>Sihhi işyeri açma ve çalışma ruhsat müracaatlarına cevap verme oranı</i>	DESTEK HİZMETLERİ DAİRESİ BAŞKANLIĞI Kurum dışı yapılan araç taleplerinin karşılanma oranı Satınalma dosya hazırlama süresi Satın alınan malzemelerin üç işgünü içerisinde teslim edilme oranı KİK'e firmalarca yapılan itirazlar sonucu KİK tarafından iptal edilen ihalelerin oranı	
	YAZI İŞLERİ VE KARARLAR DAİRESİ BAŞKANLIĞI Kesinleşen meclis kararlarının mülki idare amirine gönderilmesi ve karar özetlerinin internet üzerinden yayınlanma süresi Yürürlüğe giren meclis kararlarının ilgili birimlere gönderilme süresi	

GSM, LPG ve akaryakıt istasyonlarından yapılan başvurulara 7(yedi) gün içinde cevap verme oranı	Encümen gündeminin mail ve sms yolu ile üyelere ulaştırılma oranı	için dağıtılan fotoğraf, saat, bileklik, magnet vb. promosyonların sayısı
GSM inceleme Kurulu'ndan çıkan kararların 3(üç) gün içinde Başkanlık Makamına gönderilme oranı	Kesinleşen encümen kararlarının dijital ortamda arşivlenmesi ve ilgili daireye ulaştırma süresi	Gönüllü itfaiyeci sayısı
İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatı Verilen İşyerlerinin Bir Ay İçerisinde Kontrolünün Yapılması	Birimlerden kurum arşivine gönderilen belgelerin tasnif edilerek arşivlenmesi, dijitalleştirilmesi oranı	Yerel deprem kayıt ağı izleme merkezine bağlı ivmeölçer cihazı konuşlandırılması
Katı yakıt satış izin belgesi almış üreticilerin dağıtımını yaptığı ürünlerden 1 (bir) adet numune alınma oranı	Kurum arşivinde süresi dolan ve Başbakanlık Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü'ne gönderilecek evrakların dijital ortama aktarılması işlemlerinin tamamlanma oranı	Şehir Planlama Şube Müdürlüğü tarafından talep edilen imar planlarına yönelik zemin araştırmalarının karşılama oranı (1/1000 ölçekli uygulama imar planlarına altlık jeolojik, jeofizik, jeoteknik etütlerin yapılması)
Deniz kirliliğini önleyici yapılan kontrol saati	Saklanması lüzum kalmayan evrakların imha işlemlerinin tamamlanma oranı	Şikayet üzere şikayete konu heyelan kaynaklı zeminler ile ilgili yerinde gözlemsel inceleme ve teknik rapor hazırlama süresi
Gelen şikâyetlerin 3(üç) gün içinde değerlendirilmesi	Gelen evrakın kurum içi dağıtım süresi	İlköğretim okulları tarafından talep edilen, sismolojik izleme ve deprem eğitim merkezinde verilen deprem eğitimlerinin karşılama oranı
Gürültü tespitlerinde cezai işlem uygulamaya gerek kalmaksızın önlem aldırılan işyerleri oranı	Kurum dışına posta verilmiş süresi	Belediyemiz Daire Başkanlıklarından talep edilen zemin etütlerinin karşılama oranı
FEN İŞLERİ DAİRESİ BAŞKANLIĞI	GENÇLİK ve SPOR DAİRESİ BAŞKANLIĞI	EMLAK ve İSTİMLAK DAİRESİ BAŞKANLIĞI
Yapımına başlanılan otopark projesi sayısı	Kurulan Gençlik Merkezi (Bilgi Evleri, Akademi Üniversite, Akademi Lise) sayısı	Müstakil parsel satın alma işleminin ortalama yapılış süresi
Tasarruf edilen enerji miktarı	Gençlik Merkezinden (Bilgi Evleri, Akademi Üniversite, Akademi Lise) yararlanan erkek öğrenci sayısı	Kamulaştırma kararı ile tebligat arasındaki işin yapılış süresi
Yenilenebilir enerji üretim miktarı	Gençlik Merkezinden (Bilgi Evleri, Akademi Üniversite, Akademi Lise) yararlanan kız öğrenci sayısı	Kamulaştırmalarda alınan toplam alan miktarı
Yapımı tamamlanan restorasyon ve rekonstrüksiyon projesi sayısı	Gençlik kamplarından yararlanan öğrenci sayısı	Kamulaştırma projeleri çerçevesinde kamulaştırılan bina sayısı
Yapımına başlanılan restorasyon ve rekonstrüksiyon projesi sayısı	Uluslararası öğrenci biriminden yararlanan yabancı öğrenci sayısı	Kamulaştırma projeleri çerçevesinde kamulaştırılan arsa sayısı
Yapımına başlanılan kent meydanı sayısı	Spor okullarından yararlanan öğrenci sayısı	Kamu idarelerinin mülkiyetindeki taşınmazların tahsis alma ve verme işlemlerinin tebligatının alınması ile meclise sunulması arasında geçen süre
Yapımı tamamlanan hizmet binası sayısı	Düzenlenen spor organizasyonu sayısı	Kamu idarelerinin mülkiyetindeki taşınmazların devir alma ve verme işlemlerinin tebligatının alınması ile meclise sunulması arasında geçen süre
Tadilatı tamamlanan mezbaha tesisi sayısı	Spor tesislerinden yararlanan kişi sayısı	Kamulaştırılan gayrimenkullerin tapu işlemlerinin tamamlanma süresi
Yapımına başlanılan hizmet binası sayısı	Amatör spor kulüplerine yardım	Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'ne ait taşınmazların kontrol ve denetimlerinin yapılması
Yapımına başlanılan pazar alanı sayısı		Kiraya verilebilecek taşınmazların doluluk oranı
Tadilatına başlanılan hizmet binası sayısı		Kiraya verilebilecek kalıcı iş merkezlerindeki işyerlerinin doluluk oranı
Yapımına başlanılan dönüşüm projesi sayısı		Kiralık işyerleri denetim oranı
Yapımı tamamlanan dönüşüm projesi sayısı		
Üst yapısı tamamlanan yerlerden üç yıl içerisinde tekrar altyapı şebeke işlemi yapılanların oranı	ZABITA DAİRESİ BAŞKANLIĞI	İMAR ve ŞEHİRCİLİK DAİRESİ BAŞKANLIĞI
Altyapı çalışma ruhsat müracaatlarının cevaplandırılma süresi	Şehir içinde meydana gelen trafik kazalarında kamu mallarına verilen zararlara yönelik yapılan tespit oranı	Evrakları tam plan değişikliği dosyalarının belediyemize ulaşmasından belediye meclisine sevkine kadar geçen ortalama süre
Ruhsatta belirtilen süre aralığında bitirilen kazı oranı	Zabıta tarafından denetimi yapılan toplu taşıma araç sayısı	Plan değişikliğine ait kararın Şehir Planlama Şube Müdürlüğü'ne havalesinden ilgili yerlere dağıtımına kadar geçen süre
Altyapı çalışmalarının günlük kontrol oranı	İşletme ruhsatlarına uygunluğu denetlenen ticari taksi durak sayısı	
Yapımı tamamlanan kültür merkezi sayısı	İşletme ruhsatlarına uygunluğu denetlenen otopark sayısı	
Yapımına başlanılan kültür merkezi sayısı	Altyapı ve üstyapı çalışmalarında alınan trafik önlemlerinin denetlenme oranı	
Yapımı tamamlanan spor tesisi sayısı	Okul giriş-çıkışlarında yaya geçişi önlemi alınan okul sayısı	
Yapımına başlanılan spor tesisi sayısı	İşyeri denetim sayısı	
Kesin kabulünden sonraki iki yıl içerisinde bakım onarım gerektirmeyen yapı işleri oranı	Alo 153 Zabıta haber merkezine gelen dilek ve şikâyetlerin ilgili birime iletilme süresi	
Fen işleri yatırımları ile ilgili keşif ve projelendirilme işlemlerinin müdürlük bünyesinde yapılma oranı	Trafik Zabıta Hizmetleri ve Trafik Denetimi Kapsamında Alımı Yapılan Taşıt Sayısı	
Hatasız üretilen proje (hata maliyeti sözleşme bedelinin %5'ini aşmayan) sayısının tüm projelere oranı	Belediye mülkiyetindeki bina, park ve arazilerde meydana gelen vatandaşla yönelik suçların müdahale ve engellenme oranı	
	Belediye mülkiyetindeki bina, park ve arazilerde meydana gelen mala yönelik suçların müdahale ve engellenme oranı	

İhale edilen yapıım işlerinde, iş artış oranının, götürü bedel kısmında %5'i, birim fiyat kısmında %10'u, karma ihale sözleşme bedelinin %10'unu, restorasyon veya rekonstrüksiyon işlerinde %30'u aşmadan tamamlanan proje oranı	Zabitanın görev alanı ile ilgili konularda almış olduğu kişi başına düşen hizmet içi eğitim saati Tüketici haklarına yönelik eğitim verilen okul sayısı Tüketici hakları ile ilgili yapılan başvurulara ilişkin bilgilendirme ve yönlendirme oranı	İmar durumu hazırlama süresi İmar planlarına ait görüş taleplerinin sonuçlandırılma süresi Plan yapımıyla ilgili talep sonrası plan hazırlanışı ve meclise sunulduğu arasında geçen ortalama süre Arazi tespiti ile ilgili gelen taleplerin ortalama sonuçlandırılma süresi İlçe belediyelerinin göndermiş oldukları yapı belgelerini kontrol ederek, verileri sayısal ortama aktarma ve belgeleri arşivleme oranı Yapı belgesi düzenleme taleplerine cevap verilme oranı İmar uygulamaları ve imar yönetmeliği hakkındaki konularda görüş bildirilme oranı Kocaeli'nde yaşayan mağdur vatandaşlara proje yardımı yapılma oranı Numarataj bilgilerinin MAKs sistemi üzerinde güncel tutulma oranı İlçe belediyelerden gelen (evrakları tam) imar uygulamalarının parselasyon planlarının onaylanma süresi Yatırımcı dairelerden talep edilen plan kote hazırlama süresi Ruhsatsız ve ruhsat eklerine aykırı yapılar ile ilgili gelen şikâyetlerin değerlendirilme süresi 775 sayılı Gecekondu Kanununa istinaden tespit edildiği andan itibaren yıkılması gereken yapıların yıkım oranı 1/50.000 ölçekli çevre düzeni planı ve nazım imar planı revizyonları tamamlama oranı Talep edilen imar uygulamalarının tamamlanma oranı Eksikliği tespit edilen ve yenilenmesi gereken cadde-sokak tabelaları ile kapı numaralarının montaj işlemlerinin tamamlanma oranı Kaçak hafriyat ile ilgili kontrollerin yapılma, ihbarların değerlendirilme, denetim faaliyetlerinin yapılma oranı Oluşturulan hafriyat geri kazanım tesisi sayısı Oluşturulan hafriyat döküm sahası, rekreasyon alanı, rehabiliteye hazırlık maksatlı dolgu alanı ve rehabilite - dolgu alanları sayısı Hafriyat taşıma izin belgesi düzenlenme süresi Rehabilite ve geçici depolama hafriyat taleplerinin değerlendirilme oranı İlçe belediyeleri, kamu kurum ve kuruluşları ile yapılan eğitim ve bilgilendirme toplantı sayısı Kentsel dönüşüm bölgelerinde imar ile ilgili iş ve işlemlerin (imar durumu, avan proje v.b.) sonuçlandırılma süresi Kentsel dönüşüm bölgelerinde talep edilen plan değişikliklere ilişkin dosyaların hazırlanarak belediye meclisine havalesine kadar geçen ortalama süre
KAYNAK GELİŞTİRME ve İŞTİRAKLER DAİRESİ BAŞKANLIĞI Hallerde oluşan fiyatların web sitesi üzerinde güncel tutulma oranı Terminale Giriş ve Çıkış Yapan Otobüslerin Takibi Dört terminalde mevcut tüm işyerlerinin üçer aylık gıda, ruhsat ve zabıta açısından ortak denetimlerin yapılması D-100, D-130, 605 Devlet Karayollarında seyredip şehirlerarası yolcu taşımacılığı faaliyetinde bulunan otobüslerin Terminal Zabıtası aylık araçlı denetim sayısı (4925 S.Karayolu Taşıma Kanununa ve Karayolu Taşıma Yönetmeliğine göre) 4925 S.K.T.K. ve K.T.Y.ne göre Büyükşehir Belediye hudutlarında faaliyet gösteren Firma/Acente/Şube aylık belge denetim sayısı 4925 S.K.T.K. ve K.T.Y.ne göre terminallerde faaliyet gösteren Firma/Acente aylık belge denetim sayısı Kabahatler Kanununun hükümlerine göre terminallerde yapılan aylık denetim sayısı Karayolu Taşıma Yönetmeliği'nin 51-1.maddesi gereğince terminallerden günlük/aylık taşınan yolcu sayıları ile giriş-çıkış yapan otobüs sayılarının Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme bakanlığı 1. Bölge Müdürlüğüne aylık ortalama ulaştırma süresi 4925 S.K.T.K.na göre terminal zabıtasınca verilen para cezaları/uyarma karar tutanaklarının Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı 1. Bölge Müdürlüğüne aylık ortalama ulaştırma süresi Yolcu şikâyetlerinin aylık ortalama sonuçlandırılması süresi Kamu kurum/kuruluşları ile şahıslara verilen şehirlerarası yolcu taşıma fiyat ve mesafe rayiçlerinin ortalama süresi (6245 S. Harcırah Kanunu gereğince) Terminal gişe gelirleri artışı Meyve-sebze hal esnafı denetim sayısı Meyve-sebze haline giren ürünlerin denetim oranı Meyve-sebze hal çıkış fatura denetim oranı Hal dışı seyyar esnaf denetim sayısı Hal dışı market denetim sayısı Hal dışı pazar esnafı denetim sayısı Balık hali esnafı denetim sayısı İştiraklerin aylık faaliyetlerini izlemek için hazırlanan rapor sayısı Belediye iştirakleri faaliyet raporu sayısı	KÜLTÜR ve SOSYAL İŞLER DAİRESİ BAŞKANLIĞI Sergilenen yeni oyun sayısı Sahnelenen oyun sayısı Tiyatro salonların doluluk oranı Tır Tiyatrosu etkinlik sayısı Kitap Fuarı ziyaretçi sayısı Kocaeli Tarihi Sempozyuma katılım için yapılan bildiri başvurusu sayısı Kocaeli Bilim Merkezi ziyaretçi sayısı Müzelerin ziyaretçi sayısı (Seka Kağıt Müzesi, Kültür Evleri ve diğer müzeler) Müzelerin etkinlik sayısı Kocaeli Bilim Merkezi etkinlik sayısı Kültür gezileri taleplerini karşılama oranı Konservatuarda eğitim alan öğrenci sayısı Kültür, sanat ve bilim sergisi sayısı Yıllık hazırlanan kültürel yayın sayısı 6.sınıf öğrencilerine tablet dağıtım oranı Meslek eğitimine alınan kişi sayısı (KO-MEK) Kütüphane Hizmetinden Yararlanan Vatandaş Sayısı	İmar durumu hazırlama süresi İmar planlarına ait görüş taleplerinin sonuçlandırılma süresi Plan yapımıyla ilgili talep sonrası plan hazırlanışı ve meclise sunulduğu arasında geçen ortalama süre Arazi tespiti ile ilgili gelen taleplerin ortalama sonuçlandırılma süresi İlçe belediyelerinin göndermiş oldukları yapı belgelerini kontrol ederek, verileri sayısal ortama aktarma ve belgeleri arşivleme oranı Yapı belgesi düzenleme taleplerine cevap verilme oranı İmar uygulamaları ve imar yönetmeliği hakkındaki konularda görüş bildirilme oranı Kocaeli'nde yaşayan mağdur vatandaşlara proje yardımı yapılma oranı Numarataj bilgilerinin MAKs sistemi üzerinde güncel tutulma oranı İlçe belediyelerden gelen (evrakları tam) imar uygulamalarının parselasyon planlarının onaylanma süresi Yatırımcı dairelerden talep edilen plan kote hazırlama süresi Ruhsatsız ve ruhsat eklerine aykırı yapılar ile ilgili gelen şikâyetlerin değerlendirilme süresi 775 sayılı Gecekondu Kanununa istinaden tespit edildiği andan itibaren yıkılması gereken yapıların yıkım oranı 1/50.000 ölçekli çevre düzeni planı ve nazım imar planı revizyonları tamamlama oranı Talep edilen imar uygulamalarının tamamlanma oranı Eksikliği tespit edilen ve yenilenmesi gereken cadde-sokak tabelaları ile kapı numaralarının montaj işlemlerinin tamamlanma oranı Kaçak hafriyat ile ilgili kontrollerin yapılma, ihbarların değerlendirilme, denetim faaliyetlerinin yapılma oranı Oluşturulan hafriyat geri kazanım tesisi sayısı Oluşturulan hafriyat döküm sahası, rekreasyon alanı, rehabiliteye hazırlık maksatlı dolgu alanı ve rehabilite - dolgu alanları sayısı Hafriyat taşıma izin belgesi düzenlenme süresi Rehabilite ve geçici depolama hafriyat taleplerinin değerlendirilme oranı İlçe belediyeleri, kamu kurum ve kuruluşları ile yapılan eğitim ve bilgilendirme toplantı sayısı Kentsel dönüşüm bölgelerinde imar ile ilgili iş ve işlemlerin (imar durumu, avan proje v.b.) sonuçlandırılma süresi Kentsel dönüşüm bölgelerinde talep edilen plan değişikliklere ilişkin dosyaların hazırlanarak belediye meclisine havalesine kadar geçen ortalama süre
	MUHTARLIKLAR DAİRESİ BAŞKANLIĞI Kırsal alandaki mahallelere yapılan fırın sayısı Kırsal bölgelere yapılan çelik minare sayısı Yapılan tarımsal sulama deposu sayısı Tarım ve Hayvancılık Konularında Düzenlenen Eğitim ve Etkinlik Sayısı Muhtarlarla düzenlenen toplantı sayısı Muhtar dernekleri ile yapılan toplantı sayısı İlçe belediyeleri Muhtarlıklar Şube Müdürlükleri ile yapılan toplantı sayısı Tarla yollarının düzenlenmesi Araştırma-geliştirme çalışmaları Tarımsal üretim analiz hizmetleri (Toprak, yaprak vs.) Ziraat mühendisliği teknik danışmanlık hizmetleri (Biyolojik Muc. Bombus Arı vs.) Koruyucu veteriner hekimlik hizmetleri	
	TOPLU TAŞIMA DAİRESİ BAŞKANLIĞI Eğitime tabi tutulan şoför sayısı	

Belediye iştirakleri Hazine Müsteşarlığı veri giriş işlemlerinin yapılma sayısı	Hizmet içi eğitimlere katılan belediye şoförü sayısı	Kentsel dönüşüm bölgeleri ile ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile vatandaşlara ait görüş taleplerinin sonuçlandırılma süresi
Belediye iştirakleri Maliye Bakanlığı KBS veri giriş işlemlerinin yapılma sayısı	Simülasyon şoför eğitimi katılımcı sayısı	Kentsel dönüşüm bölgelerinde projelerin hazırlanması
Şirketlerin Belediyemiz ile olan iş ve işlemlerinin koordinasyonu	Toplu taşıma hatlarının yapılandırılması ve entegrasyonu ile ilgili yapılan proje sayısı	Yapılara performans analizi yapılması ve güçlendirme projelerinin hazırlanması
	İlçe Belediyeleriyle yapılan ulaşım sorunları toplantı sayısı	Kocaeli'nin tamamını kapsayan İmar Planına Esas Jeolojik-Jeoteknik Etüt Raporlarının Yerleşime Uygunluk Haritalarının sayısallaştırılarak CAD ortamına atılması
SAĞLIK ve SOSYAL İŞLER DAİRESİ BAŞKANLIĞI	Toplu taşıma hatlarının Kocaeli Denetim Sistemi'ne (KODES) dâhil olma oranı	Talep doğrultusunda can ve mal güvenliği açısından risk arz eden binaların yıkımının yapılması için araç-gereç desteğinin sağlanması
Halk sağlığının korunması amacıyla düzenlenen etkinlik/proje sayısı	Toplu taşıma araçlarına yönelik denetim sayısı	Kentsel Dönüşüm Master Planı sonuçlarının üst ölçekli planlara aktarılma oranı
Sağlıklı Yaşam Konusunda Yıl Geneline Okullarda Düzenlenen Eğitim Sayısı	Planlandığı halde iptal edilen otobüs sefer sayısı oranı	Kentsel Tasarım Şartnamesi işi kapsamında belirlenen alanlarda projelerin hazırlanma oranı
Periyodik muayenesi yapılan belediye personeli sayısı	Filo araçlarında akaryakıt, bakım-onarımında sağlanan tasarruf oranı	Hazırlanan röle, restorasyon ve restitüsyon proje sayısı uygulamalarının denetimi
İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili verilmesi gereken eğitimlerin sayısı	Deniz ulaşım araçlarının ortalama günlük sefer sayısı	Kudep kapsamında yer alan işlerin 5 işgünü içerisinde tamamlanma oranı
Kalp hastalıkları ve kronik hastalıklar prevelansı çalışmasında ankete tabi tutulacak kişi sayısı	Deniz ulaşımında günlük taşınan yolcu sayısı	Hazırlanan cephe iyileştirme proje sayısı
Muayene için başvuran hasta sayısı	Arıza nedeniyle iptal edilen deniz araçları sefer sayısı oranı	
Periyodik sağlık taraması yapılan belediye personeli sayısı	Evrakları tamamlanan ticari taşıt tahsis belgesinin verilme süresi (tahditli m ve t plakalı)	
Hasta nakil hizmetinden faydalanan kişi sayısı	Evrakları tamamlanan ticari taşıt tahsis belgesinin verilme süresi (tahditli p plakalı)	
Obezite ile mücadele ve sağlıklı yaşam projesine kabul edilen kişi sayısı	Evrakları tamamlanan güzergâh izin belgesinin verilme süresi (servis araçları)	
Vektör mücadelesi kapsamında tespit edilen tüm sulak alanlarda larva uygulaması oranı	Evrakları tamamlanan ruhsatların verilme süresi (toplu taşıma ve ticari taksi)	
ULV sistemi ile ilaç uygulaması programının gerçekleştirilme oranı	Evrakları tamamlanan ruhsatların verilme süresi (servis araçları)	
Vektör mücadelesi kapsamında tespit edilen tüm yer altı sistemlerinde ergin uygulaması oranı	Bisiklet Kiralama ve Bisiklet Yolu Yapımı	
Vektör mücadelesi kapsamında tespit edilen tüm gübreliklerde ve programlanan kapalı alanlarda rezidüel uygulama oranı		
Vektör mücadelesi kapsamında tespit edilen tüm gübreliklerde karasinek larva uygulaması oranı	MALİ HİZMETLER DAİRESİ BAŞKANLIĞI	ULAŞIM DAİRESİ BAŞKANLIĞI
Vektör mücadelesi kapsamında tespit edilen tüm ahlarlarda karasinek ergin uygulama oranı	Gider bütçesi gerçekleşme oranı	Tramvay hattının tamamlanma oranı
Vektör mücadelesi ile ilgili Çözüm Masası talep ve şikâyetlere 3 iş günü içerisinde yerinde müdahale edilme oranı	Gelir bütçesi gerçekleşme oranı	Hafif raylı sistem (Gebze bölgesi) projelendirilme oranı
İlçe Belediyeleri tarafından getirilerek kısırlaştırılan - küpelenen sokak hayvanı oranı	Ödeme emri tebliğ edilme oranı	Tramvay uzatma hatlarının projelendirilmesi oranı
Küçükbaş hayvanlarda kesim öncesi ve sonrası yapılan muayene durumu	Tahakkuk edilmiş alacakların tahsil edilme oranı	Körfez - Köseköy hafif raylı sistem (HRS) hattı uygulamaya esas kesin projelerinin hazırlanması oranı
Büyükbaş hayvanlarda kesim öncesi ve sonrası yapılan muayene durumu	İlan ve reklam vergisi mükellef sayısı	Kent merkezi trafik dolaşım planları yapılan ilçe sayısı
Kesimlik büyükbaş ve küçükbaş hayvanlarla ilgili eğitim verilecek kişi sayısı	Ödeme emirlerinin ortalama onaylanma süresi	Ulaşım Ana Planı sonuçlarına dayanarak etüt edilen ve planlaması yapılan toplu taşıma sistemi güzergâh uzunluğu
Başvuru sahiplerinin sosyal incelemelerinin tamamlanma süresi	Düzenlenen stratejik yönetim ve kurumsal değerlendirme toplantı sayısı	Geometrik düzenleme (avan-kavram) projesi yapılan kavşak miktarı
Sosyal incelemesi yapılan vatandaşların, taleplerinin kurulda karara bağlanma süresi	Stratejik planın izlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla düzenlenen toplantı sayısı	KUAP önerilerine göre projelendirilen karayolu koridoru miktarı
Kurulda onaylanmış taleplerin karşılanma süresi	Performans esaslı bütçe - Analitik bütçe entegrasyonunun sağlanması	Yapılan yol, kavşak, köprü uygulama projelerinin uzunluğu
Gebe ve Annelere Süt Dağıtımı Hizmetinden Yararlanma Oranı		Karayolu köprü, kavşak imalatlarının yapılması
	İNSAN KAYNAKLARI ve EĞİTİM DAİRESİ BAŞKANLIĞI	Kent merkezlerinde yol ve kavşak imalatlarının yapılması
	Hizmet içi eğitimlerden memnuniyet oranı	Karayolu imalatlarının yapılması
	Personel başına verilen yıllık eğitim saati	Eş düzey kavşak düzenleme imalatlarının yapılması
	Beceri eğitimine tabi stajyer öğrencilere verilen etkinlik sayısı	İlçe merkezlerinde yapılan cadde ve sokak düzenleme projeleri sayısı
	Protokol kapsamında lisansüstü eğitim programına yerleştirilecek personel sayısı	Bakım onarım ve yapımı yapılan kırsal alanları ilçe merkezlerine bağlayan yolların uzunluğu
		Üretilen asfalt miktarı
		Asfalt yama miktarı

Acil barınma amaçlı yardım talebinin (Barınma Konaklama ve Sosyal Yardım Merkezi şartlarına uygun) karşılanma süresi	Personel nakil işlemlerinin yapılma süresi	Sathi kaplanan yol uzunluğu
Barınma Konaklama ve Sosyal Yardım Merkezi şartlarına uygun, taleplerin karara bağlanma süresi	Sözleşmeli personellerin ve sanatçıların kadro ve ücretlerine ilişkin işlemlerin meclise hatasız sunulma oranı	Beton kaplanan yol uzunluğu
Engellilerin talep etmiş oldukları cihaz ve aletlerin karşılanma süresi	İş kazası bildirim işlemlerinin yapılma süresi	Trafik etki değerlendirme analizi yapılan proje sayısı
Gönül Kazan projesinde taleplerin karşılanma süresi	Fiili hizmet zamlarının elektronik ortamda SGK'ya bildirilme süresi	Trafik kontrol merkezi ve akıllı ulaşım sistemleri kurulma oranı
Hoş Geldin Bebek Paketinin Gönderilme Oranı	Çalışanlara yönelik düzenlenen motivasyon artırıcı etkinlik sayısı	Kocaeli genelinde yapılan sinyalizasyon kavşak sayısı
Sosyal hizmet ve engellilik alanında faaliyet gösteren tüm kuruluşlar, yerel yönetimler ve sivil toplum örgütleri ile birlikte gerçekleştirilecek proje/etkinlik sayısı		Düşey işaretleme (levha) miktarı
Sağlık sosyo-ekonomik sorunlarının giderilmesine yönelik başvuran vatandaşlara hizmet verilme oranı (Ailesine kavuşturulması, Huzurevi, Sığınma Evi, Bakım ve Rehabilitasyon merkezine yerleştirilmesi, yeşil kart alınması, tedavisinin yaptırılması, sosyal güvencesinin sağlanması)		Yatay işaretleme (çizgi) miktarı
Beyaz Kalpler Eğitim ve Oryantasyon Merkezinde eğitimini tamamlayıp sertifika alan öğrenci oranı		Trafik eğitimi verilen öğrenci sayısı
Beyaz Kalpler Eğitim ve Oryantasyon Merkezinden faydalanan öğrencilerin artırılması		Otokorkuluk yapımı
Engellilik ve yaşlılık alanına yönelik yerel yönetimler, kurum kuruluşlar ve sivil toplum örgütleri ile birlikte gerçekleştirilecek etkinlik sayısı		Projelendirilen bisiklet yolu miktarı
Talep eden engelli ve yaşlı vatandaşlara hizmet verilme oranı (Aile bütünlüğü sağlama, bakım amaçlı kamu kurumuna yerleştirme, sağlık işlemlerinin takibi, resmi işlemlerinin takibi)		İş makinesi ve kamyon arızalarının kendi imkânlarımız ile karşılanma oranı
İlimiz en uzak ilçelerimizde başlamak kaydıyla büroların oluşturulması		Onaylanan tören ve organizasyon taleplerinin gerçekleştirilme oranı
Engelsiz nakil hizmetinin ilçelerde yaygınlaştırılarak araç sayısının artırılması		Talepleri onaylanan kamu kurum ve kuruluşlarının aynı ihtiyaçlarının karşılanma oranı
Zihinsel engelli bireylere yönelik kaynaştırma temelli oluşturulmuş olan Yaşam Merkezi'nden faydalanma oranı		Alımı Yapılan Asansörlü Engelli Otobüsü Sayısı
Yaşam Merkezi'nden yararlanacak engelli hedef kitlenin artırılma oranı		
Engelli birey ve ailelerine yönelik erişilebilir Tatil Köyü'nden yararlanıcı sayısı		PARK BAHÇE ve YEŞİL ALANLAR DAİRESİ BAŞKANLIĞI
“Aşmak İçin Hareket” projesi kapsamında eğitim alması hedeflenen engelli sporcu sayısı		Dikilen fidan sayısı
Spor eğitimi alan engelli öğrencilerimizin Milli Takım'da yer alma oranı		Açık yeşil alandaki artış miktarı
Engelli birey profil taramasının İl genelinde tamamlanma oranı		Dikilen mevsimlik çiçek sayısı
“İş'te Biz de Varız” projesi kapsamında iş arayan engelli bireylerin işverenle buluşturulma oranı		Kurulumu yapılan çocuk oyun grubu sayısı
Engelli bireylere ve topluma yönelik farkındalık oluşturma amaçlı verilen eğitim sayısı		Kurulumu yapılan spor aleti grubu sayısı
		Kurulumu yapılan engelli oyun grubu sayısı
		Büyükşehir sınırları içerisinde kurulumu yapılan donatı elemanları sayısı
		Cenazenin alınma talebinden defin e hazır hale getirilmesine kadar ki işlemlerin 3 (üç) saat içerisinde yerine getirilmesi oranı
		Defin Hizmeti Kapsamında Sunulan Hizmetler
		Cenaze hizmetlerinden memnuniyet oranı

Vatandaş boyutunu oluşturan ölçütler (yukarı italik ve koyu olarak belirtilen faaliyetler) aşağıda toplu halde gösterilmiştir. Aşağıdaki tablodan görüldüğü üzere vatandaş boyutunda 37 ölçüt yer almaktadır. Bazı ölçütler için alt ölçütler de belirlenmiştir. Ölçüt ve alt ölçütler aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 38: Vatandaş Boyutu Ölçütleri

VATANDAŞ BOYUTU OLUŞTURAN ÖLÇÜTLER	ALT ÖLÇÜTLER
İmar Durumu Hazırlama Süresi	
Sihhi İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatı Müracaatlarına Cevap Verme Oranı	
İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatı Verilen İşyerlerinin Bir Ay İçerisinde Kontrolünün Yapılması	
Tramvay Hattı Tamamlanma Oranı	
Deniz Ulaşım Sefer Sayısı	
Bisiklet Kiralama ve Bisiklet Yolu Yapımı	
Alımı Yapılan Asansörlü Engelli Otobüsü Sayısı	
Yollara Kaplama ve Yama Yapılması	Sathi Kaplama Yol Uzunluğu
	Beton Kaplama Yol Uzunluğu
	Asfalt Yama Miktarı
Çevre Bilincini Oluşturmak İçin Yıl Genelinde Düzenlenen Eğitim Sayısı	
Yeşil Alan ile İlgili Çalışmalar	Yeşil Alan Artış Miktarı
	Dikilen Mevsimlik Çiçek Sayısı
	Dikilen Fidan Sayısı
Yıl Genelinde Yapılan Tarımsal Sulama Deposu Miktarı	
Tarım ve Hayvancılık Konularında Düzenlenen Eğitim ve Etkinlik Sayısı	Eğitim
	Broşür
	Gezi
İşyeri Denetim Sayısı	
Trafik Zabıta Hizmetleri ve Trafik Denetimi Kapsamında Alımı Yapılan Taşıt Sayısı	Çekici
	Motorbisiklet
Tüketici Haklarına Yönelik Okullarda Düzenlenen Eğitim Sayısı	
Terminale Giriş ve Çıkış Yapan Otobüslerin Takibi	
Terminallerde Kabahatler Kanunu Çerçevesinde Yapılan Aylık Denetim Sayısı	
Yapımına Başlanan Otopark Sayısı	
Kurulumu Yapılan Spor Aleti ve Oyun Grubu Sayıları	Çocuk Oyun Grubu Sayısı
	Spor Aleti Grubu Sayısı
	Engelli Oyun Grubu Sayısı
Tır Tiyatrosu Etkinlik Sayısı	
Kütüphane Hizmetinden Yararlanan Vatandaş Sayısı	
Amatör Spor Kulüplerine Yardım	
Düzenlenen Organizasyon Sayısı ile Spor Hizmetlerinden Yararlanan Kişi Sayısı	Spor Okullarından Yararlanan Kişi Sayısı
	Spor Organizasyonlarının Sayısı
	Spor Tesislerinden Yararlanan Kişi Sayısı
Kırsal Bölgelere Yapılan Çelik Minare Sayısı	
Kültür Merkezi Sayısı	Yapımı Başlanan Kültür Merkezi Sayısı
	Yapımı Tamamlanan Kültür Merkezi Sayısı
6. Sınıf Öğrencilerine Tablet Dağıtım Oranı	
Eğitime Tabi Tutulan Şoför Sayısı	
Denetlenen Toplu Taşıma Araçlarının Sayısı	
Defin Hizmeti Kapsamında Sunulan Hizmetler	
Hallerde Oluşan Fiyatların İnternet Sitesi Üzerinden Duyurulması	
Meslek Edindirme Kurslarından Yararlanan Kişi Sayısı	
Gençlik Merkezlerinden Yararlanan Öğrenci Sayısı	
Hasta Nakil Hizmetinden Yararlanan Kişi Sayısı	
Hoş Geldin Bebek Paketinin Gönderilme Oranı	
Gebe ve Annelere Süt Dağıtım Hizmetinden Yararlanma Oranı	
Engellilerin Yardım Taleplerinin Karşılama Oranı	
Sağlıklı Yaşam Konusunda Yıl Genelinde Okullarda Düzenlenen Eğitim Sayısı	

4.5.4.2. Finansal Boyut İçin Ölçütler Oluşturulması

Finansal boyut içerisinde yer alan faaliyetler, kurumsal karne oluşturma ekibi tarafından, 2017 yılı performans programında yer alan faaliyetler içerisinde seçim yapılmak suretiyle oluşturulmuştur. Performans programı içerisinde yer alan “Gider Bütçesi Gerçekleşme Oranı” ölçütü ile “Gelir Bütçesi Gerçekleşme Oranı” ölçütü finansal boyut ölçütleri olarak belirlenmiştir. Söz konusu iki ölçüt için alt ölçütler belirlenmiş olup ölçüt ve alt ölçütler aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 39: Finansal Boyut Ölçütleri

FİNANSAL BOYUTU OLUŞTURAN ÖLÇÜTLER	ALT ÖLÇÜTLER
Gelir Bütçesi Gerçekleşme Oranı	Vergi Gelirleri
	Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri
	Diğer Gelirler
	Gelir Bütçesindeki Diğer Gelir Türleri
Gider Bütçesi Gerçekleşme Oranı	Personel Giderleri
	Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primleri
	Mal ve Hizmet Alım Giderleri
	Cari Transferler
	Sermaye Giderleri
	Gider Bütçesindeki Diğer Gider Türleri

4.5.4.3. İç Süreçler Boyutu İçin Ölçütler Oluşturulması

Faaliyetlerin planlanması ve yürütümü esnasında hizmetlerin süre, kalite, planlama, risk analizi vb yönleriyle değerlendirildiği boyut iç süreçler boyutu olup kurumsal karne modeli oluşturma ekibi tarafından performans programında yer alan ölçütlere bağlı kalınmaksızın aşağıdaki 9 ölçüt belirlenmiştir.

Tablo 40: İç Süreçler Boyutu Ölçütleri

İÇ SÜREÇLER BOYUTUNU OLUŞTURAN ÖLÇÜTLER
Kurum Personeline Sunulacak Hizmetlerin Yürütülmesi
Hizmetlerin Vatandaşa Daha Kısa Sürede Sunulması
Sunulacak Hizmetlerin Planlamasının Yapılması
Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması
Görev İçin Gerekli Alet Edavatın Temin Edilerek Personele Teslimi (Yaka Kamerası, Eğitim İçin Projeksiyon Aleti vb)
Faaliyetlere İlişkin Prosedürlerin Belirlenerek İlan Edilmesi
Hizmet Sunulacak Alanların Tespiti (Eğitim Verilecek Okul, Park Kurulacak Mahalle, Kültür Merkezi veya Otopark Yapılacak Yer, Tır Tiyatrosu Sergilenecek Yer)
Faaliyetin (Denetimin) Gösterileceği Bölgenin Tespiti
Faaliyetlerde Yeknesaklığın Sağlanması

4.5.4.4. Öğrenme ve Personel Boyutu İçin Ölçütler Oluşturulması

Kurum bünyesinde istihdam olunan personelin ifa ettikleri görev ile ilgili olarak ihtiyaç duydukları eğitimlerin belirlenerek bu eğitimlere tabi tutulmaları ve bunun yanı sıra kuruma aidiyetlerinin sağlanması amacıyla çeşitli faaliyetlerin planlanıp uygulanması öğrenme ve personel boyutu kapsamında ele alınmakta olup kurumsal karne modeli oluşturma ekibi tarafından performans programında yer alan ölçütlere kısmen bağlı kalınarak aşağıdaki 7 ölçüt belirlenmiştir. Öğrenme ve personel boyutunun öğrenme

tarafında kurum bünyesinde istihdam olunan personele yönelik olarak düzenlenen eğitimler yer almaktadır. “Kocaeli Üniversitesi ve Gebze Teknik Üniversitesi ile İmzalanan Protokol Kapsamında Personelin Lisansüstü Eğitiminin Desteklenmesi” ile “Personel Başına Verilen Eğitim” faaliyetleri bu kapsamdadır. Öğrenme ve personel boyutunun personel tarafında ise kurum personeline yönelik olarak düzenlenen ve personelin kurumsal aidiyetini sağlamayı hedefleyen faaliyetler yer almaktadır. “Belediye Personelinin Çocuklarına Kreş Hizmeti Verilmesi”, “Çeşitli Kurumlar ile Yapılan Protokoller Kapsamında Belediye Personeline İndirim Yapılmasının Sağlanması”, “Toplu Taşıma Hizmetlerinin Büyükşehir Belediyesi Memur Personeline Ücretsiz Olarak Sunulması”, “Yemek Desteği Verilmesi” faaliyetleri bu kapsamdadır.

Tablo 41: Öğrenme ve Personel Boyutu Ölçütleri

ÖĞRENME VE PERSONEL BOYUTUNU OLUŞTURAN ÖLÇÜTLER
KOÜ ve GTÜ ile İmzalanan Protokol Kapsamında Personelin Lisansüstü Eğitiminin Desteklenmesi
Lisansüstü Eğitim Gören Personele İdari İzin (Mazeret İzni) Verilmesine İlişkin Belediye Genelinde Yeknesaklığın Sağlanması
Çeşitli Kurumlar ile Yapılan Protokoller Kapsamında Belediye Personeline İndirim Yapılmasının Sağlanması
Toplu Taşıma Hizmetlerinin Büyükşehir Belediyesi Memur Personeline Ücretsiz Olarak Sunulması
Antikpass Yemek Desteği
Belediye Personelinin Çocuklarına Kreş Hizmeti Verilmesi
Personel Başına Verilen Yıllık Eğitim Saati

4.5.5. Kurumsal Karne Modelindeki Faaliyetlerin Kurumsal Karne Boyutları ile İlişkisi

Kurumsal Karne modelinde yer alan faaliyetler sadece bir boyut/ölçüt ile ilişkili olmayıp diğer boyutlar/ölçütler ile de ilişkilidir. Örneğin Muhtarlıklar Dairesi Başkanlığı tarafından sunulan hizmetlerden biri olan çelik minare yapılması faaliyeti minarenin yapılacağı mahallelerin tespiti açısından iç süreçler boyutu ile, minarelerin maliyeti açısından finansal boyut ile, minare kurulumu neticesinde vatandaş memnuniyetinin ortaya çıkması açısından vatandaş boyutu ile ilişkilidir. Aşağıdaki tabloda kurumsal karne modelinde yer alan faaliyetlerin kurumsal karne boyutları ve ölçütleri ile ilişkisi ortaya konulmuştur.

Tablo 42: Kurumsal Karne Modelinde Yer Alan Faaliyetlerin Kurumsal Karne Boyutları ve Ölçütleri ile İlişkisi

İLGİLİ FAALİYET MERKEZİ	FAALİYET	FAALİYETTEN ETKİLENEN BOYUT	FAALİYETTEN ETKİLENEN ÖLÇÜT
Muhtarlıklar Dairesi Başkanlığı	Çelik Minare Yapılması	Vatandaş	Kırsal Bölgelere Yapılan Çelik Minare Sayısı
		Finansal	Gider Bütçesi Gerçekleşmesi
		İç Süreçler	Hizmet Sunulacak Alanların Tespiti
			Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması
	Tarımsal Sulama Deposu Yapımı	Vatandaş	Yıl Genelinde Yapılan Tarımsal Sulama Deposu Miktarı
		Finansal	Gider Bütçesi Gerçekleşmesi,
		İç Süreçler	Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapı
			Hizmet Sunulacak Alanların Tespiti

	Tarım ve Hayvancılık Konularında Eğitim ve Etkinlik Düzenlenmesi	Vatandaş	Tarım ve Hayvancılık Konularında Düzenlenen Eğitim ve Etkinlik Sayısı
		Finansal	Gider Bütçesini Gerçekleşmesi
		İç Süreçler	Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması
			Görev İçin Gerekli Alet Edavatın Temin Edilerek Personele Teslimi
			Hizmet Sunulacak Alanların Tespiti
		Öğrenme ve Personel	Personel Başına Verilen Yıllık Eğitim Saati
		Vatandaş	Hasta Nakil Hizmetinden Yararlanan Kişi Sayısı
		Finansal	Gider Bütçesinin Gerçekleşmesi
	Hasta Nakil Hizmeti Sunulması	İç Süreçler	Gelir Bütçesinin Gerçekleşmesi
			Hizmetlerin Vatandaşa Daha Kısa Sürede Sunulması
			Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması
			Faaliyetlere İlişkin Prosedürlerin Belirlenerek İlan Edilmesi
	Öğrenme ve Personel		Personel Başına Verilen Yıllık Eğitim Saati
		Vatandaş	Hoş Geldin Bebek Paketinin Gönderilme Oranı
		Finansal	Gider Bütçesi Gerçekleşmesi
		İç Süreçler	Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması,
Faaliyetlere İlişkin Prosedürlerin Belirlenerek İlan Edilmesi,			
Faaliyetlerde Yeknesaklığın Sağlanması			
Personel Başına Verilen Yıllık Eğitim Saati			
	Hoş Geldin Bebek Paketinin Gönderilmesi	Vatandaş	Gebe ve Annelere Süt Dağıtımı Hizmetinden Yararlanma Oranı
		Finansal	Gider Bütçesi Gerçekleşmesi
		İç Süreçler	Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması
			Faaliyetlere İlişkin Prosedürlerin Belirlenerek İlan Edilmesi
	Gebe ve Annelere Süt Dağıtımı Hizmetinden Yararlandırılması		Faaliyetlerde Yeknesaklığın Sağlanması
		Vatandaş	Engellilerin Yardım Taleplerinin Karşılanma Oranı
		Finansal	Gider Bütçesi Gerçekleşmesi
		İç Süreçler	Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması,
Faaliyetlere İlişkin Prosedürlerin Belirlenerek İlan Edilmesi,			
Faaliyetlerde Yeknesaklığın Sağlanması			
Personel Başına Verilen Yıllık Eğitim Saati			
	Engelli Taleplerinin Karşılanması	Öğrenme ve Personel	Sağlıklı Yaşam Konusunda Yıl Genelinde Okullarda Düzenlenen Eğitim Sayısı
		Vatandaş	Gider Bütçesi Gerçekleşmesi
		Finansal	Sunulacak Hizmetlerin Planlamasının Yapılması
		İç Süreçler	Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması
Görev İçin Gerekli Alet Edavatın Temin Edilerek Personele Teslimi			
	Sağlıklı Yaşam ile İlgili Olarak Okullarda Eğitim Düzenlenmesi	Öğrenme ve Personel	Personel Başına Verilen Yıllık Eğitim Saati
		Vatandaş	Alımı Yapılan Asansörlü Engelli Otobüsü Sayısı
		Finansal	Gider Bütçesi Gerçekleşmesi
		İç Süreçler	Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması
Faaliyetlere İlişkin Prosedürlerin Belirlenerek İlan Edilmesi			
Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı	Fidan ve Çiçek Dikimi ile Yeşil Alan Miktarının Arttırılması	Vatandaş	Yeşil Alan ile İlgili Çalışmalar
		Finansal	Gider Bütçesi Gerçekleşmesi
		İç Süreçler	Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması
			Hizmet Sunulacak Alanların Tespiti
	Parklara Oyun Grubu Kurulması	Vatandaş	Kurulumu Yapılan Spor Aleti ve Oyun Grubu Sayıları
		Finansal	Gider Bütçesi Gerçekleşmesi
		İç Süreçler	Sunulacak Hizmetlerin Planlamasının Yapılması
			Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması
	Öğrenme ve Personel	Hizmet Sunulacak Alanların Tespiti	
		Personel Başına Verilen Eğitim Saati	
		Vatandaş	Defin Hizmeti Kapsamında Sunulan Hizmetler
		Finansal	Gelir Bütçesi Gerçekleşmesi
	İç Süreçler	Gider Bütçesi Gerçekleşmesi	
		Hizmetlerin Vatandaşa Daha Kısa Sürede Sunulması	
		Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması	
		Faaliyetlere İlişkin Prosedürlerin Belirlenerek İlan Edilmesi	
	Defin Hizmetleri	Öğrenme ve Personel	Personel Başına Verilen Yıllık Eğitim Saati
		Vatandaş	Yapımına Başlanan Otopark Sayısı
		Finansal	Gelir Bütçesi Gerçekleşmesi
		Gider Bütçesi Gerçekleşmesi	
	Otopark Yapımı	İç Süreçler	Hizmet Sunulacak Alanların Tespiti
		Vatandaş	Kültür Merkezi Sayısı
		Finansal	Gelir Bütçesi Gerçekleşmesi
		Gider Bütçesi Gerçekleşmesi	
	Kültür Merkezi Yapımı	İç Süreçler	Hizmet Sunulacak Alanların Tespiti
		Vatandaş	İşyeri Denetim Sayısı
		Finansal	Gelir Bütçesi Gerçekleşmesi
		İç Süreçler	Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması
	İşyeri Denetimi	Vatandaş	
		Finansal	
Zabıta Dair		İç Süreçler	

		Öğrenme ve Personel	Görev İçin Gerekli* Alet Edavatın Temin Edilerek Personele Teslimi
			Faaliyetlere İlişkin Prosedürlerin Belirlenerek İlan Edilmesi
			Faaliyetin (Denetimin) Gösterileceği Bölgenin Tespiti
		Vatandaş	Personel Başına Verilen Yıllık Eğitim Saati
			Trafik Zabıta Hizmetleri ve Trafik Denetimi Kapsamında Alımı
			Yapılan Taahhüt Sayısı
	Zabıta Birimine Taahhüt Alımı	Finansal	Gelir Bütçesi Gerçekleşmesi
		İç Süreçler	Gider Bütçesi Gerçekleşmesi
		Vatandaş	Personel Başına Verilen Yıllık Eğitim Saati
	Eğitim Düzenlenmesi	Vatandaş	Tüketici Haklarına Yönelik Okullarda Düzenlenen Eğitim Sayısı
		İç Süreçler	Gider Bütçesi Gerçekleşmesi
		Öğrenme ve Personel	Personel Başına Verilen Yıllık Eğitim Saati
Kültür ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı	Tır Tiyatrosu Hizmeti Sunulması	Vatandaş	Tır Tiyatrosu Etkinlik Sayısı
		İç Süreçler	Sunulacak Hizmetlerin Planlamasının Yapılması
			Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması
			Görev İçin Gerekli Alet Edavatın Temin Edilerek Personele Teslimi
			Hizmet Sunulacak Alanların Tespiti
	Kütüphane Hizmetinin Sunulması	Vatandaş	Kütüphane Hizmetinden Yararlanan Vatandaş Sayısı
		Finansal	Gider Bütçesi Gerçekleşmesi
		İç Süreçler	Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması
		Öğrenme ve Personel	Faaliyetlere İlişkin Prosedürlerin Belirlenerek İlan Edilmesi
	Tablet Dağıtımı	Vatandaş	Personel Başına Verilen Yıllık Eğitim Saati
		Finansal	6. Sınıf Öğrencilerine Tablet Dağıtım Oranı
		İç Süreçler	Gider Bütçesi Gerçekleşmesi
		İç Süreçler	Sunulacak Hizmetlerin Planlamasının Yapılması
			Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması
			Faaliyetlerde Yeknesaklığın Sağlanması
			Faaliyetlere İlişkin Prosedürlerin Belirlenerek İlan Edilmesi
	KO-MEK Faaliyetleri	Vatandaş	Meslek Edindirme Kurslarından Yararlanan Kişi Sayısı
		Finansal	Gider Bütçesi Gerçekleşmesi
		İç Süreçler	Sunulacak Hizmetlerin Planlamasının Yapılması
		Öğrenme ve Personel	Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması
Gençlik ve Spor Dairesi Başkanlığı	Amatör Spor Kulüplerine Yardım Faaliyeti	Vatandaş	Personel Başına Verilen Yıllık Eğitim Saati
		Finansal	Amatör Spor Kulüplerine Yardım
		İç Süreçler	Gider Bütçesi Gerçekleşmesi
		Öğrenme ve Personel	Hizmetlerin Vatandaşa Daha Kısa Sürede Sunulması
	Spor Hizmetleri ve Organizasyonu Tertibi	Vatandaş	Faaliyetlere İlişkin Prosedürlerin Belirlenerek İlan Edilmesi
		Finansal	Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması
		İç Süreçler	Personel Başına Verilen Yıllık Eğitim Saati
		Öğrenme ve Personel	Düzenlenen Organizasyon Sayısı ile Spor Hizmetlerinden Yararlanan Kişi Sayısı
	Gençlik Merkezi Faaliyetleri	Vatandaş	Gider Bütçesi Gerçekleşmesi
		Finansal	Sunulacak Hizmetlerin Planlamasının Yapılması
		İç Süreçler	Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması
		Öğrenme ve Personel	Faaliyetlere İlişkin Prosedürlerin Belirlenerek İlan Edilmesi
Kaynak Geliştirme ve İştirakler Dairesi Başkanlığı	Hallerde Oluşan Fiyatların Web Sitesinde Duyurulması	Vatandaş	Hallerde Oluşan Fiyatların İnternet Sitesi Üzerinden Duyurulması
		İç Süreçler	Veri girişinde yetkilendirilme husu ile alakalı
		Öğrenme ve Personel	Personel Başına Verilen Yıllık Eğitim Saati
	Terminal Girişlerindeki Otobüslerin Takibi	Vatandaş	Terminale Giriş ve Çıkış Yapan Otobüslerin Takibi
		Finansal	Gelir Bütçesi Gerçekleşmesi
		İç Süreçler	Hizmetlerin Vatandaşa Daha Kısa Sürede Sunulması
	Terminallerde Denetimler Yapılması	Vatandaş	Terminallerde Kabahatler Kanunu Çerçevesinde Yapılan Aylık Denetim Sayısı
		Finansal	Gelir Bütçesi Gerçekleşmesi
		İç Süreçler	Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması
			Görev İçin Gerekli Alet Edavatın Temin Edilerek Personele Teslimi
			Faaliyetlere İlişkin Prosedürlerin Belirlenerek İlan Edilmesi
			Faaliyetin (Denetimin) Gösterileceği Bölgenin Tespiti
Toplu Taşıma Dairesi	Deniz Ulaşımında Düzenlenen Sefer Sayısı	Vatandaş	Personel Başına Verilen Yıllık Eğitim Saati
		Finansal	Deniz Ulaşım Sefer Sayısı
		İç Süreçler	Gider Bütçesi Gerçekleşmesi
		İç Süreçler	Gelir Bütçesi Gerçekleşmesi
			Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması
		Öğrenme ve Personel	Faaliyetlere İlişkin Prosedürlerin Belirlenerek İlan Edilmesi

	Bisiklet Hizmeti Sunulması	Vatandaş	Bisiklet Kiralama ve Bisiklet Yolu Yapımı
		Finansal	Gider Bütçesi Gerçekleşmesi
		İç Süreçler	Gelir Bütçesi Gerçekleşmesi
		Vatandaş	Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması
	Şoförlerin Eğitimi	Vatandaş	Eğitime Tabi Tutulan Şoför Sayısı
		Finansal	Gider Bütçesi Gerçekleşmesi
		İç Süreçler	Sunulacak Hizmetlerin Planlamasının Yapılması
			Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması
			Görev İçin Gerekli Alet Edavatın Temin Edilerek Personele Teslimi
			Faaliyetlere İlişkin Prosedürlerin Belirlenerek İlan Edilmesi
		Öğrenme ve Personel	Personel Başına Verilen Yıllık Eğitim Saati
	Toplu Taşıma Araçlarının Denetimi	Vatandaş	Denetlenen Toplu Taşıma Araçlarının Sayısı
		Finansal	Gelir Bütçesi Gerçekleşmesi
		İç Süreçler	Sunulacak Hizmetlerin Planlamasının Yapılması
			Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması
			Görev İçin Gerekli Alet Edavatın Temin Edilerek Personele Teslimi
			Faaliyetin (Denetimin) Gösterileceği Bölgenin Tespiti
			Faaliyetlerde Yeknesaklığın Sağlanması
		Öğrenme ve Personel	Personel Başına Verilen Yıllık Eğitim Saati
Çevre Koruma ve Kontrol Dairesi Başkanlığı	Ruhsat Başvurularının Neticelendirilmesi	Vatandaş	Sihhi İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatı Müracaatlarına Cevap Verme Oranı
		Finansal	Gelir Bütçesi Gerçekleşmesi
		İç Süreçler	Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması
		Öğrenme ve Personel	Faaliyetlerde Yeknesaklığın Sağlanması
	Ruhsat Verilen İşyerlerinin Kontrolünün Yapılması	Vatandaş	Personel Başına Verilen Yıllık Eğitim Saati
		İç Süreçler	İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatı Verilen İşyerlerinin Bir Ay İçerisinde Kontrolünün Yapılması
			Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması
			Görev İçin Gerekli Alet Edavatın Temin Edilerek Personele Teslimi
			Faaliyetin (Denetimin) Gösterileceği Bölgenin Tespiti
			Faaliyetlerde Yeknesaklığın Sağlanması
		Öğrenme ve Personel	Personel Başına Verilen Yıllık Eğitim Saati
	Eğitim Düzenlenmesi	Vatandaş	Çevre Bilincini Oluşturmak İçin Yıl Genelinde Düzenlenen Eğitim Sayısı
		İç Süreçler	Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması
			Görev İçin Gerekli Alet Edavatın Temin Edilerek Personele Teslimi
			Faaliyetlerde Yeknesaklığın Sağlanması
		Öğrenme ve Personel	Personel Başına Verilen Yıllık Eğitim Saati
Ulaşım Dairesi Başkanlığı	Tramvay Hattı Yapımı	Vatandaş	Tramvay Hattı Tamamlanma Oranı
		Finansal	Gelir Bütçesi Gerçekleşmesi
		İç Süreçler	Gelir Bütçesi Gerçekleşmesi
		Vatandaş	Hizmet Sunulacak Alanların Tespiti
	Yol Yapım ve Bakımı	Vatandaş	Yollara Kaplama ve Yama Yapılması
		Finansal	Gider Bütçesi Gerçekleşmesi
		İç Süreçler	Hizmetlerin Vatandaşa Daha Kısa Sürede Sunulması
			Sunulacak Hizmetlerin Planlamasının Yapılması
Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı	Gelir Bütçesinin Gerçekleştirilmesi	Finansal	Hizmet Sunulacak Alanların Tespiti
		Vatandaş	Faaliyetlerde Yeknesaklığın Sağlanması
			Vergi Gelirleri
			Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri
	Gider Bütçesinin Gerçekleştirilmesi	Finansal	Diğer Gelirler
		Vatandaş	Deniz Ulaşım Sefer Sayısı, Bisiklet Kiralama, İşyeri Denetimi Sayısı, Terminallere Giriş Çıkış Yapan Otobüslerin Takibi, Terminallerde Kabahatler Kanunu Çerçevesinde Yapılan Aylık Denetim Sayısı, Kültür Merkezi Sayısı, Denetlenen Toplu Taşıma Araçlarının Sayısı, Defin Kapsamında Sunulan Hizmetler, Hasta Nakil Hizmetinden Yararlanan Kişi Sayısı,
			Görev İçin Gerekli Alet Edavatın (Yaka Kamerası) Temin Edilerek Personele Teslimi
			Mal ve Hizmet Alım Giderleri
		Vatandaş	Cari Transferler
			Sermaye Giderleri
			Gider Bütçesindeki Diğer Gider Türleri
			Deniz Ulaşım Sefer Sayısı, Bisiklet Yolu Yapımı, Asansörlü Engelli Otobüsü Alımı, Yollara Kaplama ve Yama Yapımı, Yeşil Alan ile İlgili Çalışmalar, Tarımsal Sulama Deposu Yapımı, Zabıta Birimine Araç Alımı, Yapımına Başlanan Otopark Sayısı, Kurulumu Yapılan Oyun Grupları, Amatör Spor Kulüplerine Yardım, Düzenlenen Spor Organizasyonu Sayısı, Çelik Minare Yapımı, Kültür Merkezi Sayısı, Tablet Dağıtımı, Eğitime Tabi Tutulan Şoför Sayısı, Defin Hizmetleri, Meslek Edindirme Kursları, Gençlik Merkezleri, Hasta

			Nakil Hizmeti, Hoş geldin Bebek Gönderilmesi, Gebe ve Annelere Süt Dağıtımı, Engellilerin Yardım Taleplerinin Karşıllanması
		İç Süreçler	Görev İçin Gerekli Aletlerin Temin Edilerek Personele Teslimi
		Öğrenme ve Personel	Antikpass Yemek Desteği
İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başta Olmak Üzere Tüm Daire Başkanlıkları	Personele Yönelik Uygulamalar	İç Süreçler	Personel Başına Verilen Yıllık Eğitim Saati
			Görev İçin Gerekli Alet ve Edevatın Temin Edilerek Personele Teslimi
		Finansal	Kurum Personeline Sunulacak Hizmetlerin Yürütülmesi
			Mal ve Hizmet Alımı Giderleri
			KOÜ ve GTÜ ile İmzalanan Protokol Kapsamında Personelin Lisansüstü Eğitiminin Desteklenmesi
			Lisansüstü Eğitim Gören Personele İdari İzin (Mazeret İzni) Verilmesine İlişkin Belediye Genelinde Yeknesaklığın Sağlanması
			Çeşitli Kurumlar ile Yapılan Protokoller Kapsamında Belediye Personeline İndirim Yapılmasının Sağlanması
			Toplu Taşıma Hizmetlerinin Büyükşehir Belediyesi Memur Personeline Ücretsiz Olarak Sunulması
			Antikpass Yemek Desteği
			Belediye Personelinin Çocuklarına Kreş Hizmeti Verilmesi
			Personel Başına Verilen Yıllık Eğitim Saati
Tüm Daire Başkanlıkları	Hizmet Kalitesinin Arttırılması	İç Süreçler	Hizmetlerin Vatandaşa Daha Kısa Sürede Sunulması
			Sunulacak Hizmetlerin Planlamasının Yapılması
			Faaliyetlere İlişkin Prosedürlerin Belirlenerek İlan Edilmesi
			Hizmet Sunulacak Alanların Tespiti
			Faaliyetin (Denetimin) Gösterileceği Bölgenin Tespiti
			Faaliyetlerde Yeknesaklığın Sağlanması

4.5.6. Kurumsal Karne Boyutları Ölçütleri İçin Hedefler Belirlenmesi

Kurumsal karne modelinin oluşturulması sürecinde, modelin kurucuları Kaplan ve Norton dört boyutta onbeş ile yirmibeş adet ölçüt (Kaplan ve Norton, 2015: 201) öngörse de Büyükşehir Belediyesinin (i) hizmet sunduğu alanın büyüklüğü, (ii) hedef kitlenin çeşitliliği ve büyüklüğü, (iii) faaliyetlerin çeşitliliği dikkate alındığında model kurucularının tavsiyesi olan en fazla 25 ölçüt önerisi gerçekleştirilememiş; vatandaş boyutu için 37 ölçüt, finansal boyut için 9 ölçüt, iç süreçler boyutu için 9 ölçüt, öğrenme ve personel boyutu için ise 7 ölçüt olmak üzere toplam 62 ölçütten oluşan kurumsal karne modeli oluşturulmuştur.

Aşağıdaki tabloda Kocaeli Büyükşehir Belediyesi için Delphi yöntemi kullanılarak oluşturulan kurumsal karne modeli gösterilmektedir. Tabloda belediyenin görevleri ile alakalı olan ölçütler ve bu ölçütlerle ilişkili olan alt ölçütler gösterilmiş, herbir ölçüte ilişkin miktar ve bütçelere ilişkin verilere yer verilmiştir. Vatandaş boyutunda yer alan faaliyetlere ilişkin miktar verileri performans programı ve faaliyet raporunda yer alan bilgilerden, bütçe verileri ise ilgili birimlerden; finansal boyutta yer alan veriler Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığından temin edilmiş; iç süreçler boyutuna ilişkin miktar ve bütçe verileri uzman personel görüşleri ışığında belirlenmiş; öğrenme ve personel boyutuna ilişkin miktar verileri ise performans programında yer alan veriler ile uzman personel görüşü ışığında, bütçe verileri ise uzman personel görüşleri ışığında belirlenmiştir.

Miktar ve bütçelere ilişkin hedef ile gerçekleşmeler arasındaki farkın yani miktar ve bütçe sapmalarının olumlu veya olumsuz olduğuna karar verilmesinde mantık yolunun seçilmesi en doğru yöntem (Ebiçlioğlu ve Kahraman, 2000: 188) olduğundan vatandaş boyutunda yer alan faaliyetlere ilişkin hedeflenen miktar seviyesinin üzerine çıkılması durumunda olumlu sapma; finansal boyutun gelir bütçesi ile ilgili kısmında, hedeflenen miktar düzeyinin üzerine çıkılması durumunda olumlu sapma, gider bütçesi ile ilgili kısmında hedeflenen miktar düzeyinin üzerine çıkılması durumunda olumsuz sapma; iç süreçler boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan faaliyetlere ilişkin hedeflenen miktar düzeyinin altında kalınması durumunda olumsuz sapma ortaya çıktığı kabul edilmiştir. Değerlendirme bütçe yönüyle ele alındığında, kurumsal karne modelinin gelir bütçesi ile ilgili olan kısımları dışında kalan kısımlarında, hedeflenen seviyenin altında meydana gelen gerçekleşmeler olumlu, hedeflenen seviyenin üzerinde meydana gelen gerçekleşmeler ise olumsuz sapma olarak nitelenecektir.

Tablo 43: Kocaeli Büyükşehir Belediyesi İçin Oluşturulan Kurumsal Karne Modeli

		ÖLÇÜT	ALT ÖLÇÜT	KURUMSAL KARNE BOYUTLARI						HEDEFLENEN			GERÇEKLEŞEN			SAPMA					
VATANDAŞ BOYUTU				Vatandaş	Finansal	İle Sürelerle Öğrenme ve Personel	Sabit/Değişken		Miktar	Birim Fiyat	Tutar (TL)	Miktar	Birim Fiyat	Tutar (TL)	Miktar	Fiyat	Tutar (TL)	Miktar Yönüyle Sapma	Fiyat Yönüyle Sapma	Bütçe Yönüyle Sapma	
	İmar Hiz. ile İlgili Görev	İmar Durumu Hazırlama Süresi	✓		✓		D	gün	3	0,00	0,00	3	0,00	0,00	0,00	0,00	0	-	-	-	
	Ruhsat İşlemleri ile İlgili Görevler	Sihhi İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatı Müracaatlarına Cevap Verme Oranı	✓		✓		D	%	100	0,00	0,00	100	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-	
		İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatı Verilen İşyerlerinin Bir Ay İçerisinde Kontrolünün Yapılması	✓		✓		D	%	100	0,00	0,00	100	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-	
	Ulaşım Hizmetleri ile İlgili Görevler	Tramvay Hattı Tamamlanma Oranı	✓	✓	✓	✓	D	%	45	1.555.555,56	70.000.000	45	1.222.126,03	54.995.671,18	0,00	333.429,53	15.004.328,82	-	L	L	
		Deniz Ulaşım Sefer Sayısı	✓	✓	✓	✓	D	ad	99	100.000,00	9.900.000	99	59.887,71	5.928.883,28	0,00	40.112,29	3.971.116,72	-	L	L	
Bisiklet Kiralama ve Bisiklet Yolu Yapımı		✓	✓	✓	✓	D	Km	10	190.000,00	1.900.000	10	31.044,63	310.446,34	0,00	158.955,3	1.589.553,66	-	L	L		
Alımı Yapılan Asansörlü Engelli Otobüsü Sayısı		✓	✓	✓	✓	D	ad	2	150.000,00	300.000	1	355.232,00	355.232,00	1,00	-205.232	-55.232,00	A	A	A		

[illegible]

		Düzenlenen Eğitim ve Etkinlik Sayısı	Broşür					D		24			23			1,00			A		
			Gezi					D		8			8			0,00			-		
Gıda Denetimleri ile İlgili Görev								D													
		İşyeri Denetim Sayısı		✓	✓	✓	✓	D		3.000	0,00	0,00	3.049	0,00	0,00	-49,00	0,00	0,00	L	-	-
		Trafik Zabıta Hizmetleri ve Trafik Denetimi Kapsamında Alınan Yapılan Taşıt Sayısı	Çekici	✓	✓	✓	✓	D		5			5			0,00			-		
			Motorbisikle	✓	✓	✓	✓	D	adet	7		964.000	3		1.076.210,95	4,00		-112.210,95	A		A
		Tüketici Haklarına Yönelik Okullarda Düzenlenen Eğitim Sayısı		✓	✓	✓	✓	D		20	0,00	0,00	0	0,00	0,00	20,00	0,00	0,00	A	-	-
Terminal ve Otopark ile İlgili Görevler		Terminale Giriş ve Çıkış Yapan Otobüslerin Takibi		✓	✓	✓	✓	D	%	100	0,00	0,00	100	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-	-
		Terminallerde Kabahatler Kanunu Çerçevesinde Yapılan Aylık Denetim Sayısı		✓	✓	✓	✓	D	adet	65	0,00	0,00	72	0,00	0,00	-7,00	0,00	0,00	L	-	-
		Yapımına Başlanan Otopark Sayısı		✓	✓	✓	✓	D		3	6.666.666,67	20.000.000	2	6.525.946,97	13.051.893,93	1,00	140.719,70	6.948.106,07	A	L	L
Sosyal Donatı, Park, Hayvanat		Kurulumu Yapılan Spor Aleti ve Oyun Grubu Sayıları	Çocuk Oyun Grubu Sayısı	✓	✓	✓	✓	D	adet	40		2.000.000	102		5.245.879,98	-62,00		-	L		A

			Spor Aleti Grubu Sayısı						adet	30			30			0,00			-		
			Engelli Oyun Grubu Sayısı						adet	3			5			-2,00			L		
	Tır Tiyatrosu Etkinlik Sayısı			✓	✓	✓	✓	D	adet	20	1.500,00	30.000	17	764,71	13.000,00	3,00	735,29	17.000,00	A	L	L
	Kütüphane Hizmetinden Yararlanan Vatandaş Sayısı			✓	✓	✓	✓	D	kişi	6.800	0,00	0,00	4.850	0,00	0,00	1.950,00	0,00	0,00	A	-	-
	Amatör Spor Kulüplerine Yardım			✓	✓	✓	✓	D	adet	363	1.377,41	500.000	400	104,76	41.905,36	-37,00	1.272,65	458.094,64	L	L	L
	Düzenlenen Organizasyon Sayısı ile Spor Hizmetlerinden Yararlanan Kişi Sayısı	Spor Okullarından Yararlanan Kişi Sayısı	✓	✓	✓	✓	D	Kişi	13.750	363,64	5.000.000	18.841	174,39	3.285.619,05	-5.091,00	189,25	1.714.380,95	L	L	L	
		adet						20	181.000,00	3.620.000	38	51.976,74	1.975.116,16	-18,00	129.023,26	1.644.883,84	L	L	L		
Spor Tesislerinden Yararlanan Kişi																					L
Mab etler, Sağlık, Kır	Kırsal Bölgelere Yapılan Çelik Minare Sayısı		✓	✓	✓	✓	D	adet	15	131.333,33	1.970.000	15	30.781,22	461.718,24	0,00	100.552,12	1.508.281,76	-	L	L	

	Kültür Varlıklarının Korunması ile İlgili	Kültür Merkezi Sayısı	Yapımı Tamamlanan Kültür Merkezi Sayısı	Yapımı Başlanan Kültür Merkezi Sayısı	✓	✓	✓	✓	D	adet	2		14.000.000	2	8.864.151,00	0,00		5.135.849,00	-	L
					✓	✓	✓	✓	D	adet	2								L	
					6. Sınıf Öğrencilerine Tablet Dağıtımı Oranı	✓	✓	✓	✓	D	%								100	
	Toplu Taşıma ile İlgili Görevler	Eğitime Tabi Tutulan Şoför Sayısı		✓	✓	✓	✓	D	Kişi	3.500	60,00	210.000	2.596	80,89	210.000,00	904,00	-20,89	0,00	A	A
	Denetlenen Toplu Taşıma Araçlarının Sayısı		✓	✓	✓	✓	D	adet	8.000	0,00	0,00	8.480	0,00	0,00	-480,00	0,00	0,00	L	-	-
Mezarlık ve Defin İşlemleri ile İlgili Görevler	Defin Hizmeti Kapsamında Sunulan Hizmetler		✓	✓	✓	✓	D	%	100	-	9.200.000	100	-	2.720.398,40	0,00	-	6.479.601,60	-	L	L
Toptancı Halleri ve Mezbahane ile İlgili Görevler	Hallerde Oluşan Fiyatların İnternet Sitesi Üzerinden Duyurulması		✓				D	%	100	-	0,00	100	-	0,00	0,00	-	0,00	-	-	-

FİNANSAL BOYUT	Sağlık Merkezleri, Hastaneler, Engelliler, Kadınlar, Gençler ile İlgili Görevler	Meslek Edindirme Kurslarından Yararlanan Kişi Sayısı	✓	✓	✓	✓	D	Kişi	43.000	818,28	35.186.028	51.439	469,70	24.161.000,00	-8.439,00	348,58	11.025.028,00	L	L	L
		Gençlik Merkezlerinden Yararlanan Öğrenci Sayısı	✓	✓	✓	✓	D		50.000	140,00	7.000.000	104.348	50,97	5.318.649,94	-54.348	-30,94	1.681.350,06	L	L	L
		Hasta Nakil Hizmetinden Yararlanan Kişi Sayısı	✓	✓	✓	✓	D		48.000	145,83	7.000.000	55.388	133,11	7.372.893,77	-7.388	12,72	-372.893,77	L	L	A
		Hoş Geldin Bebek Paketinin Gönderilme Oranı	✓	✓	✓	✓	D	%	100	-	850.000	99	-	660.066,77	1,00	1.832,66	189.933,23	A	L	L
		Gebe ve Annelere Süt Dağıtım Hizmetinden Yararlanma Oranı	✓	✓	✓	✓	D	%	100	-	2.500.000	95	-	2.320.520,00	5,00	573,47	179.480,00	A	L	L
		Engellilerin Yardım Taleplerinin Karşılama Oranı	✓	✓	✓	✓	D	%	100	-	200.000	95	-	260.270,05	5,00	-739,68	-60.270,05	A	A	A
		Sağlıklı Yaşam Konusunda Yıl Geneline Okullarda Düzenlenen Eğitim Sayısı	✓	✓	✓	✓	D	adet	62	4.274,19	265.000	66	383,69	25.323,70	-4,00	3.890,50	239.676,30	L	L	L
	Gelir Bütçesi Gerçekleşmesi	Vergi ve Harç Gelirleri	✓	✓	✓	✓	D	TL			26.850.000			28.860.836			-2.010.836			L
		Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri						TL			173.505.500			178.375.381			-4.869.881			L
		Diğer Gelirler						TL			1.899.644.500			2.082.811.282			-183.166.782			L
	Gider Bütçesi Gerçekleşmesi	Personel Giderleri		✓	✓	✓	S	T			231.428.227			203.565.843			27.862.384			L
		Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primleri		✓	✓	✓	S	TL			37.843.491			30.623.129,00			7.220.362,00			L
		Mal ve Hizmet Alım Giderleri		✓	✓	✓	D				531.166.884			594.704.400			-63.537.516			A

		Cari Transferler		✓	✓	✓	D				96.904.909			103.298.780			-6.393.871			A	
		Sermaye Giderleri		✓	✓	✓	D				868.918.145			1.054.638.260			-185.720.115			A	
		Gider Bütçesindeki Diğer Gider Türleri		✓	✓	✓	D				603.010.062			682.881.908			-79.871.846			A	
İÇ SÜREÇLER BOYUTU	Personele Yönelik Hizmet Sunulması	Kurum Personeline Sunulacak Hizmetlerin Yürütülmesi				✓	✓	D	%	100	-	0,00	70	-	0,00	0,30	-	0,00	A	-	-
	Hizmetlerin Daha Kısa Süre	Hizmetlerin Vatandaşa Daha Kısa Sürede Sunulması		✓		✓	✓	D	%	100	-	0,00	85	-	0,00	0,15	-	0,00	A	-	-
	Sunulacak Hizmetlere Kalitesini Arttırmaya Yönelik Planlama ve Düzenlemelerin Yapılması	Sunulacak Hizmetlerin Planlamasının Yapılması		✓		✓		D	%	100	-	0,00	75	-	0,00	0,25	-	0,00	A	-	-
		Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması		✓		✓		D	%	0	-	0,00	0	-	0,00	0,00	-	0,00	-	-	-
		Görev İçin Gerekli Alet Edavatın Temin Edilerek Personele Teslimi (Yaka Kamerası, Eğitim İçin Projeksiyon Aleti vb)		✓		✓		D	%	100	-	100.000	55	-	57.000	0,45	-	43.000	A		L
		Faaliyetlere İlişkin Prosedürlerin Belirlenerek İlan Edilmesi		✓		✓		D	%	100	-	0,00	50	-	0,00	0,50	-	0,00	A	-	-
		Hizmet Sunulacak Alanların Tespiti (Eğitim Verilecek Okul, Park Kurulacak Mahalle vb)		✓		✓		D	%	100	-	0,00	70	-	0,00	0,30	-	0,00	A	-	-

ÖĞRENME ve PERSONEL BOYUTU		Faaliyetin (Denetimin) Gösterileceği Bölgenin Tespiti		✓		✓		D	%	100	-	0,00	50	-	0,00	0,50	-	0,00	A	-	-	
		Faaliyetlerde Yeknesaklığın Sağlanması		✓		✓	✓	D	%	100	-	0,00	75	-	0,00	0,25	-	0,00	A	-	-	
	Personelin Kuruma Aidiyetini Sağlamak	KOÜ ve GTÜ ile İmzalanan Protokol Kapsamında Personelin Lisansüstü Eğitiminin Desteklenmesi		✓	✓	✓	✓	D	Kişi	100	3.000	300.000	28	3.614,29	101.200	72,00	-614,29	198.800	A	A	L	
		Lisansüstü Eğitim Gören Personele İdari İzin Verilmesine İlişkin Belediye Genelinde Yeknesaklığın Sağlanması					✓	✓	D	%	100%	-	0,00	80	-	0,00	0,20	-	0,00	A	-	-
		Çeşitli Kurumlar ile Yapılan Protokoller Kapsamında Belediye Personeline İndirim Yapılmasının Sağlanması					✓	✓	D	Adet	2	0,00	0,00	0	0,00	0,00	2,00	0,00	0,00	A	-	-
		Toplu Taşıma Hizmetlerinin Büyükşehir Belediyesi Memur Personeline Ücretsiz Olarak Sunulması				✓	✓	✓	D	Kişi	157	1.080	169.560	50	900	45.000	107,00	180,00	124.560	A		
		Antikpass Yemek Desteği			✓	✓	✓	D	Ki	1.682	4.400,00	7.400.800	1.682	4.300	7.232.600	0,00	100,00	168.200	-			
		Belediye Personelinin Çocuklarına Kreş Hizmeti Verilmesi			✓	✓	✓	D	Adet	1	500.000	500.000	0	0,00	0,00	1,00	500.000	500.000	A	L	L	

	Personelin Hizmet Kalitesini Arttırıcı	Personel Verilen Eğitim Saati	Başına Yıllık			✓	✓	✓	D	saat	4	-	300.000,00	8	-	352.604,00	-4,00	-	52.604,00	L	L	A

Tablo 44: Kurumsal Karne Modelinde Yer Alan Faaliyetlerin Kurumsal Karne Boyutları ile İlişkisi

	VATANDAŞ BOYUTU	FİNANSAL BOYUT	İÇ SÜREÇLER BOYUTU	ÖĞRENME ve PERSONEL BOYUTU	RİSK
İmar Durumu Hazırlama Süresi	Vatandaşlara hızlı hizmet sunulmasının vatandaş memnuniyetini beraberinde getireceği, bu bağlamda faaliyete ilişkin süre hedefinin belirlenmesi ve konulan bu hedefe riayet edilmesinin vatandaş memnuniyetinin ortaya çıkaracağı varsayılmaktadır.	Söz konusu faaliyet için bütçe öngörülmemiş, dönem sonunda lehte ve aleyhte bütçe sapması ortaya çıkmamıştır.	1- İş süreçlerinin tespit edilmesi, 2- Herbir sürecin ne kadar süre gerektirdiğinin tespiti, 3- Gerçekçi süre hedefinin belirlenmesi, 4- Süre hedefinin ilan edilmesi, 5- Süre hedefine riayet edilip edilmediğinin kontrolü, 6- Süre hedefinin aşılmasında dahli olan personel hakkında disiplin işlemlerinin yapılması		Ek Tablo 64
Sihhi İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatı Müracaatlarına Cevap Verme Oranı	Vatandaşların müracaatlarına cevap verilme oranının yüksekliği ile vatandaş memnuniyeti arasında pozitif korelasyon mevcut olup faaliyete ilişkin süre hedefinin konulmasının ve konulan bu hedefe riayet edilmesinin vatandaş memnuniyetinin ortaya çıkmasına sebebiyet vereceği varsayılmaktadır.	Söz konusu faaliyet için bütçe öngörülmemiş, dönem sonunda lehte ve aleyhte bütçe sapması ortaya çıkmamıştır.	1- İş süreçlerinin tespit edilmesi, 2- Herbir sürecin ne kadar süre gerektirdiğinin tespiti, 3- Gerçekçi süre hedefinin belirlenmesi, 4- Süre hedefinin ilan edilmesi, 5- Süre hedefine riayet edilip edilmediğinin kontrolü, 6- Süre hedefinin aşılmasında dahli olan personel hakkında disiplin işlemlerinin yapılması		Ek Tablo 65
İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatı Verilen İşyerlerinin Bir Ay İçerisinde Kontrolünün Yapılması	Vatandaşlara hizmetlerin hızlı sunulması vatandaş memnuniyetini beraberinde getirecektir. Bu bağlamda faaliyete ilişkin süre hedefinin konulmasının ve konulan bu hedefe riayet edilmesinin vatandaş memnuniyetinin ortaya çıkmasına sebebiyet vereceği varsayılmaktadır.	Söz konusu faaliyet için bütçe öngörülmemiş, dönem sonunda lehte ve aleyhte bütçe sapması ortaya çıkmamıştır.	1- İşyeri açma ruhsatı verilen işletmelerin listesinin nizami olarak Vergi Dairesinden temin edilerek kontrol yapacak birime gönderilmesi, 2- Personelin, kontrollerde dikkat edecekleri hususların tespiti ve personele duyurulması		Ek Tablo 66
Tramvay Hattı Tamamlanma Oranı	Tramvay hattının yapılması ile bireylerin toplu taşımaya yöneleceği, bu durumun da şehir merkezindeki trafiğin rahatlaması üzerinde olumlu etki meydana getireceği beklenilmektedir. Hedeflenen miktar hedefinin gerçekleştirildiği, dolayısıyla miktar sapmasının ortaya çıkmadığı görülmektedir.	70.000.000,00 TL bütçe öngörülen faaliyet, miktar hedefi meydana gelmeksizin 54.995.671,18 TL mukabilinde gerçekleştirilmiş ve dolayısıyla 15.004.328,82 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir.	1- Tramvay güzergahının tespiti, 2- Tramvayların sayıca tespiti, 3- Tramvayların sefer sayılarının tespiti, 4- Tramvayların temizliğinin yapılması, 6- Tramvay ücretinin tespiti	1- Güvenlik görevlilerine halkla iletişim eğitimi verilmesi, 2- Güvenlik görevlilerine görevleri ve yetkileri ile ilgili eğitim verilmesi	Ek Tablo 67

Deniz Ulaşım Sefer Sayısı	Deniz ulaşımında aksama meydana gelmemesi vatandaş memnuniyetinde olumsuz durumun ortaya çıkmasına engel teşkil etmektedir. Hedeflenen miktar hedefinin gerçekleştirildiği, dolayısıyla miktar sapmasının ortaya çıkmadığı görülmektedir.	9.900.000,00 TL bütçe öngörülen faaliyet, miktar hedefi meydana gelmeksizin 5.928.883,28 TL mukabilinde gerçekleştirilmiş ve dolayısıyla 3.971.116,72 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir.	1- Deniz seferlerinin güzergahının tespiti, 2- Vapurların sayıca tespiti, 3- Vapurların sefer sayılarının tespiti, 4- Vapurların temizliğinin yapılması, 6- Vapur sefer ücretinin tespiti	1- Güvenlik görevlilerine halkla iletişim eğitimi verilmesi, 2- Güvenlik görevlilerine görevleri ve yetkileri ile ilgili eğitim verilmesi	Ek Tablo 68
Bisiklet Kiralama ve Bisiklet Yolu Yapımı	Bisiklet yollarının yapılması, bisiklet kullanan kimselerin memnuniyetinin artmasına sebebiyet verecek, dolayısıyla vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki meydana gelecektir. Hedeflenen miktar hedefinin gerçekleştirildiği, dolayısıyla miktar sapmasının ortaya çıkmadığı görülmektedir.	1.900.000,00 TL bütçe öngörülen faaliyet, miktar hedefi meydana gelmeksizin 310.446,34 TL mukabilinde gerçekleştirilmiş ve dolayısıyla 1.589.553,66 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir.	1- Bisiklet yollarının tespiti, 2- Belediye tarafından yeterli sayıda bisikletin tedarik edilmesi, 3- Kiralık bisiklet hizmetinden yararlanma ücretinin tespiti,		Ek Tablo 69
Alımı Yapılan Asansörlü Engelli Otobüsü Sayısı	İl sathındaki engelli bireylerin, belediye tarafından tertip edilen etkinliklere katılımında kullanılmak üzere engelli otobüsünün alınması engelli bireylerin ve ailelerinin memnuniyetinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Hedeflenen miktardan daha az sayıda engelli otobüsü alınması ise memnuniyetin beklenen seviyede ortaya çıkmasının önünde engel teşkil edecektir.	Bir adet otobüs 150.000,00 TL üzerinden bütçelenmiş ancak 355.232,00 TL bedel mukabilinde temin edilmiştir. Bütçede 55.232,00 TL olumsuz sapma ortaya çıkmıştır. Bütçeleme sürecinde birim fiyatın gerçekçi öngörülmemesi neticesinde böylesi bir durum ortaya çıkmıştır. Miktar sapması olmasa idi bütçe sapmasının 410.464,00 TL olacağı anlaşılmaktadır.	1- İl sathındaki engelli bireylere ilişkin verilerin temini, 2- Engelliler için gerekli olan asansörlü otobüs sayısının belirlenmesi, 3- Yeterli düzeyde personel istihdamı		Ek Tablo 46
Yollara Kaplama ve Yama Yapılması	Vatandaşların kullandıkları güzergahlardaki yolların iyileştirilmesi vatandaş memnuniyetini beraberinde getirecektir. Faaliyet ile vatandaş memnuniyeti arasında pozitif korelasyon olduğu, dolayısıyla yılbaşında hedeflenen miktar seviyesinin üzerine çıkılmasının memnuniyet seviyesini arttıracak değerlendirilmektedir.	166.114.000,00 TL bütçe öngörülen faaliyetler için 262.055.896,00 TL harcama gerçekleştirilmiş ve dolayısıyla 95.941.896,00 TL olumsuz bütçe sapması meydana gelmiştir. Miktar yönüyle ortaya çıkan sapmanın bütçe sapmasına sebebiyet verdiği düşünülmektedir.	1- Bakıma ihtiyaç duyulan yollardan belediyenin nasıl haberdar edileceğinin belirlenerek ilan edilmesi, 2- İl sathındaki yolların belirli sıklıkla kontrol edilmesi		Ek Tablo 70

Çevre Bilincini Oluşturmak İçin Yıl Genelinde Düzenlenen Eğitim Sayısı	Çevre bilincinin oluşturulması amacıyla düzenlenen eğitimler neticesinde çevre bilinci yüksek bireylerin ortaya çıkacağı hedeflenildiğinden bu tür eğitimlerin düzenlenmesi vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki meydana getirecektir. İl genelinde 1.257 okulun olduğu varsayıldığında miktar hedefinin daha gerçekçi planlanması yerinde olacaktır.	Sözkonusu faaliyet için bütçe öngörülmemiş, dönem sonunda lehte ve aleyhte bütçe sapması ortaya çıkmamıştır.	1- İl sathındaki okul sayılarının İl Milli Eğitim Müdürlüğünden temin edilmesi, 2- İl sathındaki okul sayısı dikkate alınarak eğitim düzenlenecek okul sayısının hedeflenilmesi, 3- Eğitimcilerin eğitilmesi, 4- Eğitimcilerin ihtiyaç duydukları alet edavatın temini, 5- Okullarda duyuru yapılması	Eğitim verecek personelin eğitimcinin eğitimi programına alınması	Ek Tablo 71
Yeşil Alan ile İlgili Çalışmalar	Daha yeşil bir çevre oluşturma amacıyla fidan ile mevsimlik çiçek dikiminin ve yeşillendirme çalışmaları yapılmasının vatandaş memnuniyeti üzerinde olumlu etki meydana getireceği varsayılmaktadır. Genel olarak hedeflenen seviyenin üzerine çıkılması vatandaş boyutu açısından olumlu karşılanmaktadır.	119.800.000,00 TL bütçe öngörülen faaliyet, 147.443.141,18 TL mukabilinde gerçekleştirilmiş ve dolayısıyla 27.643.141,18 TL olumsuz bütçe sapması meydana gelmiştir. Bütçe sapmasının ortaya çıkmasında fidan ve çiçek sayılarında meydana gelen miktar sapması belirleyici olmuştur.			Ek Tablo 72
Yıl Genelinde Yapılan Tarımsal Sulama Deposu Miktarı	Tarımsal sulama deposu yapılması, tarımsal faaliyet ile iştigal eden bölgelerde ikamet eden vatandaşlar üzerinde olumlu etki meydana getireceğinden hedeflenen seviyenin altında bir miktarın gerçekleştirilmesi, vatandaş memnuniyetinde beklenen düzeyin altında bir memnuniyetin ortaya çıkmasına sebebiyet verebilecektir.	Tarımsal sulama deposu yapımı için 1.000.000,00 TL bütçe öngörülmeyle birlikte sözkonusu faaliyet kapsamında 390.000,00 TL harcanmıştır. Dolayısıyla 610.000,00 TL olumlu bütçe sapması mevcuttur. Bütçe sapması miktar sapması ve fiyat sapması temellidir. 20 adet tarımsal sulama deposu yapımının hedeflenmesine karşın 15 adet tarımsal sulama deposunun yapılması sebebiyle miktar sapması ortaya çıkmış, buna ilave olarak tarımsal sulama depolarının birim maliyetinin 50.000,00 TL üzerinden bütçelenmesine karşın 26.000,00 TL üzerinden gerçekleşmesine bağlı olarak da birim başına 24.000,00 TL olumlu fiyat sapması ortaya çıkmıştır. Miktar ve fiyat sapmaları 610.000,00 TL bütçe sapmasını ortaya çıkarmıştır.	1- Hangi ilçelere ve mahallelere tarımsal sulama deposunun yapılacağını belirlenmesi, 2- Sulama deposu yapımına ilişkin risk analizlerinin belirlenmesi 3- Bütçe çağrısının bir zorunluluğu yerine getirmek için genel ifadeler ile yapılmaması, kurumda yaygınlaşan bütçeleme hatalarını gidermeye yönelik teknik bilgilerin bütçe çağrısında bulunması gerektiği, ihtiyaç duyulan hizmetlerde önceki yıl verileri ortaya konularak ödenek teklif edilmesinin yerinde olacağının ifade edilmesi, 4- Birim fiyatın öngörülmesinde arşiv verilerinin dikkate alınması, 5- Miktar hedefinin belirlenmesinde dış paydaş olan Tarım İl/İlçe Müdürlükleri ile iletişime geçilmesi, 6- Faaliyetlerin halka duyurulması,	1- Personelle bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi 2- İlgili personele miktar hedefi belirleme eğitimi verilmesi	Ek Tablo 20

Tarım ve Hayvancılık Konularında Düzenlenen Eğitim ve Etkinlik Sayısı	Sera, bağ, bahçe ve tarlalar kontrol edilerek, ziraat mühendisleri tarafından çiftçilere teknik danışmanlık hizmeti sunulmakta; yurtiçi ve yurtdışı geziler ve katılan fuarlar sayesinde çiftçilerin yeni tarım aletleri ve yeni tarım tekniklerinden haberdar olunması sağlanmaktadır. Böylece yeni tarımsal tekniklerin kullanılarak verim artışının sağlanması tarıma ve tarım ile geçimini temin eden bireylere olumlu şekilde tesir etmekte olup bu faaliyetler vatandaş memnuniyetini arttıracak eylemler olarak değerlendirilmektedir. Hedeflenen miktar hedefinin gerçekleştirildiği, dolayısıyla miktar sapmasının ortaya çıkmadığı görülmektedir.	Tarım ve hayvancılık ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi sürecinde dönembasında 370.000,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte dönem sonunda 326.454,00 TL bütçe gerçekleşmesi olduğu, dolayısıyla 43.546,00 TL olumlu bütçe sapması olduğu tespit edilmiştir.	1- Eğitim verilecek köylerin ve eğitim konularının belirlenmesi, 2- Eğitim konularının belirlenmesi sürecinde mahalle muhtarları ve İlçe Tarım Müdürlüğü ile iletişim kurulması, 3- Eğitim verilecek köylerin ilçeler nezdinde dağılımının yapılması, 4- Uygun eğitimcilerin belirlenmesi, 5- Eğitim slaytlarının ve videolarının analiz edilmesi, eğitimlerde verilecek konuların belirlenmesi, 6- Eğitim verilecek saat diliminin belirlenmesi, 7- Eğitimler için gerekli aletlerin temini, 8- Eğitim planlanmasında tarım ve hayvancılıkta fiilen görev alan kadınlara yönelik özel düzenlemelerin yapılması (Eğitimlerin akşam saatlerinde ve kahvehanelerde verildiği dikkate alındığında kadınların buralara eğitimlere katılmaları köy yaşamına uygun düşmediğinden sadece kadınların katıldığı ve bayan eğitimci tarafından verilen kadınlara yönelik eğitimler düzenlenmesi), 8-Faaliyetlerin halka duyurulması	Eğitim verecek personelin “eğiticinin eğitimi” programına dahil edilmesi	Ek Tablo 73
Gıda Denetimleri ile İlgili Görevler	Gıda denetimleri İl Tarım ve Orman Bakanlığı İl Müdürlüğü tarafından yürütüldüğünden bu faaliyete ilişkin hedef belirlenmemiştir.	Söz konusu faaliyet için bütçe öngörülmemiş, dönem sonunda lehte ve aleyhte bütçe sapması ortaya çıkmamıştır.			
İşyeri Denetim Sayısı	İşyerlerine yönelik denetimler (fırın, market, kasap vb) vatandaşların sağlıklı, kaliteli, temiz ve gramaj yönünden eksiksiz ürün tüketimine olanak sağladığından işyeri denetimlerinin vatandaş memnuniyetini beraberinde getireceği varsayılmaktadır. İşyeri denetimlerine yönelik hedef konulma sürecinde denetime tabi işyeri sayısının doğru tespit edilip, bu doğrultuda miktar hedefinin belirlenmesi sağlanmalıdır.	1- Gider Bütçesi Yönüyle; Söz konusu faaliyet için bütçe öngörülmemiş, dönem sonunda lehte ve aleyhte bütçe sapması ortaya çıkmamıştır. 2- Gelir Bütçesi Yönüyle; Denetimler sonucu cezai işlem uygulanmasına bağlı olarak gelir elde edilmesi beklenilmektedir.	1- Yıl genelinde denetim yapılacak işyeri sayısının tespiti, 2- Yıl genelinde denetimi yapılacak işyeri türlerinin tespiti, 3- Yıl genelinde denetim yapılacak bölgelerin tespiti, 4- Yıl genelinde yapılacak denetimlerde denetim tarih aralığının belirlenmesi	Zabıta personeline (i) Kabahatler Kanunu eğitimi, (ii) hijyen, gramaj, gürültü kirliliği denetimleri ile alakalı mevzuat eğitimi ve (iii) denetim esnasında işletme sahiplerine yönelik davranış kuralları eğitimlerinin verilmesi	Ek Tablo 74

Trafik Zabıta Hizmetleri ve Trafik Denetimi Kapsamında Alımı Yapılan Taahhüt Sayısı	Zabitanın görevlerinden biri de trafik hizmetlerinin yürütülmesidir. Bu hizmetlerin yürütülmesinde ihtiyaç duyulan araçların en önemlileri çekici ve motorbisiklettir. Hedeflenen miktardan daha az miktarda araç temin edilmesi zabitanın trafik hizmetlerindeki hızını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu sebeple ortaya çıkan miktar sapmasının vatandaş boyutu üzerinde olumsuz etkisi olduğu varsayılmaktadır.	1- Gider Bütçesi Yöntüyle; 5 çekici ile 7 motorbisiklet için 964.000,00 TL bütçe öngörülmüş olup 5 çekici ve 3 motorbisiklet için 1.076.210,95 TL bütçe gerçekleşmesi ortaya çıkmış, dolayısıyla 112.210,95 TL olumsuz bütçe sapması meydana gelmiştir. Birim fiyatların gerçekçi öngörülmediği anlaşılmaktadır. 2- Gelir Bütçesi Yöntüyle; Park yasağını ihlal ettikleri gerekçesiyle araçlara cezai işlem uygulanmış ve bu şekilde 489.877,00 TL gelir elde edilmiştir.	1- Söz konusu hizmetin ifasında görevli olan araç ve personelin yeterli sayıda olup olmadığının tespiti, 2- Denetim programının yapılması, 3- Denetimlerin fotoğraf, kamera kaydı ile delillendirilmesi, 4- Denetimlerin tüm il sathında yapılması, 5- Çekici ve motorbisikletler için korunaklı alanların oluşturulması.	Trafik denetim hizmetlerinde görev yapan personele (i) Zabıta Yönetmeliği eğitimi, (ii) Kabahatler Kanunu eğitimi, (iii) vatandaş ile iletişim kurma/davranış biçimleri eğitimleri verilmesi	Ek Tablo 27
Tüketici Haklarına Yönelik Okullarda Düzenlenen Eğitim Sayısı	Geleceğin yetişkinlerinin tüketici hakları konusunda bilinçli olması yönünde çalışmalar yürütülmesi vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki meydana getirecektir. Eğitim sayısı ile vatandaş memnuniyeti arasında pozitif korelasyon olduğundan dönembaşında planlanan eğitimlerin hiçbirinin yapılmaması vatandaş boyutu üzerinde arzu edilen memnuniyetin ortaya çıkmamasına sebebiyet verecektir.	Eğitimler neticesinde herhangi bir gelir elde edilmeyeceği gibi, eğitimin kurum personeli tarafından verilecek olması sebebiyle herhangi ek gider oluşmayacak, gider kalemi ortaya çıkmayacaktır. Söz konusu faaliyet için bütçe öngörülmemiş, dönem sonunda lehte ve aleyhte bütçe sapması ortaya çıkmamıştır.	1- İl sathındaki okul sayılarının İl Milli Eğitim Müdürlüğünden temin edilmesi, 2- İl sathındaki okul sayısı dikkate alınarak eğitim düzenlenecek okul sayısının hedeflenilmesi, 3- Eğitimcilerin eğitilmesi, 4- Eğitimcilerin ihtiyaç duydukları alet edavatın temini, 5- Okullarda duyuru yapılması	Eğitim verecek personelin eğitimcinin eğitimi programına alınması	Ek Tablo 29
Terminale Giriş ve Çıkış Yapan Otobüslerin Takibi	Terminallere giriş çıkış yapan otobüslerin takibinin yapılarak terminale girmeyen otobüslerin tespiti ve cezai işlem uygulanması (terminal dışında yolcu indirip bindirmenin trafikte meydana getireceği tikanıklığı ve yolcu can güvenliğine yönelik riskleri ortadan kaldıracağı için) vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki meydana getireceği varsayılmaktadır.	Söz konusu faaliyet için bütçe öngörülmemiş, dönem sonunda lehte ve aleyhte bütçe sapması ortaya çıkmamıştır.	İl genelindeki terminallerin çıkış noktalarına kamera sistemi kurulması	İlgili personele (i) Belediye Tahsilat Yönetmeliği eğitimi ve (ii) gelir tarifesinde yer alan ücretlendirme işlemlerini yapma eğitimi verilmesi,	Ek Tablo 75
Terminallerde Kabahatler Kanunu Çerçevesinde Yapılan Aylık Denetim Sayısı	Zabıta ekipleri tarafından işyerlerine yönelik yürütülen fiyat, etiket, gramaj, temizlik, gürültü vb kontrolleri vatandaşın daha kaliteli hizmet almasına katkı sağlayacağından denetim sayısı ile vatandaş memnuniyeti üzerinde pozitif korelasyon olduğu varsayılmakta, hedeflenen seviyeden daha fazla denetimin yapılmasının vatandaş boyutu üzerindeki etkisinin olumlu olduğu varsayılmaktadır.	1- Gider Bütçesi Yöntüyle; söz konusu faaliyet için gider öngörülmemiş, dönem sonunda lehte ve aleyhte bütçe sapması ortaya çıkmamıştır. 2- Gelir Bütçesi Yöntüyle; Kabahatler Kanunu'na aykırı işlem tesis edilmesi sebebiyle tanzim edilen cezalara bağlı olarak yıl genelinde 74.855,00 TL gelir elde edilmiştir.	1- İl sathındaki tüm terminallerde kontrollerin yapılmasının sağlanması, 2- Kontrollerde yaka kamerası kullanılması	Personeler (i) Kabahatler Kanunu, (ii) Zabitanın görev ve yetkileri, (iii) Denetimlerde dikkat edilecek hususlar (iv) Tutanak tutma konularında eğitimlerinin verilmesi	Ek Tablo 76

Yapımına Başlanan Otopark Sayısı	Ulaşım sorunlarından biri olan otopark sıkıntısını giderici faaliyetler vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki meydana getirecektir. Hedeflenen miktar seviyesinin altında miktar gerçekleşmesinin meydana gelmesi beklenen memnuniyetin düzeyinin altında vatandaş memnuniyetinin ortaya çıkmasına sebebiyet verecektir.	1- Gider Bütçesi Yönüyle; 2017 yılı başında 20.000.000,00 TL bütçe ile 3 adet otopark yapımı hedeflenirken yılsonunda 13.051.893,93 TL ile 2 adet otopark yapımının tamamlandığı, dolayısıyla 6.948.106,07 TL olumlu bütçe sapması meydana geldiği görülmektedir. Ortaya çıkan bütçe sapmasının miktar sapması eksenli olduğu anlaşılmaktadır. 2- Gelir Bütçesi Yönüyle; Otoparkların belediye tarafından doğrudan işletilmesi veya belediye tarafından ihale edilerek işlettirilmesi suretiyle gelir elde edilmektedir. 2017 yılında otoparklardan ayda 38.859,83 TL, yıllık 466.317,96 TL gelir elde edilmektedir.	1- Otoparkların konumunun trafik yoğunluğu dikkate alınarak belirlenmesi, 2- Otoparklara kamera sisteminin kurulması, 3- Otoparkların faaliyete geçtiğine dair bilgilendirilmenin ve duyurunun yapılması	1- Otoparklarda görevli personele, vatandaş ile iletişim kurulmasına yönelik eğitim verilmesi, 2- Otopark ücretinin bilgisayar yazılımı ile otomatik hesaplanmama durumunda, görevli personele gelir tarifesinde yer alan kurallara uygun olarak ücret hesaplaması yapılmasına yönelik eğitim verilmesi	Ek Tablo 77
Kurulumu Yapılan Spor Aleti ve Oyun Grubu Sayıları	Çocuklara yönelik oyun grupları ile yetişkinlere yönelik spor aletlerinin kurulumunun yapılması vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki meydana getirecektir. Yıl genelinde 73 adet çocuk oyun grubu ve spor aleti kurulumunun yapılması hedeflenirken yılsonu itibarıyla bu sayının 137 adet olarak gerçekleştiği görülmektedir. 64 olarak tespit edilen miktar sapmasının kardeş şehir kapsamında protokol imzalanan il dışındaki belediyeler ile kayyum atanan belediyelere yönelik yapılan yardımlar sebebiyle ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Belediye yönetiminin seçiminde belirleyici olmayan, dolayısıyla vatandaş boyutu kapsamında olmayan kimselere yönelik (il dışına) yapılan hizmetlerin vatandaş boyutu üzerinde etkisi nőtürdür.	Dönembaşında 2.000.000,00 TL bütçe öngörülmele birlikte dönem sonunda 3.017.897,00 TL bütçe gerçekleşmesi olduğu tespit edilmiştir. Bu bütçe sapması fiyat ve miktar sapması neticesinde ortaya çıkmıştır. İl dışına yapılan park sayısı miktar sapmasına sebebiyet verirken, birim fiyatın gerçekçi şekilde belirlenmemesi de fiyat sapmasını beraberinde getirmektedir. İlaveten il dışına yapılan geçici görevlendirmelere ilişkin olarak ortaya çıkan harcırah ödemeleri de finansal sapmanın bir başka sebebidir. Yapılan bütçe lemede 27.397,26 TL olarak birim maliyet belirlenmiş, ancak birim başına gerçekleşme 22.028,45 TL olarak tespit edilmiştir. Ortaya çıkan fiyat sapmasının temelinde çocuk oyun grupları ile spor aletlerinin farklı türde ve farklı kombinasyonlarda olmasının olduğu tespit edilmiştir.	1- İl genelinde ilçe/mahalle bazlı park envanterinin çıkartılması, 2- Park yapımına ilişkin standartların (nüfus, çocuk sayısı vb) belirlenmesi, 3- Parkı olmayan veya yetersiz durumda olan mahallelere park yapılması, 4- Parklara konulacak oyun aletlerinin tespiti, 5- Park olarak yapılacak alanların çevresinin trafik vb güvenliğinin sağlanması, 6- İl dışı park yapımında kardeş kent mevzuatının gereklerinin yerine getirilmesi, 7- Parklara kamera takılması 8- Parklardaki oyun aletlerinin yaralanmalara sebebiyet vermeyecek şekilde dizilimlerinin sağlanması, 9- Parklardaki duvarlarda ve oyuncularda yer alan argo ifade içerikli yazıların belirli sıklıkla temizlenmesi	1- İl dışlarına park yapılması sürecinde kullanılan "Kardeş Kent Mevzuatı"nın öğretilmesi 2- İl dışlarına park yapılması sürecinde görev kapsamında il dışında görevlendirilen personele harcırah eğitiminin verilmesi	Ek Tablo 56
Tır Tiyatrosu Etkinlik Sayısı	Tır tiyatrosu, ulaşım ve maddi imkansızlıklar sebebiyle tiyatro izleme olanağından mahrum çocuklara yönelik bir faaliyettir. Şehir merkezine uzak ve maddi olanakları zayıf bölgelerde tiyatro hizmetinin sunulmasının vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki meydana getireceği beklenilmektedir.	2017 yılı içerisinde gerçekleşen tır tiyatrosu etkinlikleri için 2017 yılı başında 30.000,00 TL bütçe tahsis edilmiş olup yılsonu itibarıyla bu faaliyet için 13.000,00 TL harcama yapıldığı, dolayısıyla gider bütçesinde 17.000,00 TL olumlu bütçe sapması meydana geldiği görülmektedir.	1- Tır Tiyatrosunun oyun sergileyeceği yerlerin belirlenmesi, 2- Tır Tiyatrosunun etkinlikleri hakkında gerekli duyuruların yapılması, 3- Oyun icrasında gerekli ses sistemi vb olanakların hazır hale getirilmesi, 4- Oyunun, sergileneceği muhitin hassasiyetlerine uygun olması	Bütçe hazırlama eğitimlerinin verilmesi	Ek Tablo 78

Kütüphane Hizmetinden Yararlanan Vatandaş Sayısı	Öğrencilerin okul derslerine ilişkin kaynakları bulabilecekleri bir alan olan kütüphaneden yararlanan öğrenci sayısı ile vatandaş memnuniyeti arasında pozitif korelasyon olduğu varsayılmaktadır. Buradan hareketle hedeflenen miktarın altında kütüphane ziyaretçisi vatandaş memnuniyetinde azalmaya işaret etmektedir.	Sözkonusu faaliyet için bütçe öngörülmemiş, dönem sonunda lehte ve aleyhte bütçe sapması ortaya çıkmamıştır. Oysa yeni kitap alınması, kitap bakım onarımları, kütüphane yazılımları vb için bütçe gerekmektedir. Dolayısıyla bütçe öngörülmemesi gerekçeci durmamaktadır.	1- Kütüphanedeki kitapların envanterinin çıkartılması, 2- Kütüphanenin hitap ettiği kesime uygun kitapların listesinin çıkartılması, 3- Hitap edilen kesime uygun kitaplardan elde olmayanların temin edilmesi, 4- Kitapların numaralandırılması, 5- Kitapların emanet verilmesinde gerekli kayıtların tutulması, 6- Makul süre içerisinde iade edilmeyen kitaplar için gerekli işlemlerin yapılması, 7- Kütüphane temizliğinin sağlanması 8- Kütüphane bakım onarımlarının ziyaretçilere kapalı olunan dönemlere yönelik planlanması 9- Kitap takibinin yapılabileceği yazılım sisteminin kurulması, 10- Ziyaretçilerle iyi ilişki kurabilen ve kütüphane hizmetleri hususunda yetiştirilmiş personel istihdam edilmesi, 11- Kütüphanenin açıldığına ve konumuna ilişkin bilgilendirme yapılması, 12- Kitapların belirli bir sıralama kapsamında dizimi (arşivlenmesi) sağlanması, 13- Güncel ve farklı alanlarda kitaplar temin edilmesi	1- Personele, kütüphanecilik eğitimi verilmesi (mevcut kitapların türleri, konumları vb, ilgili arşiv programının kullanımı), 2- Personele, ziyaretçilere davranış biçimi konularında eğitim verilmesi	Ek Tablo 79
Amatör Spor Kulüplerine Yardım	Amatör spor kulüplerine yardım vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki meydana getireceğinden (Gençleri kötü alışkanlıklardan uzak tutup, düzenli ve bilinçli spor yapmaya teşvik ettiğinden) iki gösterge arasında pozitif korelasyon olduğu varsayılmaktadır. Bu noktada, hedeflenen miktarın üzerine çıkılması vatandaş memnuniyeti üzerinde olumlu etki meydana getireceği varsayılmaktadır.	Faaliyet ile ilgili olarak 500.000,00 TL bütçe öngörülmeyle birlikte dönem sonu itibariyle 41.905,36 TL bütçe gerçekleşmesi meydana geldiği dolayısıyla 458.094,64 TL olumlu bütçe sapması meydana geldiği tespit edilmiştir. Herbir spor kulübü için 1.377,41 TL bütçe öngörülmekte iken dönemsonu itibariyle herbir spor kulübü için ortalama 104,76 TL tutarında yardım yapıldığı görülmektedir.	1- Amatör spor kulüplerinin listesinin ilgili kamu kurumundan temin edilmesi, 2- Amatör spor kulüplerine yardım yapılması sürecinde istenilecek belgelerin belirlenerek ilan edilmesi, 3- Yapılan yardımların belgelendirilmesi, 4- Yapılan yardımların haberleştirilmesi	Personele (i) teslimata ilişkin tutanak tutma, (ii) Taşınır Mal Yönetmeliği eğitimlerinin verilmesi	Ek Tablo 80

Düzenlenen Organizasyon Sayısı ile Spor Hizmetlerinden Yararlanan Kişi Sayısı	Spor faaliyetleri ile vatandaş memnuniyeti arasında pozitif korelasyon olduğu varsayılmaktadır. Bu sebeple il genelinde yaşayan bireylerin spor yapmaları veya spor etkinliklerine katılmaları vatandaş memnuniyetini beraberinde getirecektir. Söz konusu faaliyetlerde ortaya çıkan olumlu miktar sapması, vatandaş boyutu üzerinde olumlu tesir meydana getirecektir.	Spor okullarından ve spor tesislerinden yararlanan kişi sayılarının hedeflenen kişi sayısının üzerinde gerçekleşmesi ve hedeflenen spor organizasyonunun yaklaşık iki katı kadar organizasyonun gerçekleştirilmesi durumlarında dahi faaliyetlerin bütçelenen tutarın altında gerçekleşmiş olması sebebiyle olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir. Gerek spor organizasyonu sayısının hedeflenen sayının yaklaşık iki katı olarak gerçekleşmesi gerekse hedeflenen sayıdan fazla kimsenin spor okullarından (5.091 fazla kimse) ve spor tesislerinden (20.100 fazla kimse) yararlanmasına rağmen her üç faaliyet kaleminde de bütçenin olumlu sapma şeklinde netice vermesi bütçenin hatalı öngörüldüğü şeklinde yorumlanabilecektir.	1- Spor organizasyonlarının sayısının, organizasyon yapılacak yerin ve organizasyon türünün belirlenmesi 2- Spor aktivite türlerinin artırılması, 3-Spor organizasyonlarına yönelik gerekli duyuruların yapılması	Bütçe hazırlama personeline bütçe hazırlama eğitimi verilmesi	Ek Tablo 81
Kırsal Bölgelere Yapılan Çelik Minare Sayısı	Minare yapılması vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki meydana getireceğinden minare yapımı ile vatandaş boyutu arasında pozitif korelasyon mevcuttur. Dolayısıyla hedeflenen miktar hedefinin gerçekleştirilmesinin vatandaş boyutu üzerindeki etkisinin olumlu olduğu varsayılmaktadır.	Yıl genelinde, minare yapımı faaliyeti kapsamında 1.970.000,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte, yıl sonu itibarıyla 461.718,24 TL harcama yapıldığı ve dolayısıyla 1.508.281,76 TL olumlu bütçe sapması meydana geldiği tespit edilmiştir. Meydana gelen bütçe sapması -miktar sapması mevcut olmadığından- fiyat sapması kökenlidir. Bütçeleme sürecinde minarelerin birim maliyetinin 131.333,33 TL olarak öngörülmesine karşın 30.781,22 TL olarak gerçekleşmesi olumlu fiyat sapmasını beraberinde getirmiştir.	1- İl genelinde, minaresi olmayan camilere ilişkin verilerin İl Müftülüğünden temin edilmesi ve bu verinin miktar hedeflemesi sürecinde dikkate alınması, 2- Hedef belirleme sürecinde ilçe/mahalle dengesinin gözetilmesi, 3- Düzenlenen eğitimlere katılacak personelin tespitinin yapılması 4- Bütçe çağrısının bir zorunluluğu yerine getirmek için genel ifadeler ile yapılmaması, kurumda yaygınlaşan bütçeleme hatalarını gidermeye yönelik teknik bilgilerin bütçe çağrısında bulunması 5- Birim fiyatın öngörülmesinde arşiv verilerinin dikkate alınması, 6- Faaliyetlerin halka duyurulması,	İlgili personele bütçeleme eğitimi verilmesi	Ek Tablo 21
Kültür Merkezi Sayısı	Bünyesinde yer alan düğün salonu, sergi salonu, fitness salonu ile vatandaşların ihtiyaç duydukları sosyal ortamların sağlanmasında etkili olan Kültür Merkezlerinin yapımı o yörede ikamet eden vatandaşlar nezdinde olumlu karşılanacağından iki gösterge arasında pozitif korelasyon olduğu varsayılmaktadır. Dolayısıyla planlanan miktarın gerçekleştirilmesi vatandaş boyutu üzerinde memnuniyetin ortaya çıkmasına olanak sunacaktır.	1- Gider Bütçesi Yönüyle; Dönem başında 14.000.000,00 TL bütçe öngörülmüş olup, hedeflenen miktarın üzerinde miktar gerçekleşmesi meydana gelmesine rağmen 8.864.151,00 TL bütçe gerçekleşmesi meydana gelmiş, dolayısıyla 5.135.849,00 TL olumlu bütçe sapması gerçekleşmiştir. 2- Gelir Bütçesi Yönüyle; Kültür merkezlerindeki işyerlerinin kiraya verilmesi suretiyle gelir elde edilmektedir.	1- Kültür merkezlerinde yer alan işyerlerinin piyasa rayiç değer üzerinden kiraya verilmesi, 2- Kiraların zamanında tahsilatının yapılması, 3- Belediye şirketi üzerinden rayiç bedel üzerinden kiralama yapılması, 4- İşyerlerinin doluluk oranının yetersiz olması, 5- Kültür merkezi bünyesinde faaliyet gösteren tuvaletlerin temizliği, 6- Personelin mesai saatlerine riayeti	Görevli personele bütçe hazırlama eğitimi verilmesi	Ek Tablo 82

6. Sınıf Öğrencilerine Tablet Dağıtım Oranı	1- Tabletlerin, öğrenciler tarafından yerinde kullanılması halinde eğitime katkı sunacaktır, 2- Ailelerin tablet almalarına ihtiyaçları kalmayacağından aile bütçelerine katkı sağlayacaktır. Bu gerekçeler ile dönem başında 6. sınıf öğrencilerine tablet dağıtılması hedeflenilmiş, eksiksiz şekilde bu faaliyet gerçekleştirilmiştir. Vatandaş memnuniyeti üzerinde olumlu etki meydana getireceği varsayılmaktadır.	İl genelindeki 6. sınıf öğrencilerine tablet dağıtılması ile ilgili olarak 27.000.000,00 TL bütçe öngörülürken sözkonusu faaliyet ile ilgili yapılan harcamaların 25.463.000,00 TL olarak gerçekleştiği ve dolayısıyla 1.537.000,00 TL olumlu bütçe sapması meydana geldiği görülmektedir. Hedeflenen miktarda faaliyet, bütçelenen tutarın altında bir bedel ile gerçekleştirildiğinden ortaya çıkan bütçe sapması olumlu sapma olarak değerlendirilmiştir.	1- İl genelindeki tüm öğrencilerin listesinin Milli Eğitim Müdürlüğünden temini, 2- Tabletlerin eksiksiz olarak öğrencilere dağıtımının sağlanması 3- Tabletlerin tesliminde tutanak tutulması	Görevli personele bütçe hazırlama eğitimi verilmesi	Ek Tablo 83
Kültür Varlıklarını Korunması ile İlgili Görevler	Bu husus ile ilgili bir faaliyet belirlenmemiştir.	Sözkonusu faaliyet için bütçe öngörülmemiş, dönem sonunda lehte ve aleyhte bütçe sapması ortaya çıkmamıştır.			
Eğitime Tabi Tutulan Şoför Sayısı	Şoförlerin öfke kontrolü, güvenli sürüş, ilk yardım gibi eğitimler alması vatandaşlara yapılan muamelenin iyi olmasına, vatandaşlar nezdinde iyi bir intiba bırakmasına sebebiyet verecektir. Eğitime tabi tutulan şoförlerin vatandaşlara daha kaliteli hizmet sunacağı varsayılmıştır. Bu noktadan hareketle eğitime tabi tutulmayan şoförlerin vatandaş memnuniyet düzeyini aşağıya çekeceği varsayılmaktadır.	Şoförlerin eğitilmeleri ile olası kazaların önüne geçilmesi beklenecektir. Kaza sebebiyle ortaya çıkması olası tamir, bakım-onarım giderlerinde artışın önlenmesi de beklenilmektedir. Buna ilaveten hedeflenen 210.000,00 TL'nin faaliyet kapsamında kullanıldığı, dolayısıyla olumsuz fiyat sapmasına karşılık bütçe sapmasının meydana gelmediği görülmektedir.	1- Eğitim verilecek şoför listelerinin belirlenmesi, 2- Eğitim konularının tespiti, 3- Eğitimcilerin belirlenmesi, 4- Eğitim alanının belirlenmesi	Şoförlere (i) yolcularla sağlıklı iletişim, (ii) meslek hastalıkları, (iii) hizmette kalite ve verimlilik, (iv) stres yönetimi, (v) yangın ve yangın güvenliği, (vi) öfke kontrolü, (vii) trafik mevzuatı, (viii) uygulamalı ilk yardım, (ix) güvenli ve ekonomik sürüş konularında eğitim verilmesi	Ek Tablo 84
Denetlenen Toplu Taşıma Araçlarının Sayısı	Toplu taşıma araçlarının denetlenmesi vatandaşların daha kaliteli hizmet almasına yönelik olduğundan vatandaş memnuniyeti üzerinde olumlu etki meydana getirecektir. Bu bağlamda hedeflenen miktardan daha fazla denetim yapılmasının vatandaş boyutundaki artış miktarını daha yukarıya çıkartacağı varsayılmaktadır.	1- Gider Bütçesi Yönüyle; Sözkonusu faaliyet için bütçe öngörülmemiş, dönem sonunda lehte ve aleyhte bütçe sapması ortaya çıkmamıştır. 2- Gelir Bütçesi Yönüyle; Yapılan denetimler neticesinde tespit edilen aksaklıklar sebebiyle cezai işlem uygulanmasına bağlı olarak gelir artışı sağlanmaktadır. 2017 yılında 1.065 adet idari para cezası uygulandığı, sözkonusu idari para cezasının 227,00 TL olduğu, dolayısıyla yıl genelinde 1.065 X 227,00 TL = 241.755,00 TL gelir elde edildiği tespit edilmiştir.	1- Otobüslere kamera sistemi kurulması ve şoförlerin, sigara içme, vatandaşlara davranış, cep telefonu kullanma, güzergah ve hareket saati gibi hususlarda kontrol edilmesi, 2- Denetlemeler neticesinde yapılan tespitlerin mümkün olduğunca fotoğraf, kamera kaydı gibi hususlarla belgelendirilmesi, 3- Denetimlerin habersiz, belirli periyotlarla değişen kişilerce yapılması	Personele (i) denetimlerde takınılması gereken davranış biçimleri, (ii) denetimlerde bakılacak hususlar ve tespit edilen eksiklikler için uygulanacak müeyyidelere yönelik eğitim verilmesi	Ek Tablo 85

Defin Hizmeti Kapsamında Sunulan Hizmetler	Cenazenin evden veya morgdan alınıp, yıkanıp, taşınması, kefen ve mezar tahtasının sağlanması, defin işlemi için gelen vatandaşlara ikram yapılması ve bu hizmetlerin ücretsiz sunulması vatandaş memnuniyetinin ortaya çıkmasına olanak sunmaktadır.	1- Gider Bütçesi Yönüyle; Faaliyet kapsamında 9.200.000,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte dönem sonu itibariyle 2.720.398,40 TL bütçe gerçekleşmesinin meydana geldiği ve dolayısıyla 6.479.601,60 TL olumlu bütçe sapmasının ortaya çıktığı görülmektedir. 2- Gelir Bütçesi Yönüyle; İl dışı nakillerde ve belli şartlar altında mezar yeri satışlarından 2017 yılında 638.975,00 TL gelir elde edilmiştir.	1- Cenaze yakınlarından istenilen evrakın belirlenerek ilan edilmesi, 2- Görevli personele bahşış verilmesinin önlenmesi, 3- Mezarlıkların belirli periyotlarla bakım ve onarımının sağlanması, 4- Cenaze hizmetlerinden yararlanmaya yönelik iletişim numaralarının belirlenerek halka duyurulması, 5- İl dışı nakillere yönelik ücretlendirmenin hatasız yapılması	Personele, (i) yakınıni kaybeden vatandaşlar ile kurulacak iletişime ilişkin eğitim, (ii) gelir tarifesinde belirtilen hesaplamalara ilişkin eğitim (iii) bütçe hazırlama eğitimi verilmesi	Ek Tablo 59
Hallerde Oluşan Fiyatların İnternet Sitesi Üzerinden Duyurulması	Hallerde oluşan fiyatların internet sitesi üzerinden duyurulması dar bir kitleyi küçük oranda etkilediğinden faaliyetin vatandaş boyutu üzerindeki etkisinin sınırlı olduğu varsayılmaktadır.	Sözkonusu faaliyet için bütçe öngörülmemiş, dönem sonunda lehte ve aleyhte bütçe sapması ortaya çıkmamıştır.			Ek Tablo 86
Meslek Edindirme Kurslarından Yararlanan Kişi Sayısı	Meslek Edindirme Kurslarında 1- Meslek sahibi olmayan bireylerin meslek sahibi olmalarını sağlamakta, 2- İcra edilmeyen/icra edenleri sayıca azalmış mesleklerin unutulması önlenmektedir. Meslek edindirme kursları o yörede ikamet eden vatandaşlar nezdinde olumlu karşılanacağından iki gösterge arasında pozitif korelasyon olduğu varsayılmaktadır. Planlanan kişi sayısından fazla kişinin bu kurslardan yararlanması vatandaş boyutu üzerinde memnuniyetin ortaya çıkmasına olanak sunacaktır.	43.000 kişinin meslek eğitimine alınması ile ilgili olarak 35.186.028,00 TL olarak belirlenen bütçe, 51.439 kişinin meslek eğitimine alınması sonunda 24.161.000,00 TL olarak gerçekleşmiş ve 11.025.028,00 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir.	1- Kurs türlerinin belirlenmesi, 2- Hocaların taşıyacağı kriterlerin belirlenmesi, 3- Hocaların işe alımına ilişkin kriterlerin belirlenmesi, 4- Kursların konumunun belirlenmesi, 5- Kursların gün ve saatlerinin belirlenmesi, 6- Dezavantajlı bireylere yönelik kurs açılıp açılmaması kararının verilmesi (engelli bireyleri meslek sahibi yapacak kurslar belirlenmesi, işaret dili kursunun açılması, E-KPSS hazırlık kurslarının açılması, zihinsel engelliler için beceri kazandırma ve mesleki rehabilitasyon kurslarının açılması vb), 7- Merkez bünyesinde faaliyet gösteren tuvaletlerin temizliği, 8- Personelin mesai saatlerine riayetinin takibi	1- Hocaların “eğiticilerin eğitimi” programı kapsamında eğitime tabi tutulmaları, 2- Bütçe hazırlama personeline bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi	Ek Tablo 87
Gençlik Merkezlerinden Yararlanan Öğrenci Sayısı	Gençlik merkezlerinin faaliyetleri o yörede ikamet eden vatandaşlar nezdinde olumlu karşılanacağından iki gösterge arasında pozitif korelasyon olduğu varsayılmaktadır. Planlanan kişi sayısından fazla kişinin bu merkezlerden yararlanması vatandaş boyutu üzerinde memnuniyetin ortaya çıkmasına olanak sunacaktır.	50.000 kişinin gençlik merkezlerinden yararlanması ile ilgili olarak 7.000.000,00 TL olarak belirlenen bütçe, 104.348 kişinin gençlik merkezlerinden yararlanması neticesinde 5.318.649,94 TL olarak gerçekleşmiş ve 1.681.350,06 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir.	1- Gençlik Merkezlerinin türlerinin belirlenmesi, 2- Hocaların taşıyacağı kriterlerin belirlenmesi, 3- Hocaların işe alımına ilişkin kriterlerin belirlenmesi, 4- Merkezlerin konumunun belirlenmesi, 5- Merkez bünyesinde faaliyet gösteren tuvaletlerin temizliği, 6- Personelin mesai saatlerine riayetinin takibi	1- Hocaların “eğiticilerin eğitimi” programı kapsamında eğitime tabi tutulmaları, 2- Bütçe hazırlama personeline bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi	Ek Tablo 88

Hasta Nakil Hizmetinden Yararlanan Kişi Sayısı	Hasta nakil hizmetlerinin sunulması faaliyetleri bu faaliyetlerden yararlanan vatandaşlar nezdinde olumlu karşılanacağından iki gösterge arasında pozitif korelasyon olduğu varsayılmaktadır. Planlanan kişi sayısından fazla kişinin bu hizmetten yararlanması vatandaş boyutu üzerinde memnuniyetin ortaya çıkmasına olanak sunacaktır.	1- Gider Bütçesi Yönüyle; Faaliyet kapsamında 7.000.000,00 TL bütçe öngörülmüş olup dönem sonunda 7.372.893,77 TL bütçe gerçekleşmesinin ortaya çıktığı, dolayısıyla 372.893,77 TL olumsuz bütçe sapmasının meydana geldiği görülmektedir. 2- Gelir Bütçesi Yönüyle; il dışı hasta nakillerinden gelir tarifesinde belirtilen miktarda ücret alınması suretiyle gelir elde edilmektedir,	1- Çağrı merkezinin kurulması ve yönetilmesi, 2- Hasta nakil servisinin iletişim numarasının (tel. no) halk tarafından bilinmesi yönünde çalışmalar yapılması, 3- Ambulans şoför ve acil tıp teknisyenlerinin alanlarıyla ilgili eğitilmesi, 4- Ücretlendirmeye ilişkin işlemlerin yapılması 5- Ücret istisnasından yararlanacak personelden alınacak evrakın belirlenmesi ve ilanı (istenilen evrakın alınması - fakirlik belgesi vb)	1- Hastalara ve hasta yakınlarına yönelik davranış biçimleri konusunda eğitimi, 2-Güvenli ve ekonomik sürüş teknikleri konusunda eğitim, 3- Gelir tarifesi hükümlerine göre hesaplama yapma eğitimi	Ek Tablo 89
Hoş Geldin Bebek Paketinin Gönderilme Oranı	Doğum sebebiyle mali darlık içerisinde bulunan ailelere destek olunması vatandaş üzerinde olumlu tesir oluşturmaktadır. Hoş geldin bebek paketinin gönderilmesi faaliyeti bu faaliyetlerden yararlanan vatandaşlar nezdinde olumlu karşılanacağından iki gösterge arasında pozitif korelasyon olduğu varsayılmaktadır. İl sınırları içerisinde ikamet eden bireylerin çocuklarının doğması neticesinde bu bireylere paket gönderilmesi hedeflenilmekle birlikte bireylerin ikamet adreslerinde değişiklik olması sebebiyle bazı bireylere bu paketin gönderilmediği dolayısıyla olumsuz miktar sapmasının ortaya çıktığı tespit edildiğinden, olumsuz miktar sapmasının vatandaş memnuniyet seviyesinin beklenenden daha az ortaya çıkmasına sebebiyet vereceği beklenilmektedir.	Dönem başında faaliyet ile ilgili olarak 850.000,00 TL bütçe öngörülmüş olup, dönem sonu itibarıyla 660.066,77 TL bütçe gerçekleşmesinin ortaya çıktığı, dolayısıyla 189.933,23 TL olumlu bütçe sapmasının meydana geldiği görülmektedir. Bütçeleme sürecinde yıllar itibarıyla doğum sayılarının dikkate alınmaması sebebiyle birim maliyet gerçekçi öngörülememektedir.	1- Büyükşehir Belediyesi ile İl Nüfus Müdürlüğü arasında doğum verisi paylaşımı ilişkin protokol imzalanması ve protokol kapsamında belirli periyotlarla doğum listelerinin temin edilmesi, 2- Hoş geldin bebek paketi içerisinde yer alacak alet edavatın netleştirilmesi, 3- Özel hastanelerde gerçekleşen doğumlar için ailelere paket gönderilip gönderilmeyeceğinin belirlenmesi, 4- Kız çocukları ile erkek çocuklarına farklı renklerde hediye gönderilmesi, 5- Hoş geldin bebek paketinin gönderilme süresinin olanaklar çerçevesinde azaltılması, 6- Paketlerin gönderilmeden önce kontrolünün yapılarak eksiklikler olup olmadığının takibi	Personeler (i) taşınır kayıt kontrol eğitimi, (ii) muayene kabul yönetmeliği eğitimi, (iii) bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi	Ek Tablo 40

Gebe ve Annelere Süt Dağıtımı Hizmetlerinden Yararlanma Oranı	Sözkonusu faaliyet, bu faaliyetlerden yararlanan vatandaşlar nezdinde olumlu karşılanacağından iki gösterge arasında pozitif korelasyon olduğu varsayılmaktadır. İl sınırları içerisinde ikamet eden ve sağlık ocağı hizmetlerinden yararlanan tüm gebe bireylere süt dağıtımı hedeflenilmekle birlikte bazı bireylerin sağlık ocaklarına kayıtlarını yaptırmamalarına bağlı olarak bu hizmetten yararlanmadıkları tespit edildiğinden vatandaş boyutu üzerinde ortaya çıkan memnuniyet seviyesinin beklenenden daha az olması beklenilmektedir.	Faaliyet ile ilgili olarak 2.500.000,00 TL bütçe öngörülmüş olup, yılsonu itibarıyla sözkonusu faaliyet için 2.320.520,00 TL harcama yapıldığı, dolayısıyla 179.480,00 TL olumlu bütçe sapması meydana geldiği görülmektedir.	1- İl Sağlık Müdürlüğü ve İl Nüfus Müdürlüğü ile gebe ve doğum yapan bireylere ilişkin verilerin belirli periyotlarla Büyükşehir Belediyesine verilmesi hususunda protokol imzalanması, 2- Süt verme süresinin, verilecek süt miktarının, süt yardımından yararlandırılacak kimselerin belirlenmesi, 3- İlin herbir mahallesindeki 41 Kart ile anlaşmalı bakkal ve marketlerin tespiti, 41 Kartın geçerli olduğu noktaların sayısının artırılması		Ek Tablo 90
Engellilerin Yardım Taleplerinin Karşılanma Oranı	Dezavantajlı bireylerin ihtiyaçlarının giderilmesi bu bireylerin topluma entegre olmalarına, sosyal hayata katılarak üretken olmalarına katkı sağlayacağından engellilere yönelik yardımların yapılmasının vatandaş boyutu üzerindeki etkisinin pozitif olacağı varsayılmaktadır. Hedeflenen seviyeden daha az engelli bireye yardımda bulunulması memnuniyet etkisinin olumsuz yönde etkilenmesine sebebiyet verecektir.	Faaliyet ile ilgili olarak 200.000,00 TL bütçe öngörülmüş olup yılsonu itibarıyla sözkonusu faaliyetler için 260.270,05 TL harcama yapıldığı, dolayısıyla 60.270,05 TL olumsuz bütçe sapması gerçekleştiği görülmektedir.	1- Engellilerin hangi tür taleplerinin karşılanacağı, 2- İdareye başvuru şartları, idare tarafından ne tür evrakın isteneceği, 3- Evrakın kimler tarafından inceleneceği, 4- Engelli vatandaşların talep ettikleri cihaz ve aletlerin karşılanma süresi, 5- Engellilerin, başvuru şartlarını taşımaları halinde talep edilen malzemenin tedarik edilmesi ve tutanak karşılığı teslim edilmesi	(i) Engelli bireylerle iletişim kurma, (ii) malzemelerin engelli vatandaşlara teslimi sürecinde tutanak tutulması ve (iii) Taşınır Mal Yönetmeliği eğitimlerinin düzenlenmesi	Ek Tablo 41
Sağlıklı Yaşam Konusunda Yıl Genelinde Okullarda Düzenlenen Eğitim Sayısı	Sağlıklı yaşam konusunda okullarda düzenlenen eğitimler daha sağlıklı bir toplum ortaya çıkmasına sebebiyet vereceğinden düzenlenen eğitimler ile vatandaş boyutu arasında pozitif korelasyon olduğu varsayılmaktadır. Hedeflenen miktardan daha fazla miktarda eğitim düzenlenmesinin vatandaş memnuniyeti üzerinde olumlu etkisi olduğu varsayılmaktadır. Ancak 1.257 okulun olduğu il genelinde 62 adet okulun eğitim için hedeflenilmesi, miktar hedefinin düşük tutulduğu sonucunu doğurmaktadır.	Sözkonusu faaliyet ile ilgili olarak 265.000,00 TL bütçe öngörülmüş olup dönem sonu itibarıyla 25.323,70 TL bütçe gerçekleşmesinin meydana geldiği, dolayısıyla bütçede 239.676,30 TL olumlu bütçe sapması ortaya çıktığı görülmüştür. Bütçe sapmasının oluşumunda fiyat sapması belirleyici olmuştur. Beher eğitim için 4.274,19 TL öngörülmekle birlikte dönem sonu itibarıyla beher eğitimin 383,69 TL bedel mukabilinde gerçekleştiği görülmektedir.	1- İl sathındaki okul sayılarının İl Milli Eğitim Müdürlüğünden temin edilmesi, 2- İl sathındaki okul sayısı dikkate alınarak eğitim düzenlenecek okul sayısının hedeflenilmesi, 3- Eğitimcilerin eğitilmesi, 4- Eğitimcilerin ihtiyaç duydukları alet edavatın temini, 5- Okullarda duyuru yapılması		Ek Tablo 71

Vergi Gelirleri		Vergilerin (İlan ve Reklam Vergisi, Eğlence Vergisi, Haberleşme Vergisi, Elektrik ve Havagazı Vergisi, Yangın Sigorta Vergisi, Çevre Temizlik Vergisi) tahakkuk ve tahsili finansal boyut üzerinde olumlu yönde sapma meydana gelecektir. Nitekim vergi ve harç gelirleri için dönem başında 26.850.000,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte dönem sonunda 28.860.836,00 TL bütçe gerçekleşmesi meydana geldiği dolayısıyla bütçede 2.010.836,00 TL olumlu sapmanın ortaya çıktığı görülmektedir.	1- Vergilerin tahakkukunun eksiksiz yapılması (İlan reklam vergilerinde binaların iç kısımlarından da vergi alınması, Çevre Temizlik Vergisi hesaplamasında bina derecelerinin doğru şekilde belirlenmesi, Eğlence Vergisi mükelleflerinin eksiksiz tespit edilmesi -canlı müzik yapan yerler, sirk, lunapark, çalgılı bahçe, bar, pavyon, play station, otel, pansiyon, kahvehane, internet cafe- vb), 2- Alacakların takip ve tahsilinin yapılması (kamu alacaklarının zamanaşımına uğramaması için takip ve tahsilinin yapılması, tahsil etmeden birinci derece belediye başkanının sorumlu olduğu, vergilerin zamanında tahsilatlarının yapılmaması durumunda zamanaşımına uğraması durumunda kasıt, kusur, ihmal ve tedbirsizliği olanlar hakkında işlem yapılması ve bu kimselere rücu edilmesi, süresinde borcunu ödemeyenlere ihbarname, sonrasında ödeme emri, en sonunda da haciz varakası gönderilmesi) 3-Mükelleflerin eksiksiz tespiti; Farklı kurumlar ile (Vergi Dairesi vb) yazışarak mükelleflerin eksiksiz tespit edilmesi 4- Diğer kurumlardan tahsilatların yapılması (İlçe belediyelerinin tahsil ettikleri çevre temizlik vergilerinin % 20'sinin büyükşehir belediyesine aktarılması)	Personele 1- Belediye gelirleri eğitimi verilmelidir. 2- Sayıştay kararlarında yeralan maddelerden gelirler ile ilgili kısımların personele duyurulması	Ek Tablo 60
Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri		Mal ve hizmet satışı neticesinde elde edilen gelir (su, doğalgaz, toplu taşıma, iştiraklerin karlarından pay alınması vb) olup tahakkuk ve tahsili ile finansal boyut üzerinde olumlu yönde sapma meydana gelecektir. Nitekim dönem başında 173.505.500,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte dönem sonunda 178.375.381,00 TL bütçe gerçekleşmesi meydana geldiği dolayısıyla bütçede 4.869.881,00 TL olumlu sapmanın ortaya çıktığı görülmektedir.	1- Arsa ve işyeri kiralamalarında piyasa rayicinde kiralama, 2- Bedelsiz veya düşük bedelle kiralama yapılmaması, 3- İhale yapmaksızın ihale süresinin sonunda kira süresinin uzatılmasının önüne geçilmesi, 4- İştiraklerin karlarının artırılması yönünde çaba gösterilmesi	Personele 1- Belediye gelirleri eğitimi verilmelidir. 2- Sayıştay kararlarında yeralan gelirler ile ilgili kısımlardan personelin haberdar edilmesi	Ek Tablo 61

Diger Gelirler	Bu gelir kaleminin alt kalemlerinden biri de ceza gelirleridir. Bu gelir kalemlerine dilencilik, gürültü, işgal, çevreyi kirlletme, afiş asma ve yolcu araçlarında ücret tarifesine uyulmamasına ilişkin cezalar örnek olarak verilebilir. Bu tür cezai işlemler uygulanması ile vatandaş rahatlız eden etkenler ortadan kaldırılabilir ve böylece vatandaş memnuniyetinde artış ortaya çıkması beklenebilir.	Diger gelirler (alınan bağış ve yardımlar, faiz ve cezalar, sermaye gelirleri, alacaklardan tahsilatlar) için 1.899.644.500,00 TL bütçe öngörölmüş olup dönem sonunda 2.082.811.282,00 TL bütçe gerçekleşmesi meydana geldiği, dolayısıyla bütçede 183.166.782,00 TL olumlu sapma ortaya çıktığı görölmektedir.	1- Bağış ve yardımlarda şartlı/şartsız bağış ayrımının yapılması, 2- Alacakların tahsilatında yasal prosedüre riayet edilmesi, 3- Dilenci, işgal gibi denetimlerin il sathında adaletli şekilde yapılması	1- Kabahatler Kanunu eğitimi, 2- 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun eğitimi	Ek Tablo 62
Personel Giderleri	Personel giderleri personele yönelik olduğundan vatandaş boyutu üzerindeki etkisi dikkate alınmamıştır.	Personel giderleri kapsamında 231.428.227,00 TL bütçe öngörölmekle birlikte dönem sonu itibarıyla 203.565.843,00 TL bütçe gerçekleşmesinin meydana geldiği ve dolayısıyla 27.862.384,00 TL olumlu bütçe sapmasının meydana geldiği incelenmiştir.	1- Birimlerde istihdam olunan personelin sayısının belirlenmesi, 2- Personelin maaş ve ücretlerinin belirlenmesi, 3- Yıl içerisinde yeni istihdam öngörüsünün belirlenmesi, 4- Yıl içerisinde emeklilik, ayrılma vb suretiyle birimden ayrılması öngörölen personelin belirlenmesi, 5- Maaş ve ücretlerde meydana gelmesi beklenen artışın oranının tespit edilmesi, 6- Yukarıdaki bilgiler ışığında personel giderlerinin hesaplanması.	1- Personele bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi 2- Arşiv verilerinden yararlanma eğitiminin verilmesi	Ek Tablo 1
Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primleri	Bu bütçe kalemi personel ile alakalı prim ödemelerine yönelik olduğundan vatandaş boyutu üzerindeki etkisi dikkate alınmamıştır.	Sosyal Güvenlik Kurumlarına Devlet Primi Giderleri kapsamında 37.843.491,00 TL bütçe öngörölmekle birlikte dönem sonu itibarıyla 30.623.129,00 TL bütçe gerçekleşmesinin meydana geldiği ve dolayısıyla 7.220.362,00 TL olumlu bütçe sapmasının meydana geldiği incelenmiştir.	1- Birimde istihdam olunan personelin sayısının belirlenmesi, 2- Personelin maaş ve ücretlerinin belirlenmesi, 3- Yıl içerisinde yeni istihdam öngörüsünün belirlenmesi, 4- Yıl içerisinde emeklilik, ayrılma vb suretiyle birimden ayrılması öngörölen personelin belirlenmesi, 5- Maaş ve ücretlerde meydana gelmesi beklenen artışın oranının tespit edilmesi, 6- Sosyal güvenlik primlerinde meydana gelmesi olası artışın belirlenmesi, 7- Yukarıdaki bilgiler ışığında personel giderlerinin hesaplanması.	1- Personele bütçe hazırlama eğitiminin verilmesi 2- Arşiv verilerinden yararlanma eğitiminin verilmesi	Ek Tablo 2
Mal ve Hizmet Alım Giderleri		Mal ve hizmet alım giderlerindeki (kırtasiye ve büro malzemeleri, temizlik malzemeleri, yolluklar, periyodik yayın giderleri, elektrik, giyim, telefon, taşıt vb kira giderleri, temsil ve tanıtım giderleri) artış finansal boyut üzerinde olumsuz sapma meydana getirmektedir. Dönem başında 531.166.884,00 TL bütçe öngörölmekle birlikte dönem sonunda 594.704.400,00 TL bütçe gerçekleşmesi meydana gelmiş, dolayısıyla 63.537.516,00 TL olumsuz bütçe sapması ortaya çıkmıştır.	1- Gereksiz harcamaların kısılması (büro malzemeleri alımında dikkatli olunması, faydalanılmayan periyodik yayınların aboneliklerinden vazgeçilmesi, idari görevlerden veya kurumdan ayrılan yöneticilere tahsis edilen cep telefonlarının geri alınması, temsil tanıtım giderlerinin kısılması) 2- İhtiyaçların değerlendirilmesi sürecinde silo bazı değerlendirme yerine holistik değerlendirmenin yapılması, 3- Piyasa fiyat araştırma türlerinin geliştirilmesi suretiyle uygun fiyatlardan mal ve hizmet temini,	1- Piyasa fiyat araştırması eğitimi verilmesi, 2- Belediye Bütçesinden Yapılacak Temsil, Ağırılama ve Tören Giderleri Yönergesi eğitimi verilmesi	Ek Tablo 92

Carî Transferler	Mal ve hizmet alımlarını finanse etmek için yapılan karşılıksız ödemelere cari transferler denilmektedir. Hanehalkına yapılan transferler, tarımsal destekleme transferleri, sosyal amaçlı transferler bu kapsamdadır. Maddi olanakları zayıf olan kesimlere yapılan cari transferlerin bu transferlerden yararlanan kimseler üzerinde olumlu etkisi olacaktır.	Carî transferler için 96.904.909,00 TL bütçe öngörülmüş olup dönem sonunda 103.298.780,00 TL bütçe gerçekleşmesinin ortaya çıktığı, dolayısıyla 6.393.871,00 TL olumsuz bütçe sapması olduğu görülmektedir.	1- Carî transferlere ilişkin usul ve esasların yazılı olarak belirlenmesi, 2- Belirlenen usul ve esasların ilan edilmesi, 3- Carî transfer başvurularının ve başvuru esnasında sunulan evrakın kontrol edilmesi		Ek Tablo 92
Sermaye Giderleri	Demirbaş ve araç alımı, bina, park, spor sahası ve yol yapımı gibi kullanım ömrü 1 yıl ve daha uzun süreli giderler sermaye (yatırım) giderleri olarak ifade edilmekte olup bu faaliyet ile vatandaş boyutu arasında pozitif korelasyon olduğu varsayılmaktadır.	Sermaye (yatırım) giderleri için 868.918.145,00 TL bütçe öngörülmüş olmakla birlikte dönemsonu itibarıyla 1.054.638.260,00 TL bütçe gerçekleşmesi meydana geldiği dolayısıyla 185.720.115,00 TL olumsuz bütçe sapmasının ortaya çıktığı görülmektedir.	Sermaye yatırımları içerisinde yer alan park, spor sahası, yol gibi hizmetlerin il genelindeki dağılımında dengeli davranılması		Ek Tablo 92
Gider Bütçesindeki Diğer Gider Türleri	Kurumsal Karne modelinde yer alan gösterge sayılarının çok fazla olmaması için mal ve hizmet alım giderleri, cari transferler, sermaye giderleri başlıklı giderler dışında kalan giderler bu kalem altında toplanmıştır.	Diğer gider türleri başlığı altında 603.010.062,00 TL bütçe öngörülmesine karşın dönem sonu itibarıyla 682.881.908,00 TL bütçe gerçekleşmesi meydana geldiği, dolayısıyla 79.871.846,00 TL olumsuz bütçe sapması ortaya çıktığı görülmektedir.	1- Gider kalemlerine ilişkin usul ve esasların yazılı olarak belirlenmesi, 2- Belirlenen usul ve esasların ilan edilmesi, 3- Başvuru esnasında sunulan evrakın kontrol edilmesi		Ek Tablo 92
Kurum Personeline Sunulacak Hizmetlerin Yürütülmesi (Sağlık Taraması,	Kurum personeline sunulacak hizmetler Öğrenme ve Personel Boyutu kapsamında ele alınmıştır.	Söz konusu faaliyet için bütçe öngörülmemiş, dönem sonunda lehte ve aleyhte bütçe sapması ortaya çıkmamıştır.	Personele 1- yemek kartı desteği verilmesi, 2- ulaşım kartı desteği verilmesi, 3- çalışma ortamının iyileştirilmesi, 4- personelin çocuklarına kreş yapılması	Personele yemek fişi, ulaşım kartı imkanının sunulması, çalışma ortamının iyileştirilmesi ve personelin çocukları için kreş yapılması durumunda personel boyutunda iyileşme olacağı varsayılmaktadır.	Ek Tablo 93
Hizmetlerin Vatandaş Daha Kısa Sürede Sunulması	Vatandaşların bir hizmeti daha kısa süre içinde almasının vatandaş boyutu üzerinde olumlu etkisi olduğu varsayılmaktadır.	Söz konusu faaliyet için bütçe öngörülmemiş, dönem sonunda lehte ve aleyhte bütçe sapması ortaya çıkmamıştır.	1- Faaliyetlere ilişkin iş akış şemalarının oluşturulması, 2- Herbir aşamaya ilişkin fiili sürenin tespit edilmesi, 3- Uzman personel görüşleri ışığında herbir aşamaya ilişkin makul sürenin tespiti, 4- Makul sürenin üzerine çıkan uygulama sürelerinin ele alınıp kısaltılması yönünde çaba sarfedilmesi		Ek Tablo 94
Sunulacak Hizmetlerin Planlamasının Yapılması	Vatandaşlara yönelik sunulan hizmetlerin belirli bir plan dahilinde sunulmasının vatandaş memnuniyetini beraberinde getireceği varsayılmaktadır.	Söz konusu faaliyet için bütçe öngörülmemiş, dönem sonunda lehte ve aleyhte bütçe sapması ortaya çıkmamıştır.	1- Hizmetlerin il sathında dengeli dağılımının sağlanması için faaliyetlerin bölgesel dökümünün yapılması 2- Faaliyetlerin gösterileceği alanların tespitinde katılımcı usullerin kullanılması, 3- Faaliyetlere ilişkin takvimin ortaya konulması ve ilan edilmesi		Ek Tablo 95

Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması	Faaliyetlerin iş akış şemalarının çıkartılması, her bir aşamaya ilişkin risk analizlerinin yapılması ve sonrasında riskli alanlara yönelik eylem planlarının oluşturulması, sunulan hizmetlerin daha kaliteli olmasına sebebiyet vereceğinden vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki meydana getireceği varsayılmaktadır. Ancak bu yönde bir hedef belirlenmediği gibi çalışma da yürütülmemektedir.	Söz konusu faaliyet için bütçe öngörülmemiş, dönem sonunda lehte ve aleyhte bütçe sapması ortaya çıkmamıştır.	1- Her bir faaliyetin iş akış şemalarının oluşturulması, 2- Her bir sürece ilişkin risklerin belirlenmesi, 3- Risklere yönelik eylem planlarının oluşturulması	Ek Tablo 96
Görev İçin Gerekli Alet Edavatın Temin Edilerek Personele Teslimi (Yaka Kamerası, Eğitim İçin Projeksiyon Aleti vb)	Personelin görevini yerine getirirken ihtiyaç duyacağı alet edavatın temin edilmesi ile personelin daha kaliteli görev yapması mümkün hale getirileceğinden faaliyet ile vatandaş boyutu arasında pozitif korelasyon olduğu varsayılmaktadır. Dolayısıyla her bir görev için gereken alet edavatın tespit edilerek ambarlarda olup olmadığı kontrol edilmeli, eksiklikler giderilmelidir.	Bu faaliyet kapsamında tek ürün temin edilmediği, temin edilebilecek ürünlerin çeşitli olduğu dikkate alındığında birim fiyatın tespiti çok olanaklı olmamaktadır.	1- İfa edilen görevlerin gerektirdiği alet edavatın tespiti, 2- Tespiti yapılan alet edavatın ne kadar talep edileceğinin belirlenmesi, 3- Temin edilen alet edavatın ilgili personele imza karşılığı dağıtılması	Ek Tablo 97
Faaliyetlere İlişkin Prosedürlerin Belirlenerek İlan Edilmesi	Faaliyetlere ilişkin prosedürlerin belirlenerek ilan edilmesinin vatandaş nezdinde olumlu karşılanacağı varsayılmaktadır. Dolayısıyla faaliyetlere ilişkin prosedürler belirlenip ilan edilmeli ve belirlenen prosedürlere riayet edilmelidir.	Söz konusu faaliyet için bütçe öngörülmemiş, dönem sonunda lehte ve aleyhte bütçe sapması ortaya çıkmamıştır.	1- Her bir faaliyetin iş akış şemalarının oluşturulması, 2- Her bir sürece ilişkin risklerin belirlenmesi, 3- Risklere yönelik eylem planlarının oluşturulması	Ek Tablo 98
Hizmet Sunulacak Alanların Tespiti (Eğitim Verilecek Okul, Park Kurulacak Mahalle, Kültür Merkezi veya Otopark Yapılacak Yer, Tır Tiyatrosu)	Hizmet sunulacak alanların tespitinde nüfus, merkeze uzaklık, demografik yapı vb kriterlerin baz alınmasının vatandaş memnuniyeti üzerinde olumlu etkisi olacağı varsayılmaktadır. Bu bağlamda ortaya çıkan miktar saptamasının nedenlerinin tespit edilerek bu farkın giderilmesinin vatandaş memnuniyeti üzerinde olumlu etkisi olacağı varsayılmaktadır.	Söz konusu faaliyet için bütçe öngörülmemiş, dönem sonunda lehte ve aleyhte bütçe sapması ortaya çıkmamıştır.	1- Hizmetlerin il sathında dengeli dağılımının sağlanması için faaliyetlerin bölgesel dökümünün yapılması 2- Faaliyetlerin gösterileceği alanların tespitinde katılımcı usullerin kullanılması	Ek Tablo 99

Faaliyetin (Denetimin) Gösterileceği Bölgenin Tespiti	Faaliyetin gösterileceği bölgenin tespitinde il genelinde adil davranılması, faaliyetin il sathına yayılması vatandaş memnuniyeti üzerinde olumlu etki meydana getireceği varsayılmaktadır. Bu sebeple faaliyetlerin sergileneceği bölgelerin il genelindeki tespiti yapılmalıdır.	Sözkonusu faaliyet için bütçe öngörülmemiş, dönem sonunda lehte ve aleyhte bütçe sapması ortaya çıkmamıştır.	Herbir faaliyet için faaliyetin bölgesel dökümünün yapılması	Ek Tablo 100
Faaliyetlerde Yeknesaklığın Sağlanması	Faaliyetlerde yeknesaklığın sağlanmasının vatandaş boyutundan ziyade iç süreçler boyutu ile ilişkisi bulunmaktadır. Ancak faaliyetlerde yeknesaklığın sağlanmasının saydamlığı beraberinde getireceği ve böylece vatandaş memnuniyeti üzerinde olumlu etki meydana getireceği varsayılmaktadır.	Sözkonusu faaliyet için bütçe öngörülmemiş, dönem sonunda lehte ve aleyhte bütçe sapması ortaya çıkmamıştır.	Faaliyetlerde yeknesaklığın sağlanması için faaliyetlere ilişkin yazılı prosedürlerin hazırlanarak ilan edilmesi	Ek Tablo 101
KOÜ ve GTÜ ile İmzalanan Protokol Kapsamında Personelin Lisansüstü Eğitiminin Desteklenmesi	Lisans mezunu personelin lisansüstü eğitiminin desteklenmesi amacıyla KOÜ ve GTÜ ile protokol imzalanması faaliyetinin vatandaş boyutu üzerinde dikkate değer etkisi olmayacağı düşünülmektedir.	Faaliyet ile ilgili olarak dönem başında 300.000,00 TL bütçe öngörülmuş olmakla birlikte dönem sonu itibarıyla 101.200,00 TL bütçe gerçekleşmesi meydana geldiği, dolayısıyla miktar ve fiyat sapmasının birlikte ortaya çıkmasına bağlı olarak bütçede 198.800,00 TL olumlu sapma ortaya çıktığı görülmektedir.	1- Lisans mezunu tüm personelin verilerinin belediye personel kayıt sistemde yer alması 2- Lisans mezunu tüm personele, imzalanan protokol hakkında bilgi verilmesi (SMS, mail, birimlere yazı yazılması vb) 3- Lisansüstü eğitim gören personele ders sürecinde idare tarafından gerekli yardımın gösterilmesi için Başkanlık Tebliğinin çıkartılması 4- Bütçeleme sürecinde öğrenci başına ödenecek katkı paylarının doğru belirlenmesi için geçmiş yıl katkı paylarının değerlendirilmesi	Ek Tablo 24
Lisansüstü Eğitim Gören Personele İdari İzin (Mazeret İzn) Verilmesine İlişkin Belediye Genelinde Yeknesaklığın Sağlanması	Lisansüstü eğitim gören personele mazeret izni verilmesi faaliyetinin vatandaş boyutu üzerinde dikkate değer etkisi olmayacağı düşünülmektedir.	Mazeret izninin finansal boyut üzerinde dikkate değer bir etkisi bulunmadığından sözkonusu faaliyet için bütçe öngörülmemiş, dönem sonunda lehte ve aleyhte bütçe sapması ortaya çıkmamıştır.	1- Mazeret izni verilmesi ile ilgili Başkanlık Makamınca Tebliğ çıkartılması, 2- Mazeret izinleri ile ilgili gerekli evrakın tanzim edilerek İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığına iletilmesi	Ek Tablo 102
			1- Lisans mezunu tüm personelin iletişim bilgilerinin personel kayıt sistemine kayıtlanması, 2- Lisans mezunu tüm personele SMS, mail, birimlere yazı yazılması gibi usullerle haber verilmesi, 3- Ders sürecinde gerekli kolaylığın gösterilmesine yönelik Başkanlık Tebliğinin yayınlanması ile birlikte 28 olarak gerçekleşen sayının artacağı, personel boyutu yönüyle daha etkin olunacağı düşünülmektedir.	
			Mazeret izni verilmesi hususunda kurum genelinde yeknesaklığın sağlanmamasının personel üzerinde olumsuz etkisi olacaktır. Nitekim mazeret izni konusunda yeknesaklığın sağlanmadığı miktar sapmasından anlaşılmaktadır. Personele ve kurum yöneticilerine mazeret izni hakkında bilgilendirme yapılması gerekmektedir.	

Çeşitli Kurumlar ile Yapılan Protokoller Kapsamında Belediye Personeline İndirim Yapılmasının Sağlanması	Çeşitli kurumlar ile belediye personeline indirim yapılmasına ilişkin protokol imzalanması faaliyetinin vatandaş boyutu üzerinde dikkate değer etkisi olmayacağı düşünülmektedir.	Piyasada faaliyet gösteren işletmeler ile belediye arasında protokol imzalanması durumunda belediye bünyesinde istihdam olunan ve protokol metninde belirtilen şartları haiz her personele, protokole taraf olan firma tarafından protokole kararlaştırılan oranda indirim sağlanacaktır. Dolayısıyla kurumun gelir ve gider bütçesinde herhangi bir değişiklik olmayacaktır. Ölçütün, kurumun bütçesine etki eden yönü bulunmadığından sözkonusu faaliyet finansal boyut ile ilişkilendirilmemiştir.	1- İdare tarafından işletmelerin protokol imzalamaya davet edilmesi, 2- Protokol imzalamaya yönelik prosedürlerin belirlenmesi, 3- Protokol imzalanacak sektörlerin tespit edilmesi, 4- Ticaret Odaları üzerinden protokol imzalanması öngörülen sektörlerle protokol imzalama önerisinde bulunulması, 5- İmzalanan protokolün kurum internet sitesinde toplu halde ilan edilmesi ve böylece tüm ilgili personelin protokolden haberdar olmasının sağlanması	1- Farklı sektörlerde çok sayıda işletme ile protokol imzalanması, 2- İmzalanan protokollerin personele duyurulması	Ek Tablo 107
Toplu Taşıma Hizmetlerinin Büyükşehir Belediyesi Memur Personeline Ücretsiz Olarak Sunulması	Belediye personeline ücretsiz toplu taşıma hizmeti verilmesinin vatandaş boyutu üzerinde dikkate değer etkisi olmayacağı düşünülmektedir.	Müdür ve üstü personel ile denetim personeline verilen kartlar toplamda 157 olup, günlük 3,00 TL, yıllık 360 gün üzerinden yapılan hesaplamada bir yıllık 169.560,00 TL bütçeleme yapılmış olup; müdür ve üstü personelin bu kartı kullanmamalarının yanısıra yıllık 300 gün üzerinden yapılan gerçekleştirme neticesinde 45.000,00 TL bütçe gerçekleşmesi ortaya çıktığı, dolayısıyla bütçede yıllık 124.560,00 TL olumlu sapma ortaya çıktığı görülmektedir.	Kartların, kart sahibi tarafından kullanılıp kullanılmadığının kontrolünün yapılması	Ücretsiz ulaşım kartı verilen personelin şahsi araçları veya görev tahsisli araçlarını kullanmaları sebebiyle bu kartı kullanmadıkları tespit edilmiştir.	Ek Tablo 103
Yemek Desteği	Belediye personeline verilen antipass yemek desteği sadece yemekte değil, marketlerde de kullanılmaktadır. Dolayısıyla bu kartın verilmesi neticesinde il sathındaki lokanta vb yerler ile marketlerden alışveriş yapılması, dolayısıyla esnaf üzerinde olumlu etki ortaya çıkması mümkün olmakla birlikte bu etkinin sınırlı olacağı varsayılmaktadır.	Herbir personel için aylık 400,00 TL üzerinden bütçeleme yapılmıştır. Personelin yıllık izin, istirahat raporu vb kullanmaları durumunda yıl genelinde bir ay işe gitmeyecekleri varsayımı altında 11 ay üzerinden (yıllık 4.400,00 TL) bütçeleme yapılmış olup bu tutar 7.400.800,00 TL olarak tespit edilmiştir. Dönem sonunda öngörülenin üzerinde sağlık raporu alan personelin yanısıra idari izinlerin beklenenden fazla olması sebebiyle bütçelenen miktardan daha az yemek desteği ödemesi yapılmış olup (7.232.600,00 TL) bu sebeple bütçede 168.200,00 TL olumlu sapma meydana geldiği görülmektedir.	İl sathında sözkonusu yemek fişi kartının geçerli olduğu alışveriş ve yemek noktalarının sayısını artırıcı yönde çalışmalar yapılması	Yemek desteği kartının geçerli olduğu yerlerin sayıca artması ve il sathındaki dağılımının genişletilmesi ile personel memnuniyetindeki artış seviyesinin yükseleceği varsayılmaktadır.	Ek Tablo 104
Belediye Personelinin Çocuklarına Kreş Hizmeti Verilmesi	Belediye personelinin çocuklarına yönelik kreş açılmasının vatandaş boyutu üzerinde dikkate değer etkisi olmayacağı düşünülmektedir.	Kreş yapılması faaliyetinden vazgeçilmesi sebebiyle kreş yapılması için tahsis edilen 500.000,00 TL'lik ödenek harcanmamış, bu da finansal boyut üzerinde olumlu bütçe sapmasının ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir.	1- Personelin çocuklarına ilişkin verilerin belirli bir havuzda toplanması, 2- Kreşin konumunun belirlenmesi, 3- Kreşin kapasitesinin belirlenmesi, 4- Uzman personel istihdamının sağlanması	Öğrenme ve Personel Boyutu bir yönüyle personele yönelik hizmetleri, bir yönüyle personelin eğitilmesini kapsamaktadır. Kreş yapılmasının, çocuğu olan personelin memnuniyet derecesini arttıracığı varsayılmaktadır. Dolayısıyla kreşin yapılmaması ile personel boyutu üzerinde olumsuz etki meydana geldiği varsayılmaktadır.	Ek Tablo 105

Personel Başına Verilen Yıllık Eğitim Saati	Düzenlenen eğitimlerin vatandaşlara dolaylı olarak etkisi olması beklenmektedir. Personelin yaptığı görev ile ilgili aldığı eğitimler neticesinde görevini daha iyi yapması sebebiyle vatandaş memnuniyetinde artış ortaya çıkması beklenilmektedir. Eğitim faaliyetleri öğrenme ve personel boyutu kapsamında ele alınmıştır.	Eğitimler ile ilgili olarak 300.000,00 TL bütçe öngörülmüş olup dönem sonunda 352.604,00 TL harcama yapıldığı, dolayısıyla 52.604,00 TL olumsuz bütçe sapması meydana geldiği görülmektedir.	1- Eğitim konularının belirlenme usulü (anket, müfettiş raporları, kıyaslama vb), 2- Eğitimcilerin belirlenme usulü (akademisyen, uygulamacı, bürokrat, müfettiş, avukat vb), 3- Eğitimcilerin eğitimi, 4- Eğitim ortamının ve eğitim alet edavatının hazırlanması, 5- Eğitimlere, eğitim konusu ile alakalı personelin davet edilmesi, 5- Kişi başına düşen eğitim süresinin hesaplandığı sürenin hesaplanma usulünün değiştirilmesi	1- Eğitim verecek personele "eğitimcinin eğitimi" konulu eğitimin verilmesi eğitimlerin daha verimli geçmesine katkı sağlayacaktır. 2- Hizmetiçi eğitimler neticesinde personel görev yaptığı alandaki eksikliklerini görebilme imkanı elde edebilecektir. Böylece hatalı işlemler azalacak ve personelin disiplin soruşturması geçirme, Sayıştay sorguları ile karşı karşıya kalma ve görevi kapsamında yargılanma olasılıkları azalacaktır.	Ek Tablo 23

Büyükşehir Belediyesi için oluşturulan kurumsal karne modelinde yer alan faaliyetler için 269.271.718,00 TL'si sabit, 4.716.249.338,00 TL'si değişken olmak üzere toplamda 4.985.521.106,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte dönemsonu itibariyle 234.188.972,00 TL'si sabit, 5.307.692.592,28 TL'si değişken olmak üzere toplamda 5.541.881.564,00 TL bütçe gerçekleşmesinin meydana geldiği ve dolayısıyla sabit maliyetlerde 35.082.746,00 TL olumlu, değişken maliyetlerde 591.443.204,28 TL olumsuz olmak üzere toplamda 556.360.458,28 TL olumsuz bütçe sapması meydana geldiği görülmektedir.

Kontrol edilemez maliyetler olarak da ifade edilen sabit maliyetler incelendiğinde, sabit maliyetler olan personel giderleri ile sosyal güvenlik kurumlarına devlet primleri için 269.271.718,00 TL bütçe öngörüldüğü, dönem sonu itibariyle bu gider kalemlerinin 234.188.972,00 TL olarak gerçekleştiği, dolayısıyla sabit maliyet kalemlerinde 35.082.746,00 TL olumlu bütçe sapmasının meydana geldiği görülmektedir. Bu sapmanın temelinde bütçeleme çalışmaları önemli rol oynamaktadır.

Kontrol edilebilir maliyetler olarak tanımlanan değişken maliyetler incelendiğinde değişken maliyetlerin 4.716.249.388,00 TL olarak bütçelendiği, dönem sonu itibariyle 5.307.692.592,28 TL olarak gerçekleştiği, dolayısıyla değişken maliyet kalemlerinde 591.443.204,28 TL olumsuz bütçe sapmasının meydana geldiği görülmektedir. Kurumsal karne modelinin ikinci boyutu olan finansal boyut gözardı edilip değerlendirme yapıldığında olumsuz sapmanın temelinde yatan faaliyetin yollara kaplama ve yama yapılması faaliyeti ile yeşil alan ile ilgili çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu faaliyetler şehrin altyapısının kurulmasında ve yaşanabilir bir hale gelmesinde önem arz etmektedirler. Dolayısıyla ortaya çıkan olumsuz sapmaların vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki meydana getirmesi beklenilmektedir.

4.5.7. Periyodik Değerlendirmeler Yapılması

Kurumsal karne modelinde yer alan faaliyetlerin miktar ve bütçe yönüyle periyodik değerlendirmelerinin yapılması, sapmaların analiz edilmesi ve aksayan yönlerin tespiti açısından önem arz etmektedir. Dönemsonu itibariyle yapılan değerlendirmede;

- Vatandaş boyutunda yer alan bazı ölçütler için hedef belirlenmediği, dolayısıyla ölçütlere ilişkin faaliyetlerin gerçekleştirilmediği görülmektedir. “Kültür Varlıklarının Korunması ile İlgili Görevler” ölçütü ile “Gıda Denetimleri ile İlgili Görevler” ölçütü bu kapsamda örnek olarak gösterilebilecektir.
- Değerlendirme sürecinde gerçekleşme seviyesi ile hedeflenen seviye karşılaştırılmakta, ancak hedeflenen miktar düzeyinin gerçekçi belirlenip belirlenmediği hususu dikkate alınmamaktadır. 1.257 okulun faaliyet gösterdiği il genelinde 50 okulda eğitim hedeflenmesi veya tarımla ilgili 2 eğitim planlanması bu kapsamda örnek olarak verilebilecektir.
- Bazı faaliyetler için belirlenen hedeflerin ölçülebilirliği zordur. “%” (yüzde) üzerinden miktar hedefi belirlenmesi bu kapsamda örnek olarak gösterilebilecektir.
- Bazı faaliyetlerin yerine getirilmediği ve dolayısıyla olumsuz miktar sapmasının ortaya çıktığı, ancak bu olumsuz sapma ile ilgili olarak hiçbir personel hakkında işlem tesis edilmediği tespit edilmiştir.
- Miktar hedefi belirlenmesi sürecinde makyajlama yapılması olasıdır. Olağan şartlar altında ulaşılabilecek miktar düzeyinin altında miktar hedefinin belirlenmesi durumunda dönem sonu itibarıyla hedeflerin başarıldığı, hedeflenen seviyenin üzerine çıkıldığı yönünde algı oluşturulabilmesi mümkündür.
- Performansın sadece miktar (rakam) bazlı ölçüldüğü, faaliyetlerin ihtiyaç duyulan bölgelerde, ihtiyaç duyulan şekilde yapılıp yapılmadığının ve il sathına dengeli bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığının dikkate alınmadığı görülmüştür.
- Hedef belirleme sürecinin nasıl yürütüleceğine ilişkin yazılı prosedürün belirlenmediği görülmüştür.
- Kurumsal karne hedeflerinin gerçekleşme verilerinin ilgili birimlerden temin edildiği, ilgili birimler tarafından öne sürülen birçok veriye ilişkin doğruluk tespitinin yapılmasının olanaklı olmadığı görülmektedir.
- İç süreçler boyutunun önemli bir faaliyeti olan ve bu boyuttaki diğer faaliyetlere yol çizici olan risk analizlerinin yapılmadığı görülmektedir.

- Sunulan hizmetlere ilişkin planlamaların tam manasıyla yapılmadığı görülmektedir.
- Faaliyetlerin yürütülmesi sürecinde gereken alet edavatın (projektör vb) sayıca yetersiz olduğu tespit edilmiştir.
- Faaliyetlere ilişkin yazılı prosedürlerin belirlenip ilan edilmediği tespit edilmiştir.
- Faaliyetlerin gerçekleştirilecekleri bölgelerin tespitinde yetersiz kalındığı tespit edilmiştir.
- Faaliyetlerde yeknesaklığın sağlanmadığı tespit edilmiştir. Lisansüstü eğitimin desteklenmesi faaliyeti sürecinde bazı personele birim amirleri tarafından mazeret izni verilmesine rağmen bazı personele birim amirleri tarafından izin verilmemesi; bazı eğitimler için bütçe öngörülürken bazı faaliyetler için bütçe öngörülmemesi örnek olarak gösterilebilecektir.
- Faaliyetlere ilişkin süreçlerin gözden geçirilip yeniden kurgulanması ile faaliyetlerin etkinliğinin artacağı öngörülmektedir. “Çeşitli Kurumlar ile Yapılan Protokoller Kapsamında Belediye Personeline İndirim Yapılmasının Sağlanması” faaliyeti ele alındığında mevcut uygulamanın firmaların protokol imzalamak için idareye başvurmaları şeklinde başladığı, sürecin yeniden yapılandırılması durumunda ise idare tarafından ilgili meslek odalarına protokol imzalama teklifi götürülmesi ile daha fazla türde işletme ile indirim protokolü imzalanmasının mümkün hale geleceği öngörülmektedir.
- Personele verilen kişi başı eğitim süresinin hesaplandığı formülün kişi bazlı eğitim sürelerinin gerçek durumunu ortaya koymadığı, mevcut formülde eğitim sürelerinin personel sayısına bölündüğü, bu durumda eğitime katılmayan personele de eğitim süresi yüklemesi yapıldığı anlaşılmaktadır.
- Personele yönelik düzenlenen eğitimler kapsamında personelin yürüttüğü faaliyetler ile alakalı olmayan eğitimlerin de düzenlendiği görülmüş olup faaliyetlerdeki aksaklıkları giderici tarzda eğitimlerin düzenlenmesinin yerinde olduğu öngörülmektedir.
- Bütçeleme sürecinde “Fiyat x Miktar = Tutar” üzerinden bütçeleme yapılmadığı tespit edilmiştir.
- Bazı faaliyetler için bütçe öngörülmediği tespit edilmiştir.
- Miktar ve birim fiyat öngörülürken arşiv verilerinden yararlanılmadığı, geçmiş yıl verilerinin hesaplamalara dahil edilmediği tespit edilmiştir.

- Bütçeleme sürecinde, normal şartlar altında ortaya çıkması beklenen tutarın üzerinde bütçe öngörülmek suretiyle, dönem sonunda olumlu bütçe sapmasının ortaya çıkmasına sebebiyet verilebilmekte ve bu surette makyajlama yapılabilmektedir.

4.5.8. Kurumsal Karne Modelinin Gözden Geçirilmesi

Kurumsal karne modelinin mevcut halinde ölçütler için belirlenen miktar ve bütçe hedefleri ile dönem sonunda ortaya çıkan fiili miktar ve bütçe gerçekleştirmeleri karşılaştırılmakta ve (i) ortaya çıkan sapmanın lehte ve aleyhte olması, (ii) sapmanın miktarı gözönünde bulundurularak değerlendirme yapılmaktadır. Ancak hedefin belirlenmesi sürecinde nelerin dikkate alındığı, hedefin gerçekçiliği, alımın piyasa rayici seviyesinden olup olmadığı, faaliyetin il sathındaki dağılımı vb hususlar gözönünde tutulduğunda mevcut değerlendirme yönteminin her zaman doğru sonuçlar vermediği görülmektedir. Bu sebeple delphi tekniği kullanılmak suretiyle (kurumsal karne oluşturma ekibi başta olmak üzere belediye bünyesinde istihdam olunan idareciler ile görüşülmek suretiyle) performans ölçümünde dikkat edilecek kriterler belirlenmiştir.

Tablo 45: Kurumsal Karne Modeli Boyutlarının Değerlendirilmesinde Dikkate Alınacak Kriterler

BOYUTLAR	DİKKAT EDİLECEK HUSUSLAR			
VATANDAŞ BOYUTU	Miktar Hedefinin Gerçekçi Belirlenmesi			
	Miktar Hedefinin Gerçekleşme Oranı			
	Faaliyetin İl Sathına Yayılımı			
FİNANSAL BOYUT	Birim Maliyetin Gerçekçi Öngörülmesi			
	Piyasa Fiyat Araştırma Yöntemlerinin Farklılaştırılması			
	Bütçe Tekliflerinin Gerçekleşme Oranı			
İÇ SÜREÇLER BOYUTU	İş Akış Şemalarının Oluşturulması			
	Risklerin Tespit Edilmesi, Risk Puanlamalarının ve Sıralamalarının Yapılması			
	Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi ve Bu Faaliyetleri Yürütecek Birimlerin Tespiti			
ÖĞRENME ve PERSONEL BOYUTU	ÖĞRENME YÖNÜ	Eğitim Konularının ve Sürelerinin Tespiti	PERSONEL YÖNÜ	Miktar Hedefinin Gerçekçi Belirlenmesi
		Eğitimcilerin Tespiti		Miktar Hedefinin Gerçekleşme Oranı
		Personel Gereksinimlerinin Giderilmesi		Faaliyetin Dengeli Dağılımı

4.5.9. Raporlar

Kurumsal Karne modeli incelendiğinde bazı faaliyetlerde sadece miktar sapmasının, bazı faaliyetlerde sadece fiyat sapmasının, bazı faaliyetlerde ise miktar ve bütçe sapmasının birlikte ortaya çıktığı görülmektedir. Tüm sapsmaları analiz etmek benzer ifadelerin tekrarı olacağından (1) Çelik Minare ve Tarımsal Sulama Deposu Yapılması, (2) Parklara Oyun Grupları ve Spor Aletleri Kurulması, (3) Kocaeli Üniversitesi ve Gebze Teknik Üniversitesi ile imzalanan Protokol Kapsamında Personelin Lisansüstü Eğitiminin

Desteklenmesi, (4) Çeşitli Kurumlar ile Yapılan Protokoller Kapsamında Belediye Personeline İndirim Yapılmasının Sağlanması faaliyetleri detaylı olarak ele alınmıştır.

4.5.9.1. Çelik Minare ve Tarımsal Sulama Deposu Yapılması Faaliyetleri

Tarımsal faaliyetlerle iştigal eden bölge ekonomilerinin mevsimsel etkilerden (kuraklık, susuzluk gibi) olumsuz faktörlerden etkilenmemesi, yağmur sularının yetersiz gelmesi durumunda ihtiyaç duyulan suyun karşılanması için tarım bölgelerine Büyükşehir Belediyesi tarafından suların biriktirildiği tarımsal sulama depoları yapılmaktadır. Öte yandan, belediyelere, gerektiğinde mabet yapmak, mabetlerin her türlü bakım onarımını yapmak ve gerekli malzeme desteğini sağlamak yetkisi verildiğinden Büyükşehir Belediyesi tarafından, maddi durumu yetersiz olan köylerdeki minaresiz camilere minare yapılmaktadır. Bu faaliyetlerin dayanağı 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununun “Büyükşehir ve ilçe belediyelerinin görev ve sorumlulukları” başlıklı 7 nci maddesi olup mezkûr kanun maddesinin çelik minare yapımı ile tarımsal sulama deposu yapımına imkan sağlayan kısımları; “Büyükşehir belediyesinin görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır: i) Sürdürülebilir kalkınma ilkesine uygun olarak çevrenin, tarım alanlarının ve su havzalarının korunmasını sağlamak, ... , n) Gerektiğinde mabetler ile sağlık, eğitim ve kültür hizmetleri için bina ve tesisler yapmak, kamu kurum ve kuruluşlarına ait bu hizmetlerle ilgili bina ve tesislerin her türlü bakımını, onarımını yapmak ve gerekli malzeme desteğini sağlamak” şeklindedir.

Çelik minare ile tarımsal sulama deposu yapımı aynı birim tarafından gerçekleştirildiğinden bu iki faaliyet aynı başlık altında ele alınmıştır. Söz konusu faaliyetlerin kurumsal karne modelinin dört boyutunda ilişkili olduğu ölçütler aşağıda gösterilmiştir;

Tablo 46: Çelik Minare ve Tarımsal Sulama Deposu Yapımı Faaliyetlerinin İlişkili Oldukları Kurumsal Karne Boyutları ve Ölçütleri

Çelik Minare Yapılması	Vatandaş Boyutu	Kırsal Bölgelere Yapılan Çelik Minare Sayısı
	Finansal Boyutu	Gider Bütçesi Gerçekleşmesi
	İç Süreçler Boyutu	Hizmet Sunulacak Alanların Tespiti
	Öğrenme ve Personel Boyutu	Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması
Tarımsal Sulama Deposu Yapımı	Vatandaş Boyutu	Yıl Genelinde Yapılan Tarımsal Sulama Deposu Miktarı
	Finansal Boyut	Gider Bütçesi Gerçekleşmesi
	İç Süreçler Boyutu	Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması
	Öğrenme ve Personel Boyutu	Hizmet Sunulacak Alanların Tespiti

4.5.9.1.1. Vatandaş Boyutu

Vatandaş boyutunun kapsamı için yapılan sınırlandırma ışığında çelik minare ve tarımsal sulama deposu yapılması faaliyetleri değerlendirildiğinde; sözkonusu faaliyetlerin il sınırları içerisinde yapılması yani belediye başkanı ile belediyenin karar organı olan belediye meclisinin seçiminde söz sahibi olan bireylere yönelik olması ve halkın önemli bir kısmına hitap etmesi sebebiyle vatandaş boyutu ile ilişkili olduğu görülmektedir. Faaliyet, vatandaş boyutu kapsamında ele alınırken üç temel husus ışığında değerlendirilmektedir. Bunlar; (1) miktar hedefinin gerçekçi belirlenmesi, (2) miktar hedefinin gerçekleşme oranı, (3) faaliyetin il sathına yayılımı hususlarıdır. Vatandaş boyutunda yer alan faaliyetlere ilişkin miktar hedeflerinin katılımcı usuller ile belirlenmediği, il/ilçe müftülüklerinden veya tarım müdürlüklerinden bilgi alınmadığı, miktar hedeflerinin belirlenmesi sürecinde geçmiş yıl verilerinin gözönünde tutulmadığı, miktar hedeflerinin belirlenmesi sürecinde ilçeler arasında dengenin gözetilmediği tespit edilmiştir.

4.5.9.1.1.1. Miktar Hedefinin Gerçekçi Belirlenmesi

Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğinin “Planlama ve programlama” standartında “5.1. İdareler, misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamalıdır” hükmü ile “5.6. İdarenin ve birimlerinin hedefleri, spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve süreli olmalıdır” hükmü yer almaktadır. Tebliğin sözkonusu maddeleri incelendiğinde planların katılımcı yöntemlerle belirlenmesi gerektiğinin ve hedeflerin ölçülebilir, ulaşılabilir olması gerektiğinin vurgulandığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcı usuller kullanılarak ulaşılabilir, gerçekçi hedeflerin belirlenmesinin Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği tarafından getirilen bir gereklilik olduğu anlaşılmaktadır. Uygulamada, faaliyetlere ilişkin miktar hedeflerinin stratejik planda yer alan miktar hedefinin beş eşit parçaya bölünmesi usulü ile veya kurum üst yönetiminin takdirine istinaden belirlendiği bir hakikattir. Bu durum, geçmiş yıl verilerinin dikkate alınmasını veya faaliyete ilişkin resmi verilerin değerlendirmeye alınmasını engellemektedir.

Vatandaş boyutunda yer alan faaliyetlere ilişkin miktar hedeflerinin belirlenmesi sürecinde (1) kurum üst yönetiminin görüşü, (2) geçmiş yıl verilerinin değerlendirilmesi, (3) ilgili faaliyet ile ilgili kamu kurumlarından veri temin edilmesi miktar hedefinin

gerçekçi olarak belirlenmesinde belirleyici olacaktır. Çelik minare yapımı faaliyeti ile ilgili olarak İl ve/veya İlçe Müftülüklerinden halihazırda mevcut olan camilere ilişkin verilerin yanısıra inşaatı devam eden camilere ilişkin verilerin temin edilmesi ve yine tarımsal sulama deposu yapımı faaliyeti ile ilgili olarak İl ve/veya İlçe Tarım Müdürlüklerinden tarım ile uğraşan bölgelere ilişkin verilerin temin edilmesi miktar hedeflerinin gerçekçi belirlenmesinde önem arz etmektedir.

4.5.9.1.1.2. Miktar Hedefinin Gerçekleşme Oranı

Belediye yönetimi tarafından 2017 yılı başında 15 adet çelik minare, 20 adet tarımsal sulama deposu yapımının hedeflendiği görülmektedir. Söz konusu miktar hedeflerinin belediye yönetimi tarafından alınan stratejik kararlar olmaları sebebiyle belirlenen miktar hedeflerinin il ölçeğine kıyasla yeterli olup olmadığı hususu bir önceki bölüm olan “Miktar Hedefinin Gerçekçi Belirlenmesi” kısmına bırakılıp, bu kısımda gerçekleşen faaliyet miktarı ile dönem başında hedeflenen miktarın karşılaştırılması yapılacaktır.

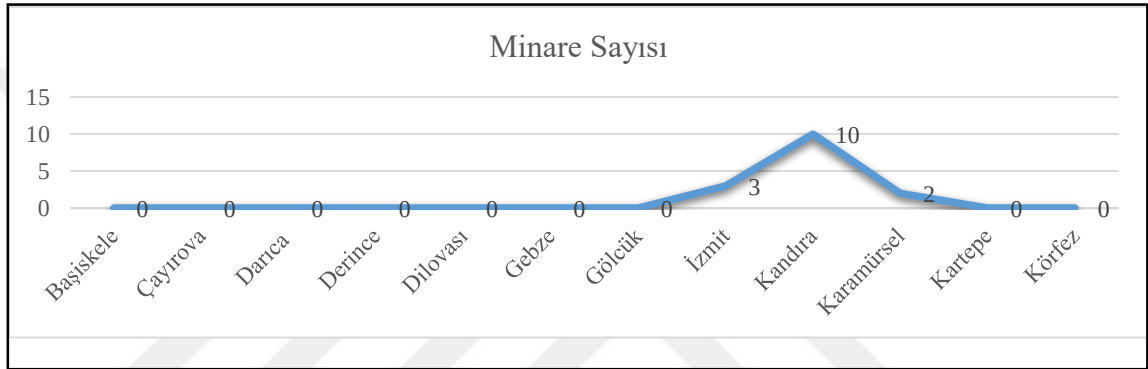
Tablo 47: Çelik Minare ve Tarımsal Sulama Deposu Yapımı Faaliyetlerine İlişkin Ortaya Çıkan Miktar Sapmaları

	Hedeflenen	Gerçekleşen	Sapma
Çelik Minare Yapımı	15	15	0
Tarımsal Sulama Deposu Yapımı	20	15	5

2017 yılı için minare ve sulama deposu yapımına ilişkin miktar analizinde; hedeflenen 15 adet minare hedefinin gerçekleştirildiği, 20 adet sulama deposu yapımı hedefinin ise 15 adet olarak gerçekleştirildiği, dolayısıyla sulama deposu yapımında 5 adet olumsuz miktar sapmasının bulunduğu görülmektedir. Tarımsal bölgelerde sulama depolarının yapılması ile doğal sulama olan yağmur suyunun yetersiz gelmesi, dolayısıyla susuzluk ve kuraklık durumlarının ortaya çıkması halinde sulama yapılmasına olanak sağlanabilecek, mahsulün kuraktan etkilenmesinin önüne geçilebilecek ve çiftçilerin olumsuz durumlarla (mahsul elde edememe ve geçim sıkıntısı çekme vb) karşılaşma olasılığı azaltılacaktır. Minare ve sulama deposu miktar hedeflerinin gerçekleştirilmesi, faaliyetlerin gerçekleştirildiği mahallerde ikamet eden vatandaşların memnuniyetine sebebiyet vereceğinden vatandaş boyutu üzerinde olumlu etkisi olacağı varsayılmaktadır. Bu varsayım altında, tarımsal sulama depolarının hedeflenen miktardan daha az miktarda yapılması hususu değerlendirildiğinde, ortaya çıkan miktar sapmasının vatandaş memnuniyetinin arzu edilen seviyede gerçekleşmemesini beraberinde getireceği sonucuna ulaşılmaktadır.

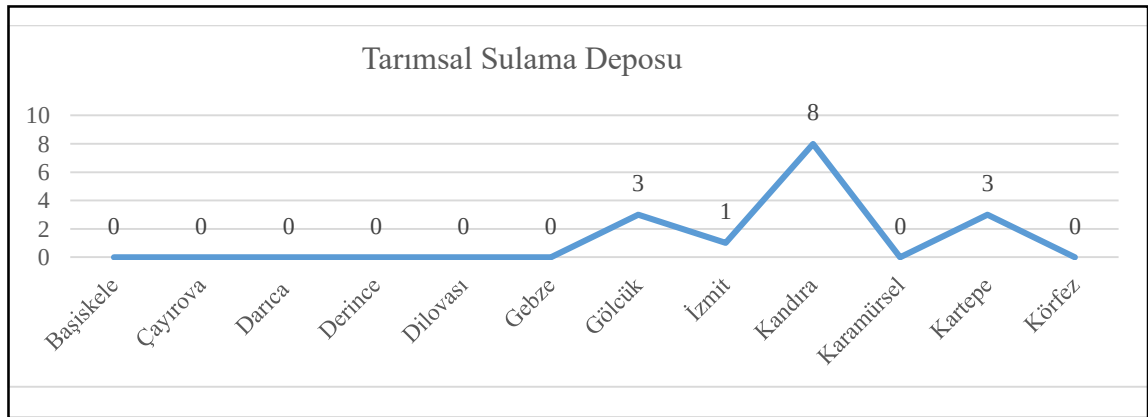
4.5.9.1.1.3. Faaliyetin İl Sathına Yayılımı

Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğinin “Etik değerler ve dürüstlük” standartında yer alan “1.5. İdarenin personeline ve hizmet verilenlere adil ve eşit davranılmalıdır” hükmü ile sunulan hizmetin, hizmet verilenlere adil ve eşit dağılımına vurgu yapıldığı görülmektedir. 2017 yılında Kocaeli Büyükşehir Belediyesi tarafından yapımı gerçekleştirilen 15 adet çelik minarenin 10 adedinin Kandıra ilçesi, 3 adedinin İzmit ilçesi ve 2 adedinin de Karamürsel ilçesi sınırları içerisinde yapıldığı, dolayısıyla faaliyetin üç ilçe ile sınırlı tutulduğu diğer dokuz ilçenin bu hizmetten yararlandırılmadığı görülmektedir.



Grafik 2: 2017 Yılında Yapılan Minarelerin İlçeler Nezdinde Dağılımı

2017 yılında Kocaeli Büyükşehir Belediyesi tarafından yapımı tamamlanan 15 adet sulama deposunun 8 adedinin Kandıra ilçesi, 1 adedinin İzmit ilçesi ve 3 adedinin Gölcük ilçesi, 3 adedinin de Kartepe ilçesi sınırları içerisinde yapıldığı, dolayısıyla diğer sekiz ilçeye tarımsal sulama deposu hizmetinin sunulmadığı görülmektedir.



Grafik 3: 2017 Yılında Yapılan Tarımsal Sulama Depolarının İlçeler Nezdinde Dağılımı

Çelik minare yapımı faaliyetinin İzmit, Kandıra ve Karamürsel ilçelerine; tarımsal sulama deposu yapımı faaliyetinin ise Gölcük, İzmit, Kandıra ve Kartepe ilçelerine yönelik olduğu, Başiskele, Çayırova, Darıca, Derince, Dilovası, Gebze, Körfez ilçelerine bu hizmetlerin götürülmediği tespit edilmiştir. Gerek belirlenen hedef sayısının il ölçeği

dikkate alındığında düşük belirlenmesi gerekse il genelindeki yedi ilçenin bu hizmetlerden hiç yararlanmaması vatandaşa yönelik bu hizmetlerin sağlıklı planlanmadığını göstermektedir.

4.5.9.1.2. Finansal Boyut

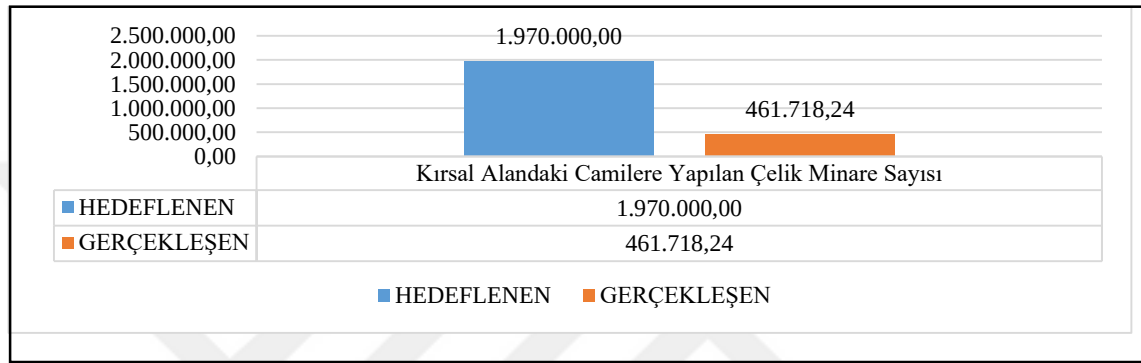
Çelik minare yapımı ile tarımsal sulama deposu yapımı faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi idareye gelir sağlamayacağından, sözkonusu faaliyetler sadece gider bütçesi ile ilişkilendirilmektedirler. Faaliyet, finansal boyut kapsamında ele alınırken üç temel husus ışığında değerlendirilmektedir. Bunlar; (1) birim maliyetin gerçekçi öngörülmesi, (2) piyasa fiyat araştırma yöntemlerinin farklılaştırılması, (3) bütçe tekliflerinin gerçekleşme oranı şeklindedir. Finansal boyut içerisinde yer alan faaliyetlere ilişkin hedeflerin oluşturulması sürecinde firmalardan fiyat teklifi alınması usulü dışında piyasa fiyat araştırması usulünün uygulanmadığı, birim fiyat öngörüsü sürecinde arşiv kayıtlarında yer alan verilerden yararlanılmadığı, piyasa fiyat araştırması usullerine yönelik eğitimlere katılımın sağlanmadığı tespit edilmiştir.

4.5.9.1.2.1. Birim Maliyetin Gerçekçi Öngörülmesi

Birim maliyetin gerçekçi öngörülmemesinin temelinde idarenin kastı olup olmadığı önem arz etmektedir. İdarelerin makyajlama yapabilmek için bütçe verilerini/birim maliyet öngörülerini gerçekçi belirlememeleri olası olduğu gibi veri yetersizliği sebebiyle (kasıt olmaksızın) bütçe verilerinin/birim maliyet öngörülerinin gerçekçi belirlenmemesi de olasıdır. Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğinin 5.3 üncü maddesinde “İdareler, bütçelerini stratejik planlarına ve performans programlarına uygun olarak hazırlamalıdır” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm, bütçelerin stratejik plan ve performans programına uygun olarak, gerçekçi hazırlanması gerekliliğine vurgu yapmakta, dolayısıyla bütçe hazırlama sürecinde makyajlama yapılmaması gerektiğini vurgulamaktadır. Tebliğin 15.6 ncı maddesinde İdare bünyesinde arşiv ve dokümantasyon sisteminin oluşturulmasından, 8.1 inci maddesinde ise “İdareler, faaliyetleri ile mali karar ve işlemleri hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir” hükmü ile faaliyetlerle ilgili olarak yazılı prosedürlerin belirlenmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu iki hüküm uyarınca İdare bünyesinde arşiv ve dokümantasyon sisteminin etkinleştirilmesi, arşiv ve dokümantasyon verilerinden kimlerin hangi şartlarda yararlanabileceğinin, bütçe hazırlama sürecinde geçmiş yıllara ilişkin verilerin gözden geçirilerek bütçeleme yapılması gerektiğinin yazılı olarak belirtilmesi ile bütçe sapmalarında azalmaların olması beklenilmektedir. Ve yine Tebliğin

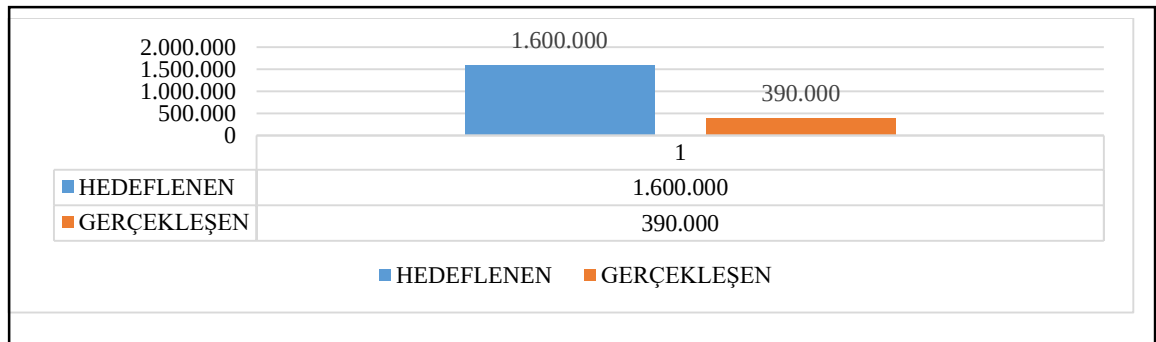
13.2 nci maddesinde yer alan “Yöneticiler ve personel, görevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli ve yeterli bilgiye zamanında ulaşabilmelidir” hükmü uyarınca bütçe hazırlama sürecinde görev alan personelin geçmiş yıllara ilişkin birim fiyat verilerine ulaşabilmesi ile gerçekçi bütçeleme yapılması mümkün hale gelebilecektir.

Çelik minare yapımı ile tarımsal sulama deposu yapımı faaliyetleri Muhtarlık İşleri Dairesi Başkanlığı tarafından yürütülmektedir. Çelik minare yapımına ilişkin bütçelenen ve gerçekleşen tutarlara ilişkin grafik aşağıda gösterilmiştir.



Grafik 4: Çelik Minare Yapımına İlişkin Bütçelenen ve Gerçekleşen Tutar

2017 yılında her bir çelik minare için 131.333,33 TL, toplamda ise 1.970.000,00 TL bütçe öngörüldüğü; ancak hedeflenen miktarda minarenin birim maliyetinin 30.781,21 TL, toplam maliyetinin ise 461.718,24 TL olarak gerçekleştiği, dolayısıyla birim bazında 100.552,12 TL fiyat sapmasının, toplamda ise 1.508.281,76 TL tutarında bütçe sapmasının meydana geldiği görülmektedir. Hedeflenen sayıda minare yapımı gerçekleştirilmesine ve dolayısıyla miktar sapmasının meydana gelmemesine rağmen, söz konusu faaliyet, bütçelenen tutarın % 23,43’ü ile gerçekleştirilmiş, olumlu fiyat ve bütçe sapması meydana gelmiştir. Tarımsal sulama deposu yapımına ilişkin bütçelenen ve gerçekleşen tutarlara ilişkin grafik aşağıda gösterilmiştir.



Grafik 5: Tarımsal Sulama Deposu Yapımına İlişkin Bütçelenen ve Gerçekleşen Tutar

Tarımsal sulama deposu yapımı işi için 2017 yılında 1.600.000,00 TL bütçe öngörüldüğü, dolayısıyla her bir sulama deposunun 80.000,00 TL üzerinden bütçelendiği, buna karşın

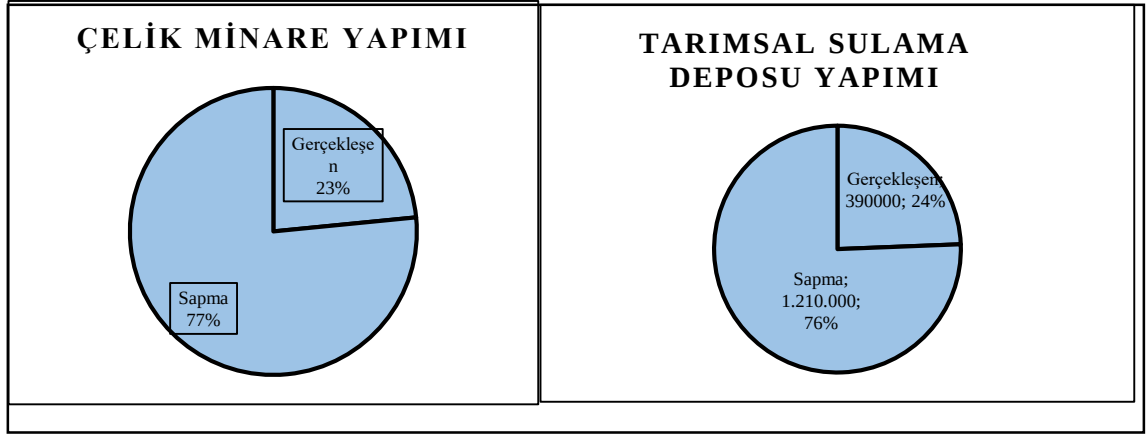
sulama depolarının toplamda 390.000,00 TL bedel ile yani 26.000,00 TL birim maliyet ile gerçekleştiği, dolayısıyla bu faaliyette de önemli miktarda fiyat ve bütçe sapmasının meydana geldiği görülmektedir. Yukarıdaki açıklamalardan da görüleceği üzere herbir minare için 131.333,33 TL birim fiyat öngörülürken dönem sonunda her bir minarenin 30.781,21 TL bedel ile yaptırıldığı; herbir tarımsal sulama deposu için 80.000,00 TL bütçe öngörülürken dönem sonunda her bir tarımsal sulama deposunun 26.000,00 TL bedel ile yaptırıldığı görülmektedir. Dolayısıyla birim maliyetlerin gerçekçi öngörülmediği görülmektedir. Bu faaliyetler her yıl gerçekleştirildiğinden arşiv ve dokümantasyon sisteminin kurulması ve geçmiş yıl verilerinin gözden geçirilerek bütçeleme yapılması ile birim maliyetlerin daha gerçekçi olarak ortaya çıkması beklenilmektedir.

4.5.9.1.2.2. Piyasa Fiyat Araştırma Yöntemlerinin Farklılaştırılması

Çelik minare ve tarımsal sulama deposu faaliyetlerinin yapımında birim maliyetlerin sağlıklı öngörülmesinin yanında bu hizmetler için yapılan harcamaların piyasa rayici düzeyinde olması da önem arz etmektedir. Bu manada 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu, rekabet ilkesini benimsemiştir. Rekabetin sağlanmadığı durumlarda en yetkin yüklenicinin ve en uygun bedelle bulunması olası değildir. Gerek çelik minare yapımı gerekse tarımsal sulama deposu yapımı faaliyeti için gereken bütçenin, doğrudan temin limitlerinin üzerinde olduğu görülmekte, bu yüzden alımlar ihale yöntemleriyle temin edilmektedir. Söz konusu faaliyetler 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu hükümleri uyarınca ihale edildiğinden yasanın gerektirdiği rekabet durumunun gerçekleştirildiği kanaati oluşmuştur. Uygulamada sadece üç firmadan fiyat teklifi alınmak suretiyle rayiç bedelin tespit edildiği görülmektedir. Oysa piyasa fiyat araştırmasının birçok yöntemi vardır. Tebliğin 3.5. inci maddesinde “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca piyasa fiyat araştırmasına ilişkin farklı usullerin ilgili personele öğretilmesi sağlanmalıdır. Bu usullerin uygulanarak bahse konu mal ve hizmetin en gerçekçi birim fiyatın belirlenmesi performansın ekonomiklik unsurunun gerçekleşmesine katkı sağlayacaktır.

4.5.9.1.2.3. Bütçe Tekliflerinin Gerçekleşme Oranı

Muhtarlık İşleri Dairesi Başkanlığı tarafından öngörülen bütçelerin ¼'ünden daha az oranda bedel ile faaliyetler gerçekleştirilmiştir.



Şekil 40: Çelik Minare Yapımı ile Tarımsal Sulama Deposu Yapımı Faaliyetlerine İlişkin Bütçelerin Gerçekleşme Yüzdesi

Yukarıdaki bilgiler ışığında bütçenin öngörülmesi sürecinde gerçekçi bütçe hedefleri ortaya konulmadığı görülmektedir. Tebliğin 5.3. üncü maddesinde “İdareler, bütçelerini stratejik planlarına ve performans programlarına uygun olarak hazırlamalıdır” hükmü yer almaktadır. Bu bağlamda bütçelerin performans programlarına uygun olarak hazırlanması ile bütçe tekliflerinin gerçekleşme oranı % 100 oranına yakın seviyelerde gerçekleşebilecektir.

4.5.9.1.3. İç Süreçler Boyutu

Çelik minare yapılması ve tarımsal sulama kanallarının yapılması faaliyetleri ile alakalı ölçütler “hizmet sunulacak alanların tespiti” ve “sunulacak hizmetlerin risk analizlerinin yapılması” ölçütleridir. Çelik minare ile tarımsal sulama depolarının yapılacağı alanların/mevkilerin doğru tespit edilmesinin kamu kaynaklarının verimsiz kullanımının önüne geçmesi beklenmektedir. Mali olanakları yüksek bir köye minare yapılması, minaresi olan bir camiye ikinci minarenin yapılması veya tarım ile iştigal etmeyen bir mahalleye tarımsal sulama deposunun yapılması kaynakların verimsiz kullanımına örnek olarak gösterilebilir. Faaliyet, iç süreçler boyutu kapsamında ele alınırken üç temel husus ışığında değerlendirilmektedir. Bunlar; (1) iş akış şemalarının oluşturulması, (2) risklerin tespit edilmesi, risk puanlamalarının ve sıralamalarının yapılması, (3) kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi ve bu faaliyetleri yürütecek birimlerin tespiti şeklindedir.

Risklerin etki ve olasılıklarının değerlendirilmesinde dört kişinin görüşü alınmış olup Dr. Mustafa ÇÖPOĞLU’nun etki ve olasılık tahminleri “Etki A” ve “Olasılık A”; Mücahit BIYIKOĞLU’nun etki ve olasılık tahminleri “Etki B” ve “Olasılık B”; Bekir Faruk YEŞİL’in etki ve olasılık tahminleri “Etki C” ve “Olasılık C”; Dr. Osman GÜR’ün etki ve olasılık tahminleri “Etki D” ve “Olasılık D” olarak gösterilmiştir. Puanlamada en

düşük 1, en yüksek 5 puan kullanılmış olup herbir puanın ifade ettiği anlam aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 48: Risk Skorlarının Hesaplanmasında Kullanılan Etki ve Olasılık Puanlarının Açılımı

ETKİ	OLASILIK
1 Çok Hafif. Zararsız. Herhangi bir kayıp yok.	1 Olma olasılığı hiç yok gibi.
2 Hafif. Kayda değer zarar ve kayıp bulunmamaktadır.	2 Yılda bir kez ortaya çıkabilir.
3 Orta Derece. Zarar olmakla birlikte telafisi mümkündür.	3 Yılda birkaç kez veya altı ayda bir ortaya çıkabilir.
4 Ciddi. Önemli miktarda zarar ve kayıp bulunmaktadır.	4 Ayda veya haftada bir ortaya çıkabilir.
5 Çok Ciddi. Telafisi mümkün olmayacak derecede büyük zarar bulunmaktadır.	5 Her gün olabilir.

Puanlama sürecinde dört uzman kişi tarafından verilen etki ve olasılık puanlarının aritmetik ortalaması alınmış; aritmetik ortalamanın buçuk ve buçuğun üstü olarak tespit edilmesi durumunda rakam yukarıya, buçuğun altı olarak tespit edilmesi durumunda ise rakam aşağıya yuvarlanmıştır. Örneğin dört kişi tarafından olasılık için verilen puanların 1, 5, 3, 5 olması durumunda bu dört rakamın toplamının 14, aritmetik ortalamasının ise 3,5 olduğu, rakamın yukarıya yuvarlanarak risk seviyesinin 4 olarak tespit edildiği görülmektedir. Risklere yönelik etki ve olasılıkların çarpımı ile risk skorları elde edilmiş olup; risk skorları 1 ile 6 arasında tespit edilenler “Düşük Risk”, risk skorları 8 ile 12 arasında tespit edilenler “Orta Risk”, risk skorları 15 ile 25 arasında tespit edilenler ise “Yüksek Risk” kapsamında değerlendirilmiştir. İç süreçler boyutunda yer alan faaliyetlere ilişkin iş akış şemalarının oluşturulmadığı, risk tespit komisyonlarının belirlenmediği, herbir sürece ilişkin risklerin belirlenmediği, risk puanlamalarının yapılmadığı, risklere yönelik kontrol eylemlerinin belirlenmediği tespit edilmiştir

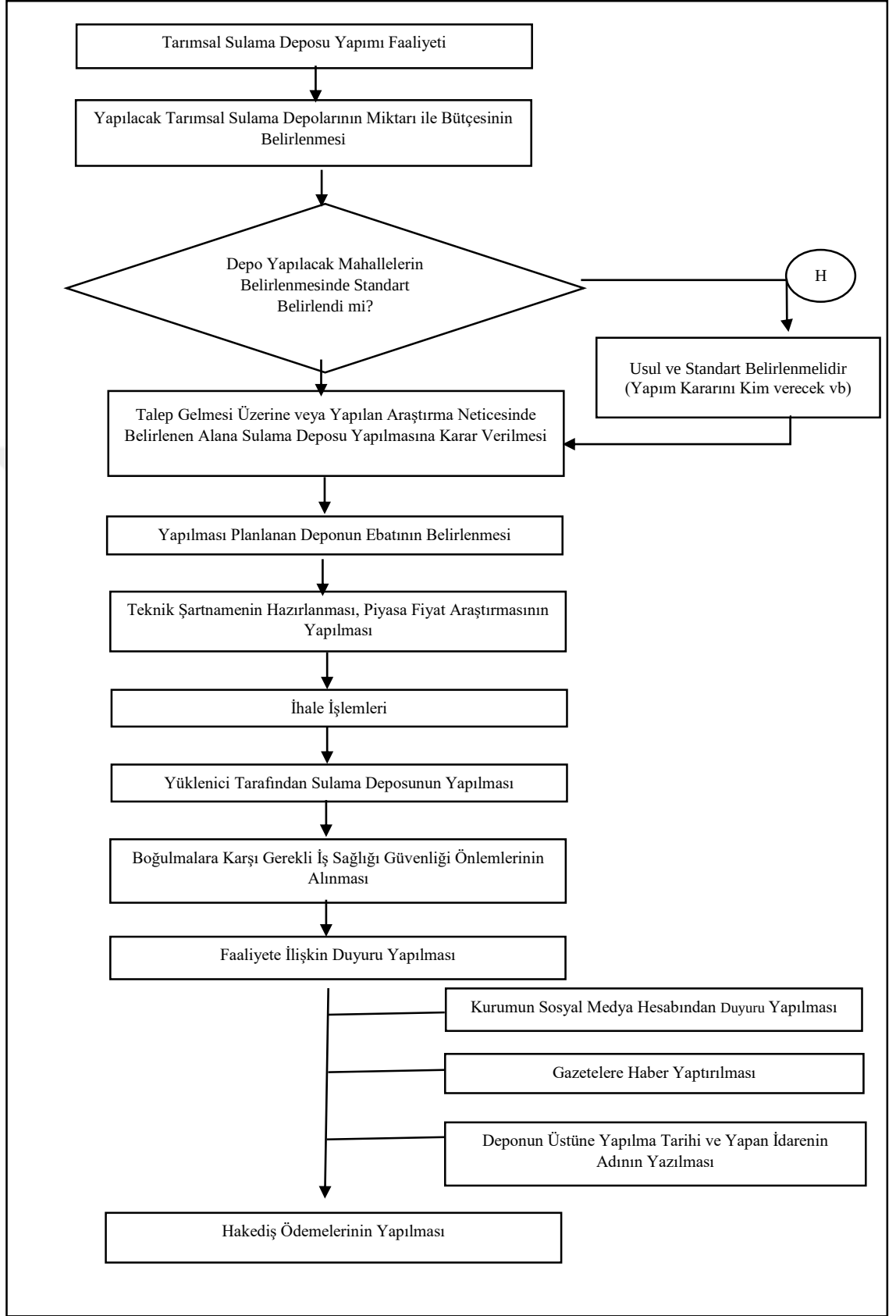
4.5.9.1.3.1. İş Akış Şemalarının Oluşturulması

Kurumsal Karne modelinde yer alan “sunulacak hizmetlerin risk analizlerinin yapılması” ölçütü gereğince çelik minare yapımı ile tarımsal sulama deposu yapımı faaliyetlerine ilişkin risklerin ortaya konulması gerekirken bu yönde bir çalışma yapılmadığı tespit edilmiştir. Kurum bünyesinde istihdam olunan iş sağlığı ve güvenliği uzmanlarınca tanzim edilen raporlar bulunsa da bu raporlarda belirtilen riskler kurumsal karne modelinin bir boyutu olan içsel süreçler boyutunda yeralan riskleri kapsamamaktadır. Zira iş sağlığı ve güvenliği uzmanları sadece işyerleri ile ilgili rapor tanzim etmektedirler. Oysa içsel süreçler boyutunda sadece işyeri ile sınırlı kalınmamakta, birim tarafından ifa edilen faaliyetin iş akış şeması oluşturularak faaliyetin herbir aşamasında ortaya çıkması olası riskler belirlenmektedir. Örneğin yapımı tamamlanan bir minareye ilişkin halka yönelik duyuru yapılmaması riski iş sağlığı ve güvenliği uzmanları tarafından tanzim

edilen raporlarda yer almazken, oluşturulan iş akış şemasında yapılan faaliyetin duyurulmasına ilişkin riskler kısmında yer alacaktır. Ayrıca risk tespitlerinin bir komisyon tarafından belirlenmesi, bu komisyonda tecrübeli personelin de istihdamı önem arz etmektedir. İş sağlığı ve güvenliği uzmanınca (tek kişi) hazırlanan risk tablosunda ortaya konulan riskler, komisyonda görev yapan farklı gözlerle yapılan inceleme neticesinde ortaya konulan risk tablosu kadar detaylı olmayacaktır. Bu gerekçelerle iş sağlığı ve güvenliği uzmanları tarafından belirlenen riskler, kurumsal karne modelinin bir boyutu olan iç süreçler boyutu kapsamında ortaya konması gereken risklerin yerini tutmamaktadır. Uzman personel görüşü ve ilgili birim personeli ile yapılan görüşmeler neticesinde tarımsal sulama deposu yapımına ilişkin sürecin aşağıdaki gibi olduğu tespit edilmiştir;

- (1) Mali yılbaşında il genelinde yapılacak sulama deposu sayısının belirlenmesi,
- (2) Mali yılbaşında il genelinde yapılacak sulama depoları için bütçe öngörülmesi,
- (3) İl genelinde sulama deposu yapılacak mevkielemlerin belirlenmesi,
- (4) Sulama deposunun ihale kapsamında yaptırılması,
- (5) Sulama deposunun Büyükşehir Belediyesi tarafından yapıldığına ilişkin duyurunun vb yapılması.

Tarımsal sulama deposu yapımı faaliyetine ilişkin iş akış şeması aşağıda şematize edilmiştir.

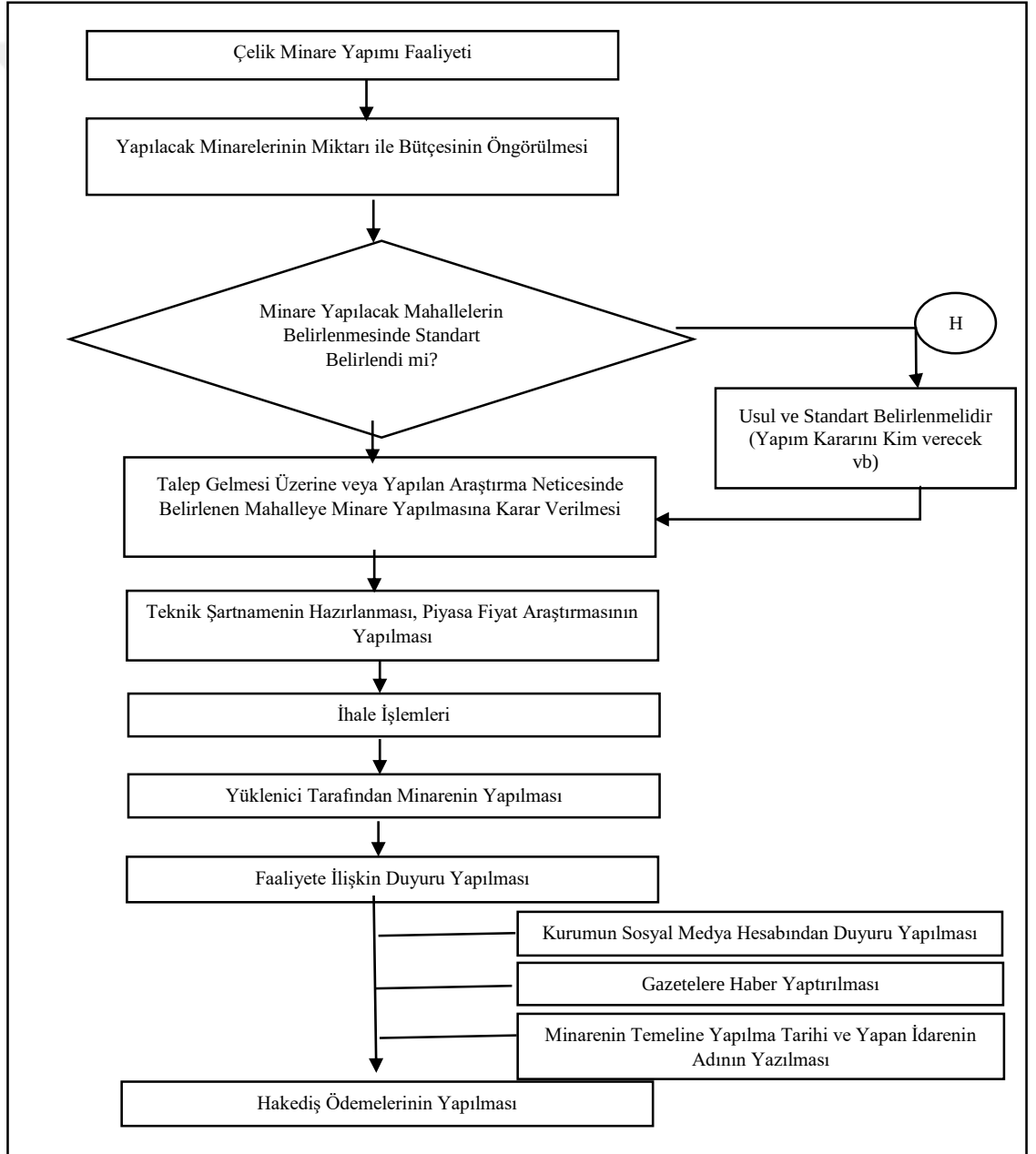


Şekil 41: Tarımsal Sulama Deposu Yapımı Faaliyetine İlişkin İş Akış Süreci

Uzman görüşü ve ilgili birim personeli ile yapılan görüşmeler neticesinde minare yapımına ilişkin sürecin aşağıdaki gibi olduğu tespit edilmiştir;

- 1- Mali yılbaşında il genelinde yapılacak çelik minare sayısının belirlenmesi,
- 2- Mali yılbaşında il genelinde yapılacak çelik minareleri için bütçe öngörülmesi,
- 3- Minare yapılacak bölgenin (mahallenin) tespiti,
- 4- Mahallede keşif yapılması,
- 5- Minarenin yapılması,
- 6- Minarenin Büyükşehir Belediyesi tarafından yapıldığına dair duyurunun yapılması.

Çelik minare yapımı faaliyetine ilişkin iş akış şeması aşağıda gösterilmiştir;



Şekil 42: Çelik Minare Yapımı Faaliyetine İlişkin İş Akış Süreci

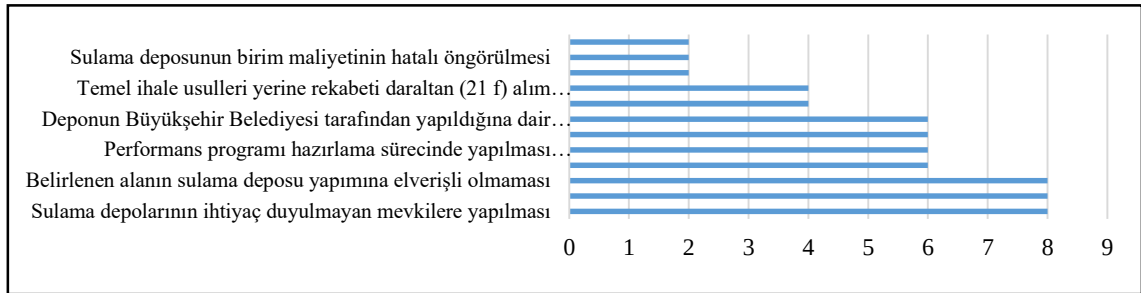
4.5.9.1.3.2. Risklerin Tespit Edilmesi, Risk Puanlamalarının ve Sıralamalarının Yapılması

Tarımsal sulama deposu yapılması faaliyetine ilişkin riskler belirlenmiş, herbir riske yönelik etki ve olasılıklar belirlenerek risk puanları tespit edilmiş ve riskler yüksek risk puanından düşük risk puanına doğru sıralanmıştır.

Tablo 49: Ortaya Çıkması Olası Risklere İlişkin Risk Puanlarının Hesaplanması

	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas. Ort.	Risk
Sulama deposu sayısının gerçekçi belirlenmemesi	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2
Sulama deposunun birim maliyetinin hatalı öngörülmesi	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2
Sulama deposunun piyasa fiyat araştırmasının yeterli seviyede yapılmaması	2	1	3	2	2	1	1	1	1	1	2
Performans programı hazırlama sürecinde sulama deposu yapılacak alanların istişare neticesinde belirlenmemesi	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	6
Performans programı hazırlama sürecinde yapılması planlanan su depolarının miktar ve hacminin belirlenmemesi	4	3	3	3	3	1	2	2	1	2	6
İhale onayı alırken performans programında belirtilen hedeflere bağlı kalınmaması	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
Temel ihale usulleri yerine rekabeti daraltan (21 f) alım usullerinin tercih edilmesi	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	4
Sulama depolarının ihtiyaç duyulmayan mevkilere yapılması	4	4	3	4	4	2	2	2	1	2	8
Sulama depolarının ihtiyaç duyulan hacimde yapılmaması	4	4	3	4	4	2	2	2	1	2	8
Sulama deposu yapımı için kamuya ait arazinin bulunmaması	3	4	4	2	3	2	2	2	1	2	6
Belirlenen alanın sulama deposu yapımına elverişli olmaması	3	4	4	3	4	2	2	2	1	2	8
Deponun Büyükşehir Belediyesi tarafından yapıldığına dair duyurunun yapılmaması (levhanın vb konulmaması)	3	2	2	2	2	3	3	3	1	3	6

Süreç içerisinde karşılaşılabilecek olası riskler için öngörülen etki ve olasılıkların çarpımı neticesinde belirlenen risk puanları aşağıda grafik halinde gösterilmiştir.



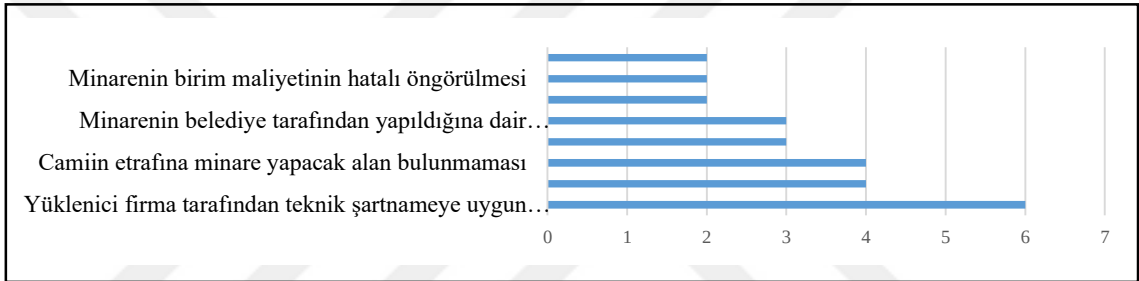
Grafik 6: Ortaya Çıkması Olası Risklerin Risk Puanlarına Göre Sıralanması

Minare yapılması faaliyetine ilişkin riskler belirlenmiş, herbir riske yönelik etki ve olasılıklar belirlenerek risk puanları tespit edilmiş ve riskler yüksek risk puanından düşük risk puanına doğru sıralanmıştır.

Tablo 50: Ortaya Çıkması Olası Risklere İlişkin Risk Puanlarının Hesaplanması

	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Minare sayısının gerçekçi belirlenmemesi	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2
Minarenin birim maliyetinin hatalı öngörülmesi	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2
Minarenin piyasa fiyat araştırmasının yeterli seviyede yapılmaması	2	1	3	2	2	1	1	1	1	1	2
Minare yapılacak mahallenin ekonomik durumu hakkında araştırma yapılmaması	1	2	1	1	1	3	3	3	3	3	3
Mahalle caminin minaresiz olmaması (halihazırda sağlam bir minarenin olması)	4	4	5	3	4	1	1	1	1	1	4
Camiin etrafına minare yapacak alan bulunmaması	5	4	4	3	4	1	1	1	1	1	4
Yüklenici firma tarafından teknik şartnameye uygun olarak ve süresinde teslimatın yapılmaması	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	6
Minarenin belediye tarafından yapıldığına dair bilgilendirme yapılmaması	1	2	1	1	1	3	3	3	3	3	3

Süreç içerisinde karşılaşılabilecek olası riskler için öngörülen etki ve olasılıkların çarpımı neticesinde belirlenen risk puanları aşağıda grafik halinde gösterilmiştir;

**Grafik 7: Ortaya Çıkması Olası Risklerin Risk Puanlarına Göre Sıralanması**

4.5.9.1.3.3. Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi ve Bu Faaliyetleri Yürütecek Birimlerin Tespiti

Tarımsal sulama deposu yapılması faaliyetine ilişkin risklere ilişkin ortaya konulan risk sınıflandırılması ile kontrol faaliyetlerine ilişkin tablo aşağıda gösterilmiştir;

Tablo 51: Tarımsal Sulama Deposu Faaliyeti ile İlgili Olarak Ortaya Çıkması Olası Risklerin Sınıflandırılması ve Riskler İçin Belirlenen Kontrol Faaliyetleri

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	8	Sulama depolarının ihtiyaç duyulmayan mevkilere yapılması	Sulama depolarının yapılacağı noktalar istişare ile belirlenmelidir.
2	8	Sulama depolarının ihtiyaç duyulan hacimde yapılmaması	Su deposu yapılacak bölgedeki tarım yoğunluğu ile depoya duyulan gereksinim birlikte ele alınmalı ve böylece ihtiyaç duyulan hacimde depo yapılmalıdır.
3	8	Belirlenen alanın sulama deposu yapımına elverişli olmaması	Fizibilite çalışması neticesinde alanın depo yapımına müsait olmadığının anlaşılması halinde depo yapımı iptal edilmelidir.
4	6	Deponun Büyükşehir Belediyesi tarafından yapıldığına dair duyurunun yapılmaması (levhanın vb konulmaması)	Depoların görülen bir yüzüne depoların Büyükşehir Belediyesi tarafından yapıldığına ilişkin duyuru levhası konulmalıdır.
5	6	Performans programı hazırlama sürecinde sulama deposu yapılacak alanların istişare neticesinde belirlenmemesi	Performans programının aşağıdan yukarıya hazırlanması sağlıklı sonuç vermeyeceğinden istişare mekanizması çalıştırılarak yukarıdan aşağıya hazırlık yapılması sağlanmalıdır.
6	6	Performans programı hazırlama sürecinde sulama deposu yapılması planlanan su depolarının miktar ve hacminin belirlenmemesi	Sadece miktar itibarıyla planlama yapılması bütçede sapma meydana getireceğinden planlama aşamasında su depolarının hacim yönünün de ele alınması gerekmektedir.
7	6	Sulama deposu yapımı için kamuya ait arazinin bulunmaması	Kamulaştırma yapılmalıdır.

8	4	İhale onayı alırken performans programında belirtilen hedeflere bağlı kalınmaması	Birim yetkililerince ihale onaylarının performans programıyla uyumlu olmasına hassasiyet gösterilmelidir.
9	4	Temel ihale usulleri yerine rekabeti daraltan (21 f) alım usullerinin tercih edilmesi	Daire Başkanı başta olmak üzere kamu alımları ile ilgilenen personele temel düzeyde kamu ihale mevzuatı eğitimi verilmelidir.
10	2	Sulama deposu sayısının gerçekçi belirlenmemesi	Miktar hedefinin belirlenmesinde üst yönetimin görüşünün yanısıra diğer kamu kurumlarından veri temin edilmesi ve geçmiş yıl verilerinin kullanımı sağlanmalıdır.
11	2	Sulama deposunun birim maliyetinin hatalı öngörülmesi	Bütçeleme sürecinde arşiv verileri kullanılarak birim fiyatın sağlıklı öngörülmesi ve ihale sürecinde piyasa fiyat araştırmasının sağlıklı yürütülmesi sağlanmalıdır
12	2	Sulama deposunun piyasa fiyat araştırmasının yeterli seviyede yapılmaması	Piyasa fiyat araştırma usulleri ile ilgili eğitim düzenlenmeli, alımı yapılan hizmetin fiyatının gerçekçi belirlenmesi sağlanmalıdır.

Tablo 52: Kontrol Faaliyetleri Kapsamında Yapılacak Faaliyetler ve Bu Faaliyetleri Yürütecek Birimler

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
8	Orta	Sulama depolarının yapılacağı noktaların istişare ile belirlenmesi	Planlama ekibi oluşturulmalıdır.	Muhtarlıklar Dairesi Başkanlığı
8	Orta	Su deposu yapılacak bölgedeki tarım yoğunluğu ile depoya duyulan gereksinim birlikte ele alınmalı ve böylece ihtiyaç duyulan hacimde depo yapılmalıdır.	Planlama ekibi oluşturulmalıdır.	
8	Orta	Fizibilite çalışması neticesinde alanın depo yapımına müsait olmadığının anlaşılması halinde depo yapımı iptal edilmelidir.	Planlama ekibi oluşturulmalıdır.	
6	Düşük	Depoların görülen bir yüzüne depoların Büyükşehir Belediyesi tarafından yapıldığına ilişkin duyuru levhası konulmalıdır.	Depolar tespit edilerek bu yönde levha olmayanlar tespit edilmeli ve depoların büyükşehir belediyesi tarafından yapıldığına dair levha konulmalıdır.	
6	Düşük	Performans programının aşağıdan yukarıya hazırlanması sağlıklı sonuç vermeyeceğinden istişare mekanizması çalıştırılarak yukarıdan aşağıya hazırlık yapılması sağlanmalıdır	Planlama ekibi oluşturulmalıdır.	
6	Düşük	Sadece miktar itibarıyla planlama yapılması bütçede sapma meydana getireceğinden planlama aşamasında su depolarının hacim yönünün de ele alınması gerekmektedir.	Planlama ekibi oluşturulmalıdır.	
6	Düşük	Kamulaştırma yapılmalıdır.	Dosya Emlak ve İstimlak Dairesine Havale Edilmelidir.	
4	Düşük	Birim yetkililerince ihale onaylarının performans programıyla uyumlu olmasına hassasiyet gösterilmelidir.	İhale Onaylarında belirtilen miktar ile performans programında belirtilen hedefler karşılaştırılmalıdır.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı
4	Düşük	Daire Başkanı başta olmak üzere kamu alımları ile ilgilenen personele temel düzeyde kamu ihale mevzuatı eğitimi verilmelidir.	Kamu İhale Mevzuatı Eğitimi düzenlenmelidir.	
2	Düşük	Miktar hedefinin belirlenmesinde üst yönetimin görüşünün yanısıra diğer kamu kurumlarından veri temin edilmesi ve geçmiş yıl verilerinin kullanımı sağlanmalıdır.	Hedef belirleyen personele diğer kamu kurumlarından bilgi temini, arşivden bilgi temini gibi konularda eğitim verilmelidir.	
2	Düşük	Bütçeleme sürecinde arşiv verileri kullanılarak birim fiyatın sağlıklı öngörülmesi ve ihale sürecinde piyasa fiyat araştırmasının sağlıklı yürütülmesi sağlanmalıdır	Elektronik arşiv sistemine geçilmelidir.	
2	Düşük	Piyasa fiyat araştırma usulleri ile ilgili eğitim düzenlenmeli, alımı yapılan hizmetin fiyatının gerçekçi belirlenmesi sağlanmalıdır.	Piyasa fiyat araştırmaları eğitimi düzenlenmelidir.	

Tablo 53: Minare Yapılması Faaliyeti ile İlgili Olarak Ortaya Çıkması Olası Risklerin Sınıflandırılması ve Riskler İçin Belirlenen Kontrol Faaliyetleri

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	6	Yüklenici firma tarafından teknik şartnameye uygun olarak ve süresinde teslimatın yapılmaması	Muayene kabul komisyonu tarafından gerekli incelemeler yapılmalı, teknik şartnameye uygun olmayan minareler teslim alınmamalı, sözleşmede belirtilen süreden sonra yapılan teslimatlarda yükleniciye sözleşme hükümlerince ceza uygulanmalıdır.
2	4	Mahalle camiinin minaresiz olmaması (halihazırda sağlam bir minarenin olması)	Hali hazırda minaresi olan camilere ikinci minare yapılmayacağına dair yönetmeliğe hüküm konulmalıdır

3	4	Camiin etrafına minare yapacak alan bulunmaması	Böyle bir durumda mimarlar ile iletişime geçilerek, mevcut binanın üzerine minare yapılıp yapılmayacağı ele alınmalıdır. Bu olanaklı değilse talep geri çevrilmelidir.
4	3	Minare yapılacak mahallenin ekonomik durumu hakkında araştırma yapılmaması	Maddi durumu yetersiz olan mahallelerde minare yapılabilmesi için mahallelerin ekonomik durumu hakkında araştırma yapılmalıdır.
5	3	Minarenin belediye tarafından yapıldığına dair bilgilendirme yapılmaması	Minarenin belediye tarafından yapıldığına dair bilgilendirme yapılmalı, açılış türü tören düzenlenmelidir.
6	2	Minare sayısının gerçekçi belirlenmemesi	Miktar hedefinin belirlenmesinde üst yönetimin görüşünün yanısıra diğer kamu kurumlarından veri temin edilmesi ve geçmiş yıl verilerinin kullanımı sağlanmalıdır.
7	2	Minarenin birim maliyetinin hatalı öngörülmesi	Bütçeleme sürecinde arşiv verileri kullanılarak birim fiyatın sağlıklı öngörülmesi ve ihale sürecinde piyasa fiyat araştırmasının sağlıklı yürütülmesi sağlanmalıdır.
8	2	Minarenin piyasa fiyat araştırmasının yeterli seviyede yapılmaması	Piyasa fiyat araştırma usulleri ile ilgili eğitim düzenlenmeli, alımı yapılan hizmetin fiyatının gerçekçi belirlenmesi sağlanmalıdır.

Tablo 54: Kontrol Faaliyetleri Kapsamında Yapılacak Faaliyetler ve Bu Faaliyetleri Yürütecek Birimler

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
6	Düşük	Muayene kabul komisyonu tarafından gerekli incelemeler yapılmalı, teknik şartnameye uygun olmayan minareler teslim alınmamalı, sözleşmede belirtilen süreden sonra yapılan teslimatlarda yükleniciye sözleşme uygulanmalıdır.	Muayene Kabul Komisyonuna ilişkin eğitimler düzenlenmelidir	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dai.
4	Düşük	Hali hazırda minaresi olan camilere ikinci minare yapılmayacağına dair yönetmeliğe hüküm konulmalıdır	Yönetmelik değişikliği yapılmalıdır	Muhtarlıklar Dairesi Başkanlığı
4	Düşük	Mimarlar ile iletişime geçilerek, mevcut binanın üzerine minare yapılıp yapılmayacağı ele alınmalıdır. Bu olanaklı değilse talep geri çevrilmelidir.	Diğer birimlerden görüş alınmalıdır	
3	Düşük	Maddi durumu yetersiz olan mahallelerde minare yapılabilmesi için mahallelerin ekonomik durumu hakkında araştırma yapılmalıdır.	Saha personeli tarafından yerinde gözlem yapılmalı, diğer kamu kurumlarından bilgi temin edilmeli ve varılan netice saha personeli tarafından raporlaştırılmalıdır.	
3	Düşük	Minarenin belediye tarafından yapıldığına dair gerekli duyurular yapılmalı, açılış günü tören düzenlenmelidir.	Yapımı tamamlanan minareler için yapılacak duyurular belirlenmeli ve sistematik olarak uygulanmalıdır.	
2	Düşük	Miktar hedefinin belirlenmesinde üst yönetimin görüşünün yanısıra diğer kamu kurumlarından veri temin edilmesi ve geçmiş yıl verilerinin kullanımı sağlanmalıdır.	Miktar hedeflerinin belirlenmesinde izlenecek usul ve kaideler belirlenmeli ve sistematik olarak uygulanmalıdır.	
2	Düşük	Bütçeleme sürecinde arşiv verileri kullanılarak birim fiyatın sağlıklı öngörülmesi ve ihale sürecinde piyasa fiyat araştırmasının sağlıklı yürütülmesi sağlanmalıdır	Bütçeleme sürecinde birim fiyatın öngörülmesi aşamasında geçmiş yıl verilerinin kullanılması ve piyasa fiyat araştırmasının yapılması sürecinde izlenecek usul ve kaideler belirlenmeli ve sistematik olarak uygulanmalıdır.	
2	Düşük	Piyasa fiyat araştırma usulleri ile ilgili eğitim düzenlenmeli, alımı yapılan hizmetin fiyatının gerçekçi belirlenmesi sağlanmalıdır.	Piyasa fiyat araştırması usulleri hakkında uygulamalı eğitimler verilmelidir.	

Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğinin “Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi” başlıklı 6 ncı standartında yer alan; “6.1. İdareler, her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflerine yönelik riskleri belirlemelidir. 6.2. Risklerin gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez analiz edilmelidir. 6.3. Risklere karşı alınacak önlemler belirlenerek eylem planları oluşturulmalıdır” hükümlerinin uygulanması ile iç süreçler boyutundaki aksaklıkların ortadan kalkması beklenilmektedir.

4.5.9.1.4. Öğrenme ve Personel Boyutu

Öğrenme ve personel boyutu ele alınırken üç temel husus değerlendirilmektedir. Bunlar; (1) eğitim konularının ve sürelerinin tespiti, (2) eğitimcilerin tespiti, (3) personel gereksinimlerinin giderilmesi şeklindedir. Öğrenme ve personel boyutunda yer alan faaliyetlere ilişkin hedeflerin oluşturulması sürecinde iş akış şemasında belirlenen risklere yönelik eğitimlerin düzenlenmemiş olduğu, eğitimcilerin seçiminde aranacak kriterlerin belirlenmemiş olduğu, eğitimlere katılacak personelin belirlenmesine ilişkin standartların belirlenmediği, eğitim yer ve saatlerine ilişkin standartların belirlenmediği tespit edilmiştir.

4.5.9.1.4.1. Eğitim Konularının ve Sürelerinin Tespiti

İş akış şemaları ve bu şemalara bağlı tespit edilen riskler ışığında tespit edilen eğitim konuları aşağıda gösterilmiştir;

Tablo 55: Eksiklikleri Giderici Eğitim Konuları

Eksiklikleri Giderici Eğitim Konuları
Veri Madenciliği Eğitimi
Gider Bütçe Fişi Düzenleme Konusunda Eğitim
Birim Fiyatın Gerçekçi Belirlenmesinde Arşiv Verilerinin Kullanılması Eğitimi
Piyasa Fiyat Araştırması Usulleri Eğitimi
İş Akış Şemaları Oluşturma ve Her Bir Faaliyete İlişkin Risklerin Belirlenmesi Eğitimi
Hizmet İçi Eğitim Türleri Konusunda Eğitim

Muhtarlık Hizmetleri Dairesi Başkanlığı tarafından personele görev ile ilgili eğitimlerin (piyasa fiyat araştırması usulleri eğitimi, iş akış şemaları oluşturma eğitimi vb) verilmediği tespit edilmiştir. Tabloda belirtilen hizmet içi eğitim konularının ilgili personele verilmesi durumunda kurum performansı üzerinde olumlu etki ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

4.5.9.1.4.2. Eğitimcilerin Tespiti

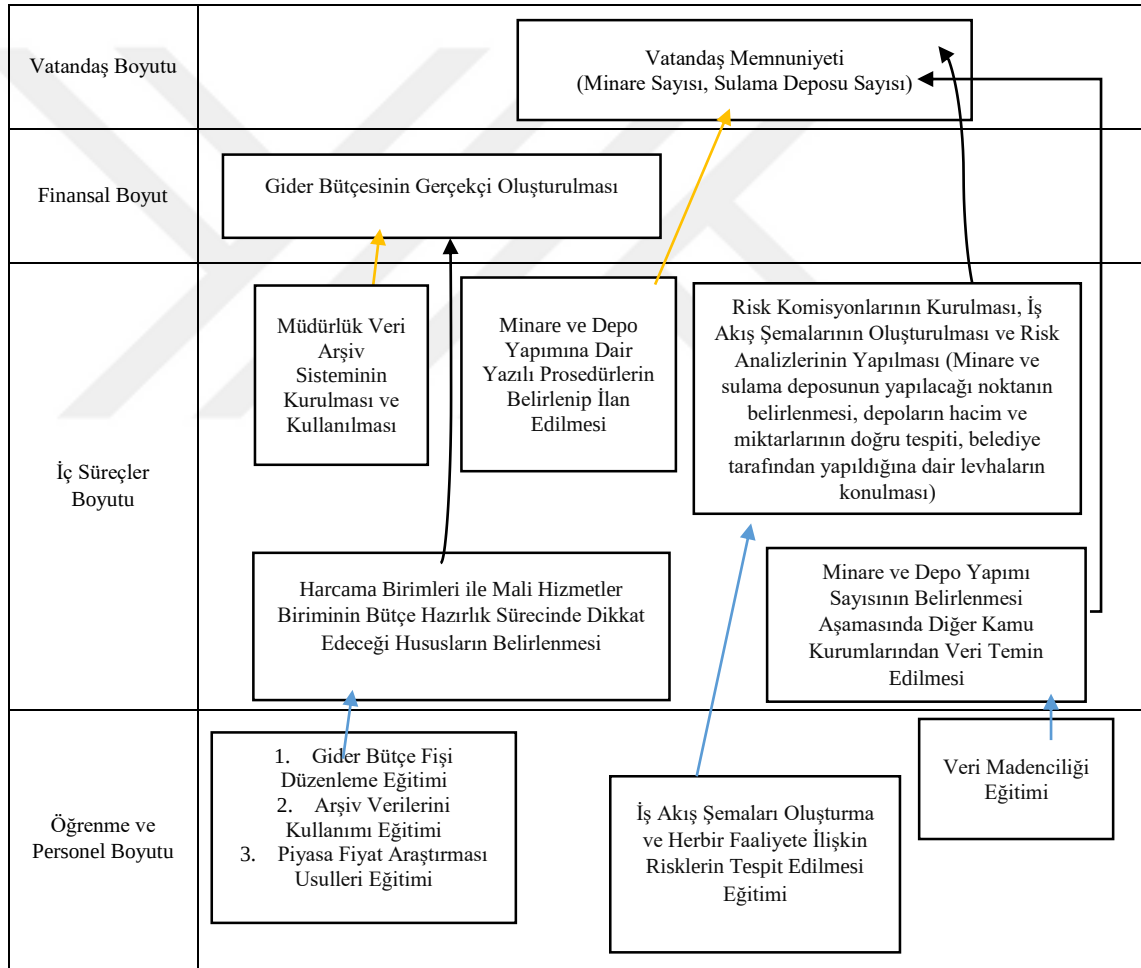
Tespit edilen eğitim konularının, kurum bünyesinde görev yapmakta olan müfettiş, avukat vb gibi personel tarafından verilmesinin planlanması ile eğitimler ücretsiz şekilde gerçekleştirilebilecektir.

Tablo 56: Verilecek Eğitimler İçin Öngörülen Bütçe

Eksiklikleri Giderici Eğitim Konuları	Bütçe (TL)
Veri Madenciliği Eğitimi	0,00
Gider Bütçe Fişi Düzenleme Konusunda Eğitim	0,00
Birim Fiyatın Gerçekçi Belirlenmesinde Arşiv Verilerinin Kullanılması Eğitimi	0,00
Piyasa Fiyat Araştırması Usulleri Eğitimi	0,00
İş Akış Şemaları Oluşturma ve Her Bir Faaliyete İlişkin Risklerin Belirlenmesi Eğitimi	0,00
Hizmet İçi Eğitim Türleri Konusunda Eğitim	0,00

4.5.9.1.5. Faaliyetlere İlişkin Kurumsal Karne Boyutları Arasındaki İlişki

Kurumsal karne modelinin dört boyutu arasındaki ilişkiyi ortaya koyan görsel aşağıda yer almaktadır. Bu görselde boyutlarda yer alan fiillerin birbirleri ile olan ilişkisi gösterilmektedir. Örneğin öğrenme ve personel boyutu kapsamında personele iş akış şemaları oluşturma ve herbir faaliyete ilişkin risklerin tespit edilmesi eğitimi verilmesi durumunda iç süreçler boyutunda yer alan risk analizlerinin yapılmasının daha olanaklı ve daha gerçekçi hale gelmesi, risk analizlerinin yapılması ile de vatandaş boyutunda yer alan vatandaş memnuniyetinde artışın meydana gelmesi beklenecektir. Faaliyete İlişkin Kurumsal Karne Modelinin Boyutları Arasındaki İlişki aşağıdaki gibidir;



Şekil 43: Kurumsal Karne Boyutları Arasındaki İlişki

Finansal boyutta tespit edilen sapmanın temelinde gider bütçesinin gerçekçi hazırlanmaması vardır. Performans sapmalarının tespitinde bireylerin performansının yanı sıra süreçlerin performansı da ele alınmalıdır. Birey performansında meydana gelen sapmalar eğitim ile giderilebileceğinden öğrenme ve personel boyutu kapsamında personele (i) gider bütçe fişi düzenleme eğitimi, (ii) arşiv verilerini kullanma eğitimi ve

(iii) piyasa fiyat araştırması usulleri eğitimi verilmesi halinde gider bütçesinin gerçekçi oluşmasına katkı sağlanacaktır. Süreç performansında meydana gelen sapmalar ise iç süreçler boyutu kapsamında değerlendirilecektir. İç süreçler boyutu kapsamında (i) harcama birimleri ile Mali Hizmetleri biriminin bütçe hazırlık sürecinde dikkat edeceği hususların belirlenmesi ve (ii) bütçe oluşturma sürecinde kullanılacak verilerin temin edileceği müdürlük veri arşiv sisteminin kurulması ve bütçeleme sürecinde kullanılması ile gider bütçesinin gerçekçi oluşmasına katkı sağlanacaktır. Hizmetten yararlanan vatandaşların memnuniyetinin sağlanması için faaliyetlerdeki aksaklıkların/risklerin tespit edilerek bu riskleri ortadan kaldıracak veya etkisini azaltacak faaliyetlerin belirlenmesi iç süreçler boyutu kapsamında ele alınacaktır. Risklerin tespiti ve değerlendirilmesi ise ilgili personelin bu kapsamda eğitilmesi ile mümkündür. Bu bağlamda personele, öğrenme ve personel boyutu kapsamında iş akış şemaları oluşturma ve her bir faaliyete ilişkin risklerin tespit edilmesine yönelik eğitim verilmesi gerekmektedir. Hizmetten yararlanan vatandaşların memnuniyetinin sağlanması, hizmet sunumunda eşitliği ortaya koyabilmek için minare ve depo yapımına ilişkin prosedürlerin belirlenerek ilan edilmesi gerekmekte, bu da iç süreçler boyutu kapsamında ele alınacak bir faaliyet olarak ortaya çıkmaktadır.

Vatandaş memnuniyetini sağlamak için yapılan minare ve sulama deposu yapımı faaliyetlerinde belirlenen miktar, hitap edilen vatandaş kesimi üzerinde belirleyici olduğundan minare ve depo sayılarının doğru belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda faaliyetin ilgili olduğu alanlarda faaliyet gösteren diğer kamu kurumlarından (minareler için müftülük, sulama depoları için tarım müdürlükleri) veri temini gerekmektedir. Dolayısıyla diğer kamu kurumlarından bilgi temin edilmesi iç süreçler boyutu ile ilişkilidir. Hedef belirleme sürecinde belirlenen miktar diğer kamu kurumlarından bilgi edinilmesi suretiyle olabileceği gibi veri madenciliği yapılmak suretiyle farklı usullerle de belirlenebilecektir. Bu bağlamda ilgili personele veri madenciliği eğitimi verilmesi gerekmekte olup veri madenciliği eğitiminin planlanması öğrenme ve personel boyutu kapsamında ele alınacak bir faaliyettir.

Kurumsal karne modelinde yer alan her bir ölçüt, çelik minare ve tarımsal sulama deposu yapımı faaliyetlerinde olduğu gibi dört boyut ile ilgili olmamaktadır. Vatandaş boyutunu etkilemeyen finansal boyut ile ilişkili faaliyetler veya sadece iki boyutu (öğrenme ve personel boyutu ile iç süreçler boyutu) etkileyen faaliyetler de mevcuttur. Kurumsal karne modelinde yer alan “Kurulumu Yapılan Spor Aleti ve Oyun Grubu Sayıları” ölçütü,

“Kocaeli Üniversitesi ve Gebze Teknik Üniversitesi ile İmzalanan Protokol Kapsamında Personelin Lisansüstü Eğitiminin Desteklenmesi” ölçütü ve “Çeşitli Kurumlar ile Yapılan Protokoller Kapsamında Belediye Personeline İndirim Yapılmasının Sağlanması” ölçütü bu faaliyetlere örnek olarak verilebilir.

4.5.9.2. Parklara Oyun Grupları ve Spor Aletlerinin Kurulması Faaliyeti

Çocuklara yönelik oyun alanlarının yapılması her dönemde belediyelere görev olarak yüklenmiştir. 24/04/1930 tarihinde kabul edilerek yürürlüğe giren 1593 sayılı Umumi Hıfzıssıhha Kanununun 168 inci maddesinde “Her şehir ve kasaba belediyeleri o şehir ve kasabanın vüs'at ve nüfusunun adedine göre icap eden büyüklükte küçük çocukların temiz hava almasına mahsus bir veya mütaaddit bahçeler ve spor meydanları vücade getirmeye mecburdurlar” denilmek suretiyle çocuklara yönelik oyun alanlarının yapılması belediyelerin görevleri arasında sayıldığı gibi 10/07/2004 tarihinde kabul edilerek yürürlüğe giren 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu’nun “Büyükşehir ve ilçe belediyelerinin görev ve sorumlulukları” başlıklı 7 nci maddesinde; “Büyükşehir belediyesinin görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır: m) Büyükşehirin bütünlüğüne hizmet eden sosyal donatılar, bölge parkları, hayvanat bahçeleri, hayvan barınakları, kütüphane, müze, spor, dinlence, eğlence ve benzeri yerleri yapmak, yaptırmak, işletmek veya işlettirmek; gerektiğinde amatör spor kulüplerine nakdî yardım yapmak, malzeme vermek ve gerekli desteği sağlamak, amatör takımlar arasında spor müsabakaları düzenlemek, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan sporculara, teknik yönetici, antrenör ve öğrencilere belediye meclis kararıyla ödül vermek.

v) Sağlık merkezleri, hastaneler, gezici sağlık üniteleri ile yetişkinler, yaşlılar, engelliler, kadınlar, gençler ve çocuklara yönelik her türlü sosyal ve kültürel hizmetleri yürütmek, geliştirmek ve bu amaçla sosyal tesisler kurmak, meslek ve beceri kazandırma kursları açmak, işletmek veya işlettirmek, bu hizmetleri yürütürken üniversiteler, yüksek okullar, meslek liseleri, kamu kuruluşları ve sivil toplum örgütleri ile işbirliği yapmak.” denilmek suretiyle sosyal donatı, park, gençlere ve çocuklara yönelik sosyal ve kültürel hizmet yürütümü büyükşehir belediyelerinin görevleri kapsamında sayılmıştır. Oyun grubu ve spor aleti kurulumlarının yapılması, Kocaeli Büyükşehir Belediyesinin stratejik planı ile performans programında ölçüt olarak yer almakta, buna ilaveten tez

uygulamasında da ölçüt olarak değerlendirilmektedir. Kurumsal karnenin dört boyutunda söz konusu faaliyetin ilişkili olduğu ölçütler aşağıda gösterilmiştir;

Tablo 57: Parklara Oyun Grubu Kurulması Faaliyetinin İlişkili Olduğu Kurumsal Karne Boyutları ve Ölçütleri

Parklara Oyun Grubu Kurulması	Vatandaş Boyutu	Kurulumu Yapılan Spor Aleti ve Oyun Grubu Sayıları
	Finansal Boyut	Gider Bütçesi Gerçekleşmesi
	İç Süreçler Boyutu	Sunulacak Hizmetlerin Planlamasının Yapılması
		Sunulacak Hizmetlerin Risk Analizlerinin Yapılması
		Hizmet Sunulacak Alanların Tespiti
	Öğrenme ve Personel Boyutu	Personel Başına Verilen Yıllık Eğitim Saati

4.5.9.2.1. Vatandaş Boyutu

Parklara oyun grubu kurulması faaliyetinin vatandaş boyutu ile ilişkili olan ölçütü, kurulumu yapılan spor aleti ve oyun grubu sayıları ölçütüdür. Bu sebeple oyun grupları ve spor aletleri kurulması faaliyetinin vatandaş boyutu üzerindeki etkisinin ölçümünde yıl genelinde kurulumu yapılan oyun grubu sayıları baz alınmıştır. Faaliyet, vatandaş boyutu kapsamında ele alınırken üç temel husus ışığında değerlendirilmektedir. Bunlar; (1) miktar hedefinin gerçekçi belirlenmesi, (2) miktar hedefinin gerçekleşme oranı, (3) faaliyetin il sathına yayılımı hususlarıdır.

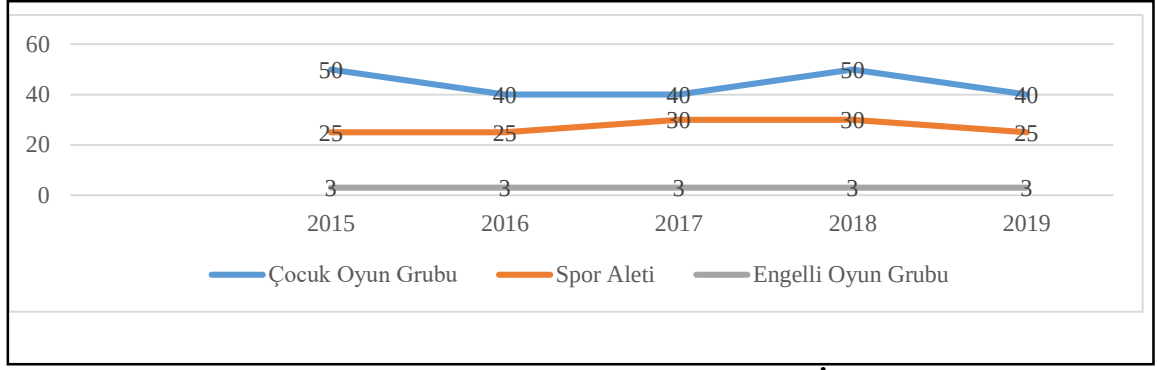
4.5.9.2.1.1. Miktar Hedefinin Gerçekçi Belirlenmesi

Çocuk oyun grupları çoğunlukla ilçe belediyeleri tarafından kurulmakla birlikte Büyükşehir Belediyesi tarafından da çocuk oyun grubu vb kurulumu gerçekleştirilmektedir. Kocaeli İli genelinde 473 mahalle mevcuttur (www.kocaeli.bel.tr, 2019). Bazı mahallelerde birden fazla çocuk oyun grubu mevcuttur. 2015-2019 Büyükşehir Belediyesi stratejik planında il sathında 220 adet çocuk oyun grubu, 135 adet spor aleti, 15 adet engelli oyun grubu kurulmasının hedeflendiği, bu hedeflerin yıllar itibariyle dağılımının aşağıdaki gibi olduğu görülmektedir.

Tablo 58: Çocuk Oyun Grubu, Spor Aleti ve Engelli Oyun Grubu Kurulumu Faaliyetlerine İlişkin Yıllar İtibariyle Belirlenen Miktar Hedefleri

	2015-2019	2015	2016	2017	2018	2019
Çocuk Oyun Grubu	220	50	40	40	50	40
Spor Aleti	135	25	25	30	30	25
Engelli Oyun Grubu	15	3	3	3	3	3

Stratejik plan hazırlanması sürecinde belirlenen hedeflerin yıllar itibariyle ufak sapmalar olacak şekilde eşite yakın dağılım gösterdiği gerek yukarıdaki tablodan gerekse aşağıdaki şekilden görülmektedir.



Şekil 44: Stratejik Planda Belirtilen Hedeflerin Yıllar İtibariyle Dağılımı

Yukarıdaki tablo ve şekil incelendiğinde stratejik planda yer alan miktar hedefinin yıllar itibariyle eşite yakın derecede dağıtıldığı görülmektedir. Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğinin “Planlama ve programlama” standartında “5.1. İdareler, misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamalıdır” hükmü ile “5.6. İdarenin ve birimlerinin hedefleri, spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve süreli olmalıdır” hükmü yer almaktadır. Tebliğin sözkonusu maddeleri incelendiğinde planların katılımcı yöntemlerle belirlenmesi gerektiğinin ve hedeflerin ölçülebilir, ulaşılabilir olması gerektiğinin vurgulandığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcı usuller kullanılarak ulaşılabilir, gerçekçi hedeflerin belirlenmesinin Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği tarafından getirilen bir zorunluluk olduğu anlaşılmaktadır. Vatandaş boyutunda yer alan faaliyetlere ilişkin miktar hedeflerinin belirlenmesi sürecinde (1) kurum üst yönetiminin görüşü, (2) geçmiş yıl verilerinin değerlendirilmesi, (3) ilgili faaliyet ile ilgili kamu kurumlarından veri temin edilmesi miktar hedefinin gerçekçi olarak belirlenmesinde belirleyici olacaktır.

4.5.9.2.1.2. Miktar Hedefinin Gerçekleşme Oranı

Stratejik planda belirtilen miktar hedeflerinin yıllar itibariyle gerçekleşme sayıları ile karşılaştırmaları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 59: Çocuk Oyun Grubu, Spor Aleti ve Engelli Oyun Grubu Kuruluma Faaliyetlerine İlişkin Yıllar İtibariyle Belirlenen Miktar Hedefleri ile Gerçekleşme Miktarları

	2015-2019	2015		2016		2017		2018		2019
		H	G	H	G	H	G	H	G	H
Çocuk Oyun Grubu	220	50	29	40	40	40	102	50	63	40
Spor Aleti	135	25	7	25	24	30	30	30	27	25
Engelli Oyun Grubu	15	3	3	3	3	3	5	3	3	3

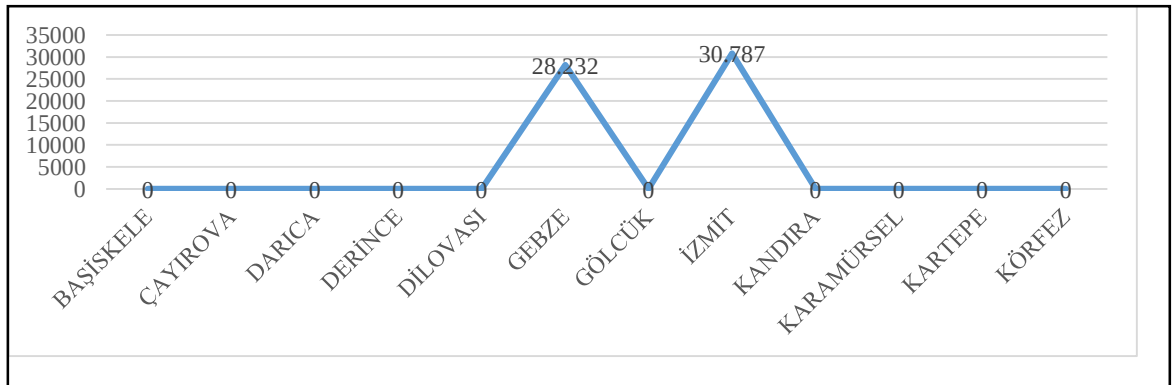
2017 yılı performans programında; yıl genelinde 40 adet çocuk oyun grubunun kurulması hedeflenirken bu sayının yılsonu itibariyle 102 adet olarak gerçekleştiği; yıl genelinde 3

adet engelli oyun grubu kurulumu hedeflenirken bu sayının yılsonu itibariyle 5 adet olarak gerçekleştirildiği, yıl genelinde 30 adet spor aleti grubunun kurulması hedeflenirken bu hedefin yılsonu itibariyle gerçekleştirildiği 2017 yılı Faaliyet Raporunda yer almaktadır. Dolayısıyla çocuk oyun grubu sayısında 62 adet, engelli oyun grubu sayısında ise 2 adet miktar sapmasının ortaya çıktığı görülmekle birlikte yetişkinlere yönelik spor gruplarının sayısında hedeflenen miktar ile gerçekleşen miktar arasında sapma bulunmadığı görülmektedir.

Engelli oyun grubunda meydana gelen 2 adet miktar sapmasının nedeni, belediye tarafından hizmete sokulan engelli oyun gruplarından ikisinin kimliği belirsiz kişiler tarafından kırılarak kullanılamaz hale getirilmesi ve sonrasında bu parkların yeniden inşa edilmeleridir. Çocuk oyun gruplarında meydana gelen 62 adet miktar sapmasının nedeni ise (i) kurulumu yapılan oyun gruplarına il sınırları içerisindeki talebin artması ve (ii) il sınırları dışına (Mardin İli ve İlçeleri ile Eskişehir İli Mihalgazi İlçesi) çocuk oyun grubu kurulumunun yapılmasıdır. Her ne kadar vatandaşa sunulan hizmette, hedeflenen miktar seviyesinin üstüne çıkılması sebebiyle ortaya çıkan miktar sapması olumlu miktar sapması olarak değerlendirilse de il dışına kurulumu yapılan oyun gruplarının Kocaeli İlinde ikamet eden bireylere bakan bir yönü olmadığından vatandaş boyutu üzerinde etkisi olmadığı şeklinde yorumlanmaktadır.

4.5.9.2.1.3. Faaliyetin İl Sathına Yayılımı

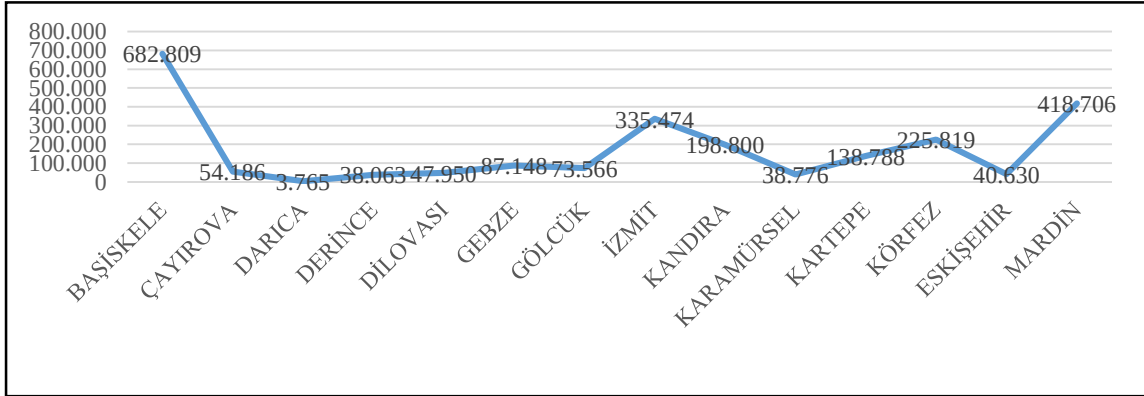
2017 yılı içerisinde, engelli oyun grupları için yapılan harcamalara bakıldığında (Grafik 8) engelli oyun gruplarının il sınırları içerisinde sadece iki ilçeye (İzmit ve Gebze) yönelik yapıldığı görülmektedir.



Grafik 8: 2017 Yılında Engelli Oyun Grupları Yapılan İlçeler ve Oyun Gruplarının Maliyeti

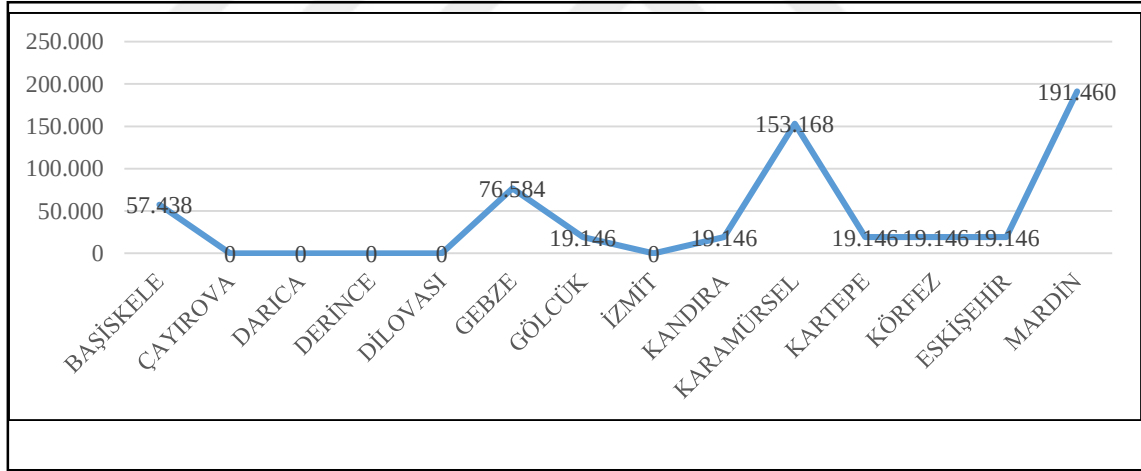
2017 yılı içerisinde çocuk oyun grupları yapımı için yapılan harcamaların ilçeler nezdindeki dağılımının dengesizlik içerdiği görülmektedir. Yapılan harcamalar

karşılaştırıldığında (Grafik 9) ikinci en yüksek oyun grubu kurulum maliyetinin il dışına (Mardin) yapıldığı görülmektedir;



Grafik 9: 2017 Yılında Çocuk Oyun Grupları Yapılan İlçeler ve Oyun Gruplarının Maliyeti

2017 yılı içerisinde spor aletleri yapımı için yapılan harcamalara bakıldığında (Grafik 10) beş ilçeye spor aleti kurulumu hizmetinin sunulmadığı, 7 ilçeye kurulumu yapılan spor aletleri dağılımının dengesizlik içerdiği, kurulum maliyetleri içerisindeki en yüksek bedelin il dışına yapılan kurulum olduğu görülmektedir;



Grafik 10: 2017 Yılında Spor Aletleri Yapılan İlçeler ve Spor Aletlerinin Maliyeti

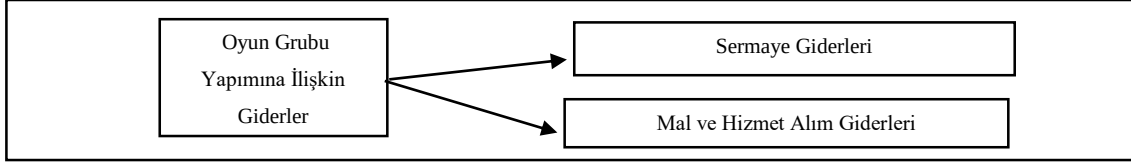
Kurum tarafından mali yılbaşında belirlenen miktar hedefinin yılsonunda gerçekleştiğinin, hatta hedeflenen miktardan daha fazla miktarda faaliyet gerçekleştiğinin tespiti kurum performansının iyi olduğuna tam bir karine teşkil etmemektedir. Önemli olan vatandaş boyutu kapsamında ele alınan bireylere hizmetin götürülmesidir. Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğinin “Etik değerler ve dürüstlük” standartında “1.5. İdarenin personeline ve hizmet verilenlere adil ve eşit davranılmalıdır” hükmü yer almaktadır. Tebliğin sözkonusu maddesinde sunulan hizmetin, hizmet verilenlere adil ve eşit dağılımına vurgu yapıldığı görülmektedir. Tablolardan görüleceği üzere il genelindeki tüm ilçelere yönelik faaliyet gösterilmediği, oyun grubu kurulumu, engelli oyun grubu

kurulumu ve spor aletleri kurulumu faaliyetlerinde hiç hizmet götürülmeyen ilçeler olduğu görülmektedir. Bu durum vatandaşa yönelik dengeli hizmet dağılımının olmadığı şeklinde yorumlanabilecektir. Örneğin park yapımı faaliyeti ele alındığında on iki ilçeye faaliyet götüren Büyükşehir Belediyesi tarafından engellilere yönelik yapılan parkların iki ilçe ile sınırlı tutulması, spor aletleri kurulumu hizmetinin yedi ilçe ile sınırlı tutulması planlamanın düzgün yapılmadığı, dolayısıyla performansın zayıf olduğu sonucunu doğurmaktadır. İl sınırları dışına çocuk oyun gruplarının kurulumunun yapılması (görev mahalli dışına hizmet sunumu) “kardeş kent” kapsamında mümkün olabilmektedir. Kocaeli Büyükşehir Belediyesi meclisinin aldığı kararlar çerçevesinde Ardahan İl Belediyesi, Kars İl Belediyesi, Kars İli Sarıkamış İlçe Belediyesi, Gümüşhane İl Belediyesi, Rize İl Belediyesi, İzmir İli Ödemiş ve Selçuk İlçe Belediyeleri, Mardin İli Mazıdağı, Nusaybin, Derik, Dargeçit İlçe Belediyeleri, Niğde İli Bor İlçesine bağlı Çukurkuyu Belde Belediyesi, Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi ve Eskişehir İli Mihalgazi İlçesi ile 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun “Belediye meclisinin görev ve yetkileri” başlıklı 18 inci maddesinin birinci fıkrasının (p) bendi uyarınca kardeş kent ilişkisi kurulması, işbirliği yapılması ve projeler geliştirilmesine karar verildiği tespit edilmiştir. 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun “Belediye meclisinin görev ve yetkileri” başlıklı 18 inci maddesinin birinci fıkrasının (p) bendinde de görüleceği üzere belediyeler tarafından yurt içindeki ve (İçişleri Bakanlığının izniyle) yurt dışındaki belediyeler ile kardeş kent ilişkileri kurulabilmektedir. Kardeş kent ilişkisi ekonomik ve sosyal ilişkileri geliştirmek amacıyla kültür, sanat ve spor gibi alanlarda faaliyet ve projeler gerçekleştirilmesi; bu çerçevede arsa, bina ve benzeri tesisleri yapma, yaptırma, kiralama veya tahsis edilmesini kapsamakta ve belediye meclisi kararı ile mümkün olabilmektedir. Vatandaş boyutu kavramı kapsamında konu değerlendirildiğinde; il sınırı dışında ikamet eden bireylerin, Kocaeli Büyükşehir Belediye Başkanı ile Kocaeli Büyükşehir Belediyesinin karar organı olan belediye meclisinin seçiminde söz sahibi olmamaları sebebiyle bu il sınırları dışarısına çocuk oyun gruplarının yapılması faaliyetinin vatandaş boyutuna doğrudan bir etkisi olmadığı düşünülmektedir.

4.5.9.2.2. Finansal Boyut

Büyükşehir belediyesi tarafından faaliyete sokulan parklardan yararlanan vatandaşlardan bu yararlanma karşılığında herhangi bir ücret alınmadığından sözkonusu faaliyetin gelir bütçesi ile ilişkisi bulunmamaktadır. Buna karşın oyun gruplarının kurulması belirli bir maliyet ortaya çıkaracağından sözkonusu faaliyet gider bütçesi ile ilişkilidir. Faaliyet

kapsamında 2.000.000,00 TL bütçe öngörülmekle birlikte yılsonu itibarıyla 3.017.879,00 TL harcama yapıldığı görülmektedir. Faaliyet kapsamında ortaya çıkan harcamalar gider bütçesinin (1) “Sermaye Giderleri” kaleminde, (2) “Mal ve Hizmet Alım Giderleri” kaleminde değişiklik meydana getirmektedir.



Şekil 45: Oyun Gruplarının Kurulumunda Ortaya Çıkan Giderler

Oyun grubu kurma faaliyeti kapsamında ortaya çıkan harcamalar gider bütçesinin “06. Sermaye Giderleri” kodunda izlenmektedir. Zira sermaye giderleri hesabının kapsamını mal ve hizmet alımı dışında kalan ve kullanım ömürleri bir yıl veya daha uzun süreli olan demirbaş ve araç alımı, bina, park, spor sahası ve yol yapımı gibi yatırımlar oluşturmaktadır. İl sınırları içerisinde veya dışarısında, hedeflenen seviyeden fazla miktarda oyun grubu yapılması sermaye giderleri kaleminde artışa sebebiyet verecektir. Ayrıca il dışına yapılan oyun grupları ile ilgili olarak il dışına gönderilen personele yolluk ödemesi yapılmaktadır. Yapılan yolluk ödemeleri “03. Mal ve Hizmet Alım Giderleri” kodunda izlenmektedir. Zira “Mal ve Hizmet Alımları Giderleri” hesabının kapsamını normal ömrü bir yıl ya da bir yıldan az olan kırtasiye, temizlik malzemesi gibi mal ve haberleşme gibi hizmet alım giderleri ve geçici görev nedeniyle personele ödenen yolluklar oluşturmaktadır. İl dışına oyun grubu ve spor aleti kurulmasının kurum için oluşturduğu maliyet, yukarıda da izah edildiği gibi kurulumu yapılan oyun aletlerinin bedeli ile sınırlı değildir. Oyun grupları ve spor aletlerinin maliyetlerinin yanısıra bu aletlerin il dışına kurulumu sürecinde il dışına görevlendirilen personele yapılan harcırah ödemeleri (yolluk, konaklama, ulaşım maliyeti) de kurum için bir maliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Personele yapılan yolluk ödemeleri finansal bütçede yolluklar hesabını arttırmaktadır. Aşağıdaki tabloda da görüleceği üzere Eskişehir ve Mardin İllerine yapılan parklarla ilgili olarak görevlendirilen Kocaeli Büyükşehir Belediyesi personeline 2017 yılı içerisinde 8.934,30 TL harcırah ödemesi yapılmıştır.

Tablo 60: İl Dışına Yapılan Parklarla İlgili Olarak Görevlendirilen Personele Yapılan Harcırah Ödemeleri

Sıra No	Personel Adı Soyadı	Harcırah Tutarı
1	H. K.	723,99
2	C. T.	464,23
3	T. T.	723,99
4	V. A.	459,23
5	F. Ö.	459,23
6	H. K.	866,78

7	M. K.	3.825,19
8	H. Ö.	1.411,66
	TOPLAM	8.934,30

Faaliyet, finansal boyut kapsamında ele alınırken üç temel husus ışığında değerlendirilmektedir. Bunlar; (1) birim maliyetin gerçekçi öngörülmesi, (2) piyasa fiyat araştırma yöntemlerinin farklılaştırılması, (3) bütçe tekliflerinin gerçekleşme oranı şeklindedir.

4.5.9.2.2.1. Birim Maliyetin Gerçekçi Öngörülmesi

Kurulumu yapılan engelli oyun gruplarının “6’lı grup” ve “salıncak” olarak tasnif edildiği; il dışına ve il sınırları içerisindeki tüm ilçelere kurulumu yapılan çocuk oyun gruplarının trombolin, tornado, tek kuleli mini oyun grubu, raylı teleferik, afacan kale, macera parkı, krom kaydırak, kaykay denge aleti, ip parkuru, halatlı tırmanma küçük, halatlı tırmanma büyük, halatlı salıncak, çoklu salıncak, mini macera parkı, ahşap temalı kompozit, 3 kuleli + salıncak+ tahterevalli, ahşap 3 kuleli + salıncak+ tahterevalli, 4 kuleli + salıncak+ tahterevalli, 20 m teleferik, 10 m teleferik olarak tasnif edildiği; spor aletlerinin ise standart olduğu, kurulumu yapılan tüm spor aletleri grubunun aynı aletlerden oluştuğu görülmektedir. Alımı yapılan ürünlerin tür ve özellik yönüyle türdeş olmaması sebebiyle birim maliyet üzerinden bir bütçeleme yapılmadığı görülmektedir. Nitekim Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliğinin Ekinde Yer Alan Gider Bütçe Fişi incelendiğinde bu fiş üzerinde de “Miktar x Birim Fiyat = Toplam Tutar” şeklinde hesaplamayı gerekli kılan bir gerekliliğin bulunmadığı görülmektedir. Gerek temin edilen ürünlerin tür ve özellik yönüyle çeşitliliği gerekse birim maliyetin doğru tespiti üzerinden bütçeleme yapılmasını zorunlu kılan sistemin olmaması sebebiyle birim maliyet hesabına gereken hassasiyetin gösterilmediği görülmektedir.

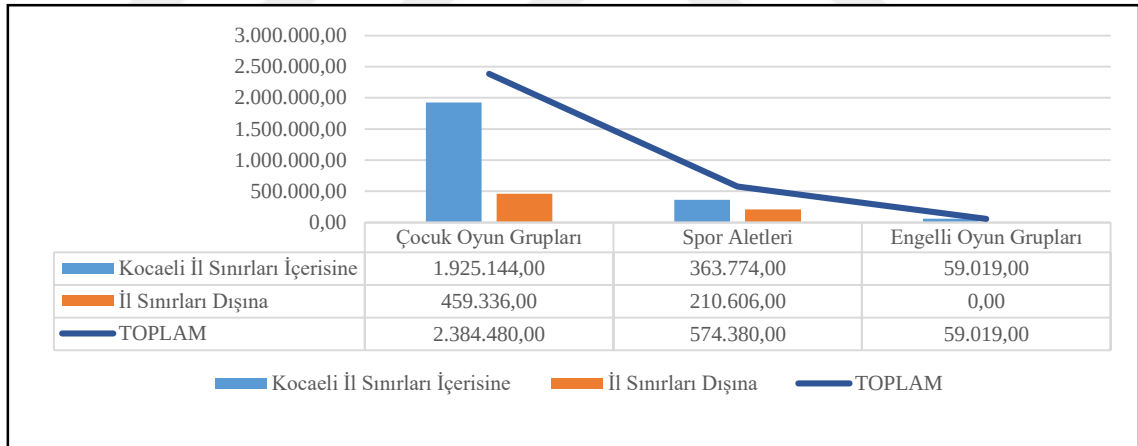
4.5.9.2.2.2. Piyasa Fiyat Araştırma Yöntemlerinin Farklılaştırılması

Oyun grubu kurulumu faaliyetlerinin yapımında birim maliyetlerin sağlıklı öngörülmesinin yanında bu hizmetler için yapılan harcamaların piyasa rayıcı düzeyinde olması da önem arz etmektedir. Bu manada 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu, rekabet ilkesini benimsemiştir. Rekabetin sağlanmadığı durumlarda en yetkin yüklenicinin ve en uygun bedelle bulunması olası değildir. Faaliyet için tahsis edilen bütçenin, doğrudan temin limitlerinin üzerinde olduğu görülmekte, bu yüzden alımlar ihale yöntemleriyle temin edilmektedir. Söz konusu faaliyetler 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu hükümleri uyarınca ihale edildiğinden yasanın gerektirdiği rekabet durumunun gerçekleştirildiği

kanaati oluşmuştur. Doğrudan temin limitleri içerisinde kalan alımlarda yapılan piyasa fiyat araştırmalarının gerçekçi olması bu başlık altında ele alınmaktadır. Uygulamada sadece üç firmadan fiyat teklifi alınmak suretiyle rayiç bedelin tespit edildiği görülmektedir. Oysa piyasa fiyat araştırmasının birçok yöntemi vardır. Bu usullerin uygulanarak bahsekonu mal ve hizmetin en gerçekçi birim fiyatın belirlenmesi performansın ekonomiklik unsurunun gerçekleşmesine katkı sağlayacaktır.

4.5.9.2.2.3. Bütçe Tekliflerinin Gerçekleşme Oranı

Çocuk oyun grupları için yapılan 2.384.480,00 TL tutarındaki harcamanın 1.925.144,00 TL'sinin Kocaeli İl sınırları içerisine, 459.336,00 TL'sinin ise Kocaeli İl sınırları dışına yapıldığı; spor aletleri kurulumu için yapılan 574.380,00 TL tutarındaki harcamanın 363.774,00 TL'sinin Kocaeli İl sınırları içerisine, 210.606,00 TL'sinin ise Kocaeli İl sınırları dışına yapıldığı, engelli oyun grupları için yapılan 59.019,00 TL tutarındaki harcamanın tümünün Kocaeli İl Sınırları içerisine yapıldığı görülmektedir. Aşağıdaki grafikte il içerisine ve il dışına kurulumu yapılan oyun gruplarına ilişkin harcamalar kıyaslanmıştır.

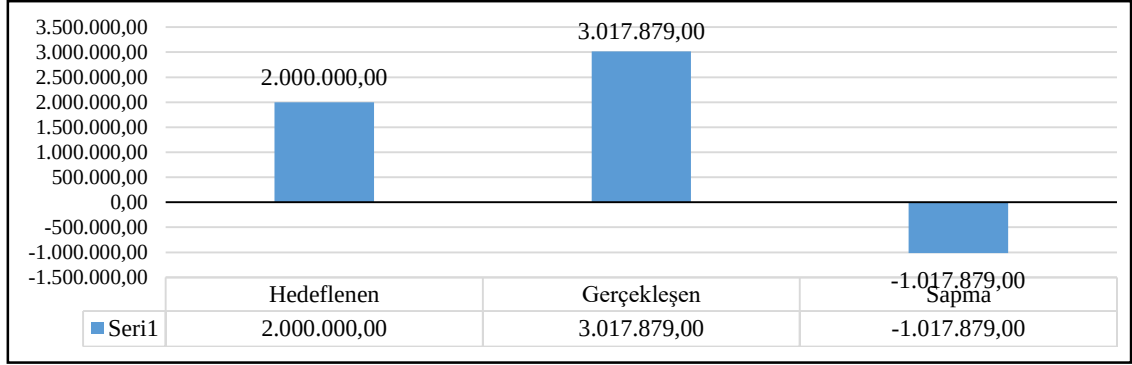


Grafik 11: Kurulumu Yapılan Oyun Gruplarının İl Sınırları İçerisine ve Dışına Yapılmasının Tasnifi

Tablo 61: Parklara Oyun Grupları Kurulumu Faaliyetinde 2017 Yılında Ortaya Çıkan Miktar ve Bütçe Sapmaları

Parklara Oyun Grubu Kurulumu	Kurulumu Yapılan Çocuk Oyun Grubu Sayısı	40	30.000,00	2.000.000,00	102	22.928,00	3.017.879,00	-62	1.017.879,00	A
	Kurulumu Yapılan Spor Aleti Grubu Sayısı	30	25.000,00		30	19.146,00		0		
	Kurulumu Yapılan Engelli Oyun Grubu Sayısı	3	16.666,00		5	11.803,80		-2		

Öngörülen bütçe ile bütçe gerçekleşmesi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir;



Şekil 46: Oyun Gruplarının Kurulumu İçin Öngörülen Bütçe ile Bütçe Gerçekleşmesi

4.5.9.2.3. İç Süreçler Boyutu

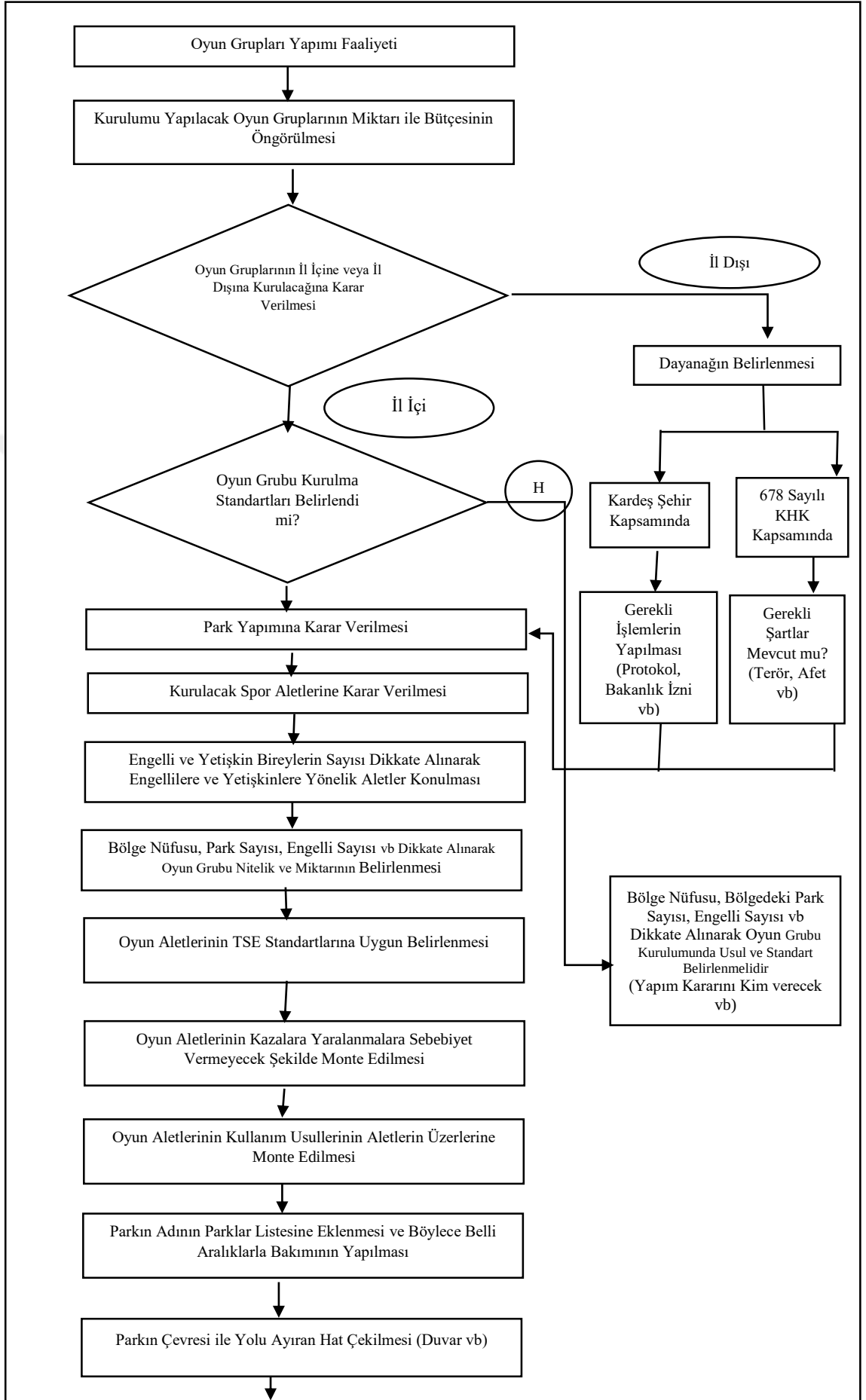
Parklara oyun grubu kurulması faaliyeti ile alakalı ölçütler “sunulacak hizmetlerin planlanmasının yapılması”, “sunulacak hizmetlerin risk analizlerinin yapılması” ve “hizmet sunulacak alanların tespiti” ölçütleridir. Söz konusu üç ölçüt içerisinde yer alan risk analizlerinin yapılması ölçütünün diğer iki ölçütü kapsayıcı nitelikte olduğu, bu ölçütün uygulanması halinde diğer iki ölçütte belirtilen hususların da yerine getirileceği anlaşılmaktadır. Uygulamada bu yönde bir risk analizinin yapılmaması veya yapılan risk analizlerine sahip çıkılmaması durumunda park yapılması sürecinde aksaklıklara sebebiyet vereceği aşikardır. Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğinin 6 ncı maddesinde risk analizine ilişkin hükümler mevcuttur. Dolayısıyla iç kontrolün etkili şekilde işlemesi durumunda riskler ortaya konulacak ve bu risklerin ortadan kaldırılması veya etkisi ile olasılığının azaltılması ile ortaya çıkaracağı olumsuz etkiler bertaraf edilerek vatandaş boyutu üzerinde olumlu bir sonucun çıkması sağlanacaktır. Faaliyet, iç süreçler boyutu kapsamında ele alınırken üç temel husus ışığında değerlendirilmektedir. Bunlar; (1) iş akış şemalarının oluşturulması, (2) risklerin tespit edilmesi, risk puanlamalarının ve sıralamalarının yapılması, (3) kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi ve bu faaliyetleri yürütecek birimlerin tespiti şeklindedir.

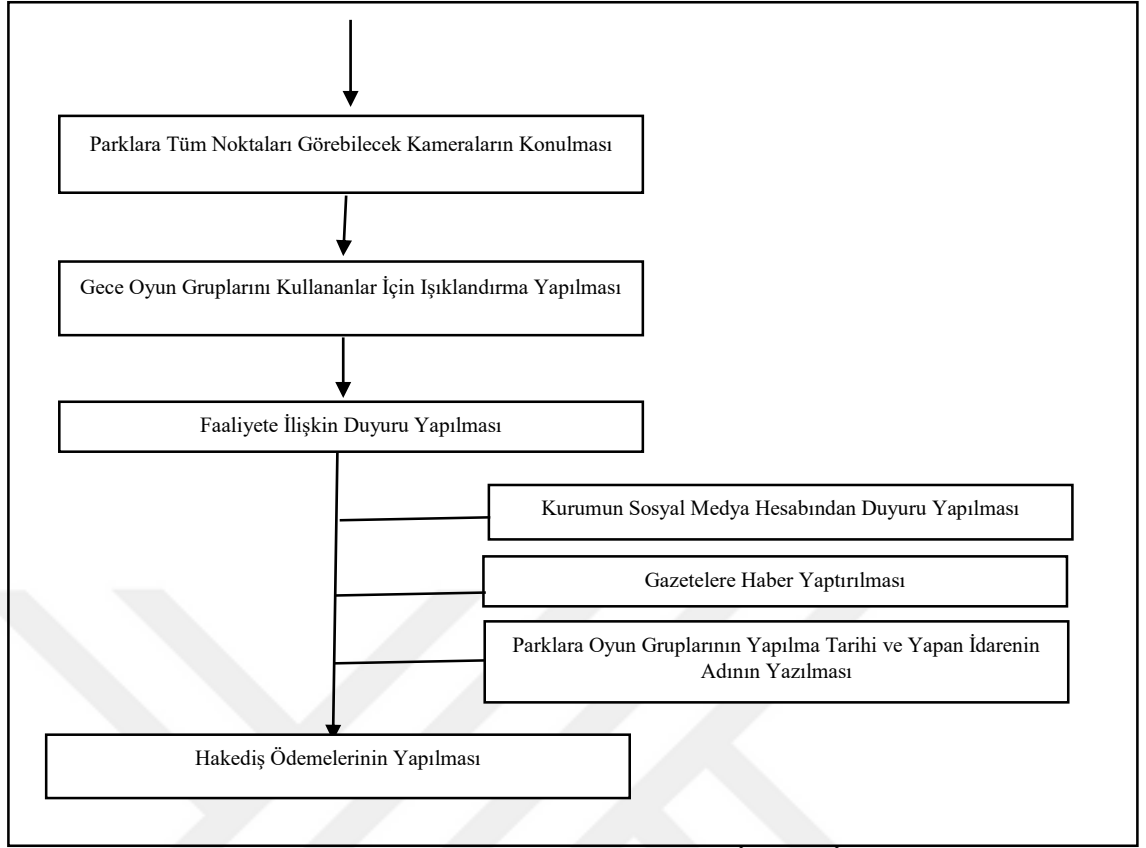
4.5.9.2.3.1. İş Akış Şemalarının Oluşturulması

Kurumsal Karne modelinde yer alan “sunulacak hizmetlerin risk analizlerinin yapılması” ölçütü gereğince park kurulumu faaliyetine ilişkin risklerin ortaya konulması gerekirken bu yönde bir çalışma yapılmadığı tespit edilmiştir. Uzman görüşü ve ilgili birim personeli ile yapılan görüşmeler neticesinde oyun gruplarının kurulumuna ilişkin sürecin aşağıdaki gibi olduğu tespit edilmiştir;

- (1) Oyun grubunun il içinde yapılıp yapılmayacağınıın kararı,
 - (2) İl içinde oyun grubu ve spor aleti kurulacak alanların tespiti,
 - (3) Oyun grubu ve spor aletlerinin alımının gerçekleştirilmesi,
 - (4) Parkların kurulumu,
 - (5) Kurulumu yapılan bakım onarımının yapılması.
- Oyun grubu kurulumu faaliyetine ilişkin iş akış şeması aşağıda gösterilmiştir;







Şekil 47: Oyun Grupları Yapımı Faaliyetine İlişkin İş Akış Süreci

4.5.9.2.3.2. Risklerin Tespit Edilmesi, Risk Puanlamalarının ve Sıralamalarının Yapılması

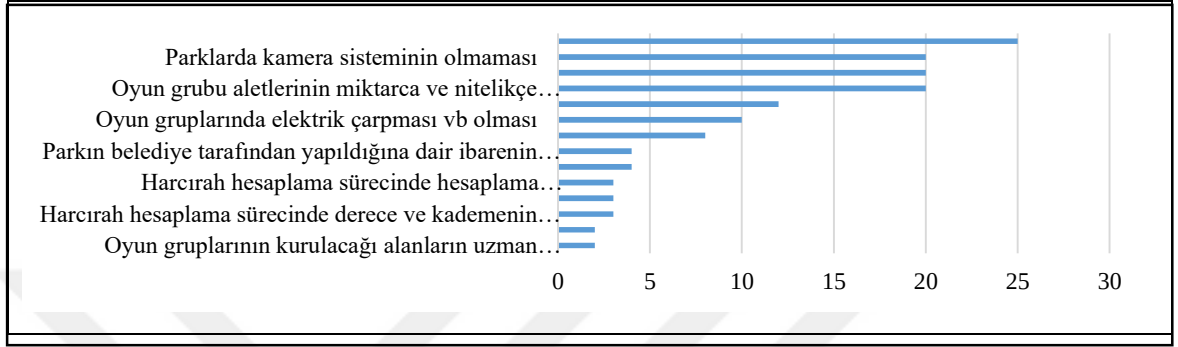
Bu süreçte ortaya çıkması olası riskler ve her bir risk için risk etki ve olasılık tahminleri aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 62: Ortaya Çıkması Olası Risklere İlişkin Risk Puanlarının Hesaplanması

	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Oyun gruplarının kurulacağı alanların uzman olmayan kişilerce hatalı tespiti	3	2	3	1	2	1	1	2	1	1	2
Oyun gruplarının kurulumu için kriterlerin belirlenmemesi (nüfus, çocuk yoğunluğu, bölgedeki park sayısı vb)	3	2	3	1	2	1	1	2	1	1	2
Performans raporundaki hedeflerin ve ayrılan bütçenin gerçekçi hazırlanmaması	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	4
Alımı yapılacak oyun grupları ve spor aletlerinin standartlara uygun olmaması	5	4	3	5	4	1	2	1	1	2	8
Oyun gruplarında elektrik çarpması vb olması	2	2	3	2	2	4	5	5	5	5	10
Trafiğin yoğun olduğu alanlara oyun gruplarının kurulması	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	25
Oyun grubu aletlerinin miktarda ve nitelikçe yetersiz olması	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	20
Oyun gruplarındaki oyuncakların kazalara sebebiyet verebilecek tarzda yerleştirilmesi	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	20
Parkın belediye tarafından yapıldığına dair ibarenin bulunmaması	1	1	1	1	1	4	4	4	5	4	4
Oyun grubu aletlerinin bakımının belli periyotlar halinde yapılmaması	3	3	2	4	3	4	4	4	5	4	12
Parklarda kamera sisteminin olmaması	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	20

Harcırah hesaplama sürecinde derece ve kademelerin hatalı tespit edilmesi	1	2	1	1	1	4	3	3	3	3	3
Harcırah hesaplama sürecinde gündelik miktarının hatalı tespit edilmesi	1	2	1	1	1	4	3	3	3	3	3
Harcırah hesaplama sürecinde hesaplama hatalarının yapılması	1	2	1	1	1	4	3	3	3	3	3

Süreç içerisinde karşılaşılabilecek olası riskler için öngörülen etki ve olasılıkların çarpımı neticesinde belirlenen risk puanları aşağıda grafik halinde gösterilmiştir.



Grafik 12: Ortaya Çıkması Olası Risklerin Risk Puanlarına Göre Sıralanması

4.5.9.2.3.3. Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi ve Bu Faaliyetleri Yürütecek Birimlerin Tespiti

Süreç içerisinde karşılaşılabilecek olası riskler için öngörülen etki ve olasılıkların çarpımı neticesinde belirlenen risk puanları en yüksek puanlıdan en düşük puanlıya doğru sıralanmış ve herbir risk sınıflandırılmış olup risk sınıflandırılması ile kontrol faaliyetlerine ilişkin tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 63: Ortaya Çıkması Olası Risklerin Sınıflandırılması ve Riskler İçin Belirlenen Kontrol Faaliyetleri

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	25	Trafiğin yoğun olduğu alanlara oyun gruplarının kurulması	Oyun parklarının trafiğin yoğun olmadığı bölgelere kurulması sağlanmalıdır. Ayrıca bazı sokakların tamamıyla trafiğe kapatılarak oyun sokağına dönüştürülmesi sağlanmalıdır.
2	20	Oyun grubu aletlerinin miktarca ve nitelikçe yetersiz olması	Çocuklar için farklı türlerde ve yeterli sayıda oyun grupları temin edilmelidir.
3	20	Oyun gruplarındaki oyuncuların kazalara sebebiyet verebilecek tarzda yerleştirilmesi	Oyun gruplarında yer alan oyun aletlerinin yerleştirilmesinde iş güvenliği uzmanlarından faydalanılmalıdır. Salıncakların çarpmalara sebebiyet vermeyecek noktalara yerleştirilmesi sağlanmalıdır.
4	20	Parklarda kamera sisteminin olmaması	Parklarda kör nokta kalmayacak şekilde kamera sistemi kurulmalıdır.
5	12	Oyun grubu aletlerinin bakımının belli periyotlar halinde yapılmaması	Oyun aletleri belirli periyotlar halinde bakımdan geçirilmeli, yağlama, vida sıkıştırma, parça değiştirme vb yerine getirilmelidir.
6	10	Oyun gruplarında elektrik çarpması vb olması	Park zeminleri, özellikle kayaklarda meydana gelen enerjiyi emecek tarzda oluşturulmalıdır.
7	8	Alımı yapılacak oyun grupları ve spor aletlerinin standartlara uygun olmaması	Yaralanmalar ve hatta ölümlü kazaların önüne geçebilmek için oyun aletleri TSE standartlarına uygun olarak temin edilmelidir.
8	4	Performans raporundaki hedeflerin ve ayrılan bütçenin gerçekçi hazırlanmaması	Performans programında yer alan hedefler istişare edilmek suretiyle ve gerektiğinde uzman personel desteği olarak belirlenmelidir.
9	4	Parkın belediye tarafından yapıldığına dair ibarenin bulunmaması	Büyükşehir Belediyelerinde, bilhassa ilçe merkezlerine kurulan büyük bütçeli parklara, parkın Büyükşehir Belediyesi tarafından yapıldığına ilişkin levha asılması sağlanmalıdır.

10	3	Harcırah hesaplama sürecinde derece ve kademenin hatalı tespit edilmesi	Harcırah formunda yer alan derece ve kademeye yönelik verilerin İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı verilerine uygunluğu teyit edilmelidir.
11	3	Harcırah hesaplama sürecinde gündelik miktarının hatalı tespit edilmesi	İçinde bulunulan mali yıl içerisinde farklı kademe ve dereceler için öngörülen gündelikler küsuratları ile birlikte hesaplamaya dahil edilmelidir.
12	3	Harcırah hesaplama sürecinde hesaplama hatalarının yapılması	İlgililer tarafından İdareye sunulan harcırah belgelerinde yer alan matematiksel hesaplamalar kontrol edilmelidir.
13	2	Oyun gruplarının kurulacağı alanların uzman olmayan kişilerce hatalı tespiti	Parkların kurulacağı alanların işaretare edilerek, trafik yoğunluğu, ihtiyaç düzeyi vb hususlar dikkate alınarak belirlenmesi sağlanmalıdır.
14	2	Oyun gruplarının kurulumu için kriterlerin belirlenmemesi (nüfus, çocuk yoğunluğu, bölgedeki park sayısı vb)	Belediye yönetimi tarafından, park kurulumuna kim tarafından karar verileceği, kararın verilmesinde baz alınacak kriterlerin ne olacağı vb hususlar netleştirilmelidir.

Aşağıda yer alan tabloda, tespit edilen risklere yönelik kontrol faaliyetleri, kontrol faaliyetleri kapsamında yapılacak faaliyetler ve faaliyetleri gerçekleştirecek birimler belirtilmiştir.

Tablo 64: Kontrol Faaliyetleri Kapsamında Yapılacak Faaliyetler ve Bu Faaliyetleri Yürütecek Birimler

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
25	Yüksek	Oyun parklarının trafiğin yoğun olmadığı bölgelere kurulması sağlanmalıdır. Ayrıca bazı sokakların tamamıyla trafiğe kapatılarak oyun sokağına dönüştürülmesi sağlanmalıdır.	Oyun sokakları oluşturulması, parkların etrafındaki yollara uyarı levhaları ve hız kesicilerin konulması	Ulaşım Dai. Bşk.
20	Yüksek	Çocuklar için farklı türlerde ve yeterli sayıda oyun grupları temin edilmelidir.	Nüfus yoğunluğu dikkate alınarak oyun gruplarının büyüklük ve miktarlarının belirlenmesi	Park Bahçe ve Yeşil Alanlar Dai. Bşk.
20	Yüksek	Oyun gruplarında yer alan oyun aletlerinin yerleştirilmesinde iş güvenliği uzmanlarından faydalanılmalıdır. Salıncakların çarpmalara sebebiyet vermeyecek noktalara yerleştirilmesi sağlanmalıdır.	İSG uzmanlarının görüşleri ışığında oyun aletlerinin yerleştirilmesi, oyun aletlerinin TSE Standartlarında olmasının sağlanması	
20	Yüksek	Parklarda kör nokta kalmayacak şekilde kamera sistemi kurulmalıdır.	Kamera sistemi kurulması	
12	Orta	Oyun aletleri belirli periyotlar halinde bakımdan geçirilmeli, yağlama, vida sıkıştırma, parça değiştirme vb yerine getirilmelidir.	Parkların listesinin yapılarak, belirli periyotlar halinde bakımı yönünde iç genelge yayımlanması	
10	Orta	Park zeminleri, özellikle kayaklarda meydana gelen enerjiyi emecek tarzda oluşturulmalıdır.	İSG uzmanlarının görüşleri ışığında parkların tanzim edilmesi	
8	Orta	Yaralanmalar ve hatta ölümlü kazaların önüne geçebilmek için oyun aletleri TSE standartlarına uygun olarak temin edilmelidir.	Teknik şartnamelerin TSE standartları ile uyumlu olması	

4.5.9.2.4. Öğrenme ve Personel Boyutu

Faaliyet, öğrenme ve personel boyutu kapsamında ele alınırken üç temel husus ışığında değerlendirilmektedir. Bunlar; (1) eğitim konularının ve sürelerinin tespiti, (2) eğitimcilerin tespiti, (3) personel gereksinimlerinin giderilmesi şeklindedir.

4.5.9.2.4.1. Eğitim Konularının ve Sürelerinin Tespiti

İş akış şemaları ve bu şemalara bağlı tespit edilen riskler ışığında tespit edilen eğitim konuları aşağıda gösterilmiştir;

Tablo 65: Eksiklikleri Giderici Eğitim Konuları

Eksiklikleri Giderici Eğitim Konuları
Oyun Gruplarının Kurulumuna İlişkin Risklerin Tespiti ve Önlenmesine Yönelik Eğitim
Piyasa Fiyat Araştırması Usulleri Eğitimi
Harcırah Eğitimi

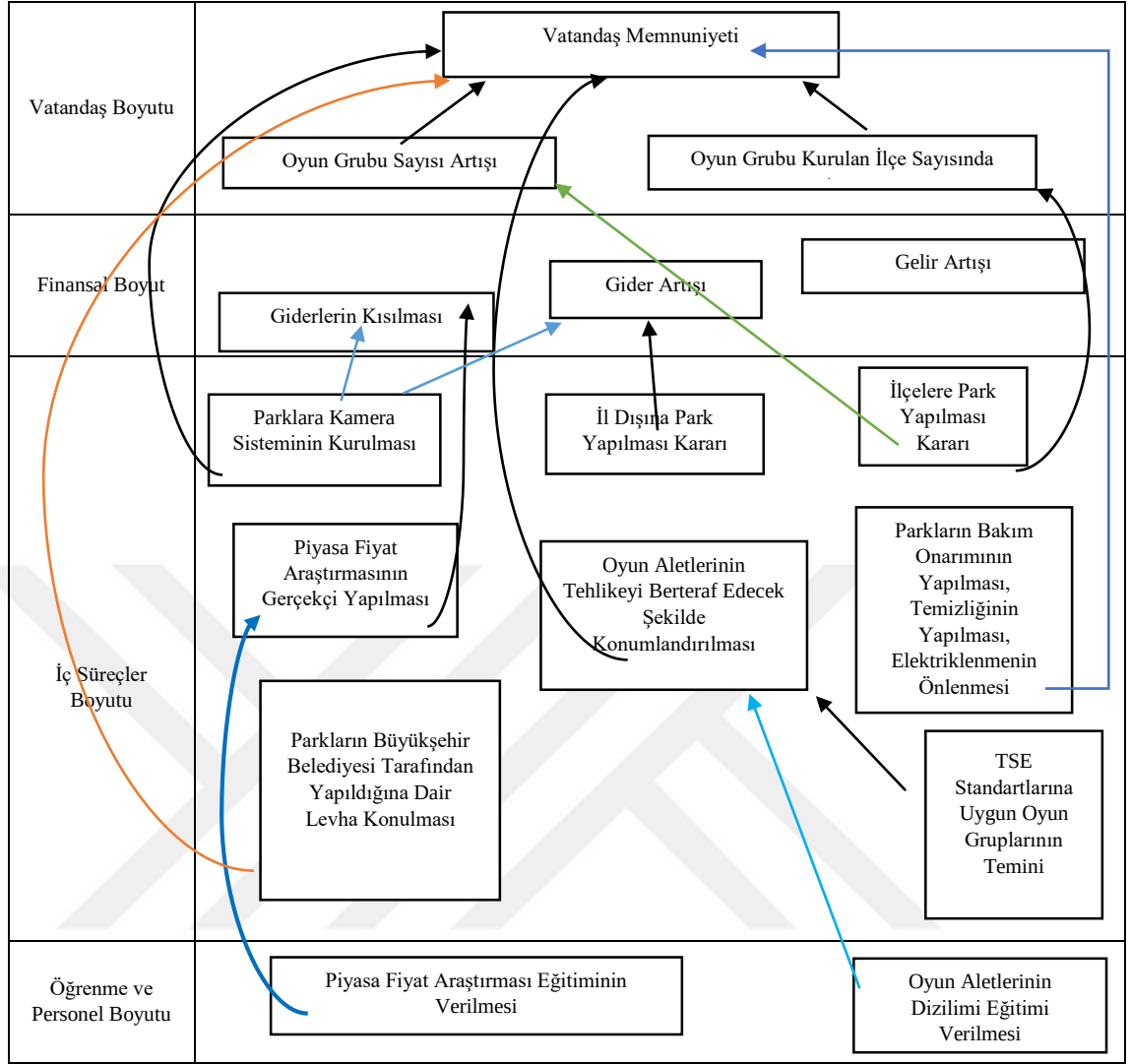
Parklarla ilgili riskler incelendiğinde risklerden birinin parklarda oyun esnasında vuku bulan yaralanma ve hatta ölümlü kazalarla ilgili olduğu görülmektedir. Oyun aletlerinin dizilimi, birbirlerine yakınlığı vb ortaya çıkacak kazalar ile ilişkilidir. Bu sebeple parklardaki oyuncakların kurulumu, dizilimi, birbirlerine yakınlıkları ile ilgili olarak bu konuda görevli personele eğitim verilmesi suretiyle parklarda ortaya çıkması olası yaralanmaların önüne geçilmesi olasıdır. Oyun grupları incelendiğinde çok farklı türde oyun aletlerinin olduğu görülmektedir. Bu münasebetle oyun aletlerinin temininde farklı piyasa fiyat araştırması türlerinin kullanılarak en uygun fiyata oyun gruplarının temininin sağlanması amacıyla, piyasa fiyat araştırması ile görevlendirilecek personele piyasa fiyat araştırması türleri eğitiminin verilmesi sağlanmalıdır. Ve yine il dışına yönelik yürütülen faaliyetlerle ilgili olarak ortaya çıkan yolluk ödemeleri sebebiyle harcırah işlemlerini yürüten personele harcırah eğitiminin verilmesi hatalı ödemelerin önüne geçilmesinde önem arz etmektedir. Ancak bu alanlarda hizmet içi eğitim düzenlenmediği tespit edilmiştir. Bu alanlarda eğitim düzenlenmesinin kurum performansı üzerinde olumlu etkiler doğuracağı düşünülmektedir.

4.5.9.2.4.2. Eğitimcilerin Tespiti

Yukarıda belirtilen alanlarda hizmetiçi eğitimlerin düzenlenmemesine bağlı olarak eğitimci hizmeti temin edilmemiştir. Tespit edilen eğitim konularının, kurum bünyesinde görev yapmakta olan müfettiş, avukat vb gibi personel tarafından verilmesinin planlanması ile eğitimler ücretsiz şekilde gerçekleştirilebilecektir.

4.5.9.2.5. Faaliyete İlişkin Kurumsal Karne Boyutları Arasındaki İlişki

Kurumsal karne modelinin dört boyutu arasındaki ilişkiyi ortaya koyan görsel aşağıda yer almaktadır. Bu görselde boyutlarda yer alan fiillerin birbirleri ile olan ilişkisi gösterilmektedir.



Şekil 48: Kurumsal Karne Boyutları Arasındaki İlişki

İlgili personele öğrenme ve personel boyutunda yer alan piyasa fiyat araştırması eğitiminin verilmesi suretiyle iç süreçler boyutunda yer alan piyasa fiyat araştırmasının gerçekçi yapılması sağlanabilecek, piyasa fiyat araştırmasının daha kapsamlı ve daha detaylı yapılması ile faaliyetlerin daha düşük bedel ile gerçekleştirilmesi olanaklı hale gelebilecek ve bu durum finansal boyutta yer alan giderlerin kısılması hedefi ile ilişkilendirilecektir. Parklara kamera sisteminin kurulması faaliyeti kamera sistemlerinin kurulması ile bir yandan gider artışına sebebiyet verecek, diğer taraftan ise parklara zarar verme niyetinin frenlemesi ve böylece park yenileme maliyetlerinin azalması suretiyle giderlerin kısılmasına katkı sağlayacaktır.

İç süreçler boyutunda ilçelere park yapılması kararının alınması gerek oyun grubu sayısında artışa sebebiyet vermesi gerekse oyun kurulan ilçe sayısında artışa sebebiyet vermesi suretiyle vatandaş memnuniyetini arttırıcı bir faaliyettir. Parklara kurulumu yapılan oyun aletlerinin tehlikeyi bertaraf edecek şekilde konumlandırılması için oyun

aletlerinin dizilimi hususunda ilgili personele eğitim düzenlenmesi öğrenme ve personel boyutu kapsamında ele alınacak bir faaliyettir. Bu eğitimin düzenlenmesi, netice olarak yaralanmaları vb azaltacak ve bu durum vatandaş memnuniyetine katkı sağlayacaktır. Parklara kurulumu yapılan oyun aletlerinin tehlikeyi bertaraf edecek şekilde konumlandırılmasının yanısıra, parkların bakım-onarım ve temizliğinin yapılması, parkların büyükşehir belediyesi tarafından yapıldığına ilişkin levha konulması gibi faaliyetler de vatandaş memnuniyeti üzerinde olumlu etki meydana getirecek faaliyetlerdir.

4.5.9.3. Kocaeli Üniversitesi ve Gebze Teknik Üniversitesi ile İmzalanan Protokol Kapsamında Personelin Lisansüstü Eğitiminin Desteklenmesi Faaliyeti

Kocaeli Büyükşehir Belediyesi ile Kocaeli İlnde eğitim faaliyetlerini sürdüren Kocaeli Üniversitesi ve Gebze Teknik Üniversitesi arasında imzalanan protokol kapsamında Kocaeli Büyükşehir Belediyesinde görev yapan lisans mezunu personelin bu iki üniversitede açılan yüksek lisans programlarına katılımlarının desteklenmesi hedeflenmiştir.

4.5.9.3.1. Vatandaş Boyutu

Sözkonusu faaliyetin, 2017 yılı itibariyle nüfusu 1.883.270 kişiye ulaşan Kocaeli İlnde, 100 kişiye yönelik planlanması ve bu sayının nüfusun % 0,005’lik [yüzbinde beş] oranına karşılık gelmesi birlikte değerlendirildiğinde lisansüstü eğitimin desteklenmesi faaliyetinin belediye başkanı ile belediye meclisinin seçiminde söz sahibi olan bireylerin önemli bir kısmına yönelik olmadığı, dolayısıyla faaliyetin vatandaş boyutu kapsamında değerlendirilmesinin gerçekçi olmayacağı, bu sebeple faaliyetin personel ile ilgili olan öğrenme ve personel boyutu kapsamında değerlendirilmesinin yerinde olacağı değerlendirilmiştir.

4.5.9.3.2. Finansal Boyut

2017 yılı bütçesinden de görüleceği üzere, yapılacak protokol gereği lisansüstü eğitim desteğinin sağlanması faaliyeti kapsamında 300.000,00 TL bütçe tahsis edilmiştir. 2017 yılında Büyükşehir Belediyesinin 28 personelinin sözkonusu protokol kapsamında lisansüstü eğitime kabul edildiği ve bu kapsamda Büyükşehir Belediyesi tarafından Kocaeli Üniversitesine ve Gebze Teknoloji Üniversitesine toplamda 101.200,00 TL ödeme yapıldığı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Faaliyet, finansal boyut kapsamında ele

alınırken üç temel husus ışığında değerlendirilmektedir. Bunlar; (1) birim maliyetin gerçekçi öngörülmesi, (2) piyasa fiyat araştırma yöntemlerinin farklılaştırılması, (3) bütçe tekliflerinin gerçekleşme oranı şeklindedir.

4.5.9.3.2.1. Birim Maliyetin Gerçekçi Öngörülmesi

Kocaeli İlinde eğitim faaliyetlerini sürdüren iki üniversite (Kocaeli Üniversitesi ile Gebze Teknik Üniversitesi) ile Büyükşehir Belediyesi arasında imzalanan protokol gereği lisansüstü eğitime katılan belediye personelinin katkı paylarının % 20'sinin üniversiteler tarafından, % 30'unun personel tarafından, kalan % 50'sinin ise Büyükşehir Belediyesi tarafından karşılanacağı hususu üzerinde mutabık kalınmış ve taraflarca imza altına alınmıştır.

Tablo 66: Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Bünyesinde Lisansüstü Eğitim Desteği Alan Personelin Eğitim Gördükleri Bölümler ve Kendileri İçin Yapılan Mali Destek Tutarı

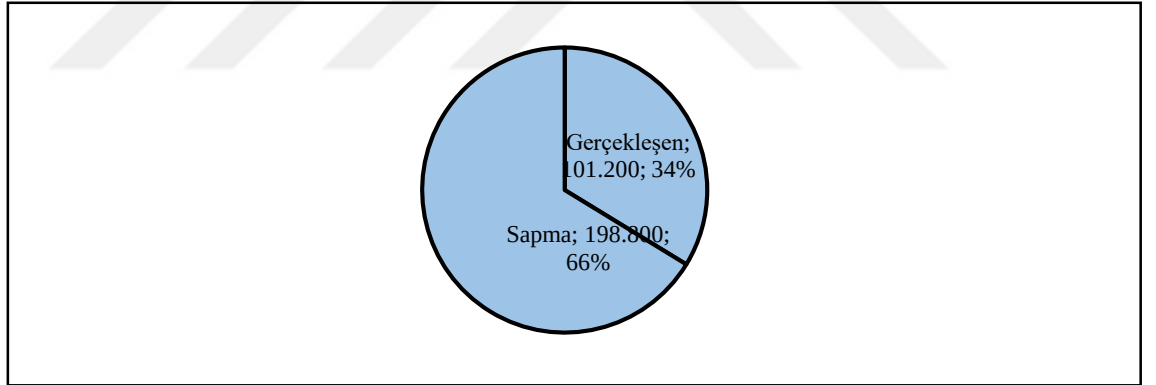
S. NO	BÖLÜM		OKUL	TOPLAM
1.	Eğitim Yönetimi	SBE	KOÜ	3.500,00
2.	İletişim Tas. ve Bil. Tekn.	SBE	KOÜ	3.500,00
3.	İletişim Tas. ve Bil. Tekn.	SBE	KOÜ	3.500,00
4.	İletişim Tas. ve Bil. Tekn.	SBE	KOÜ	3.500,00
5.	İnşaat Müh.	FBE	KOÜ	3.750,00
6.	İletişim Tas. ve Bil. Tekn.	SBE	KOÜ	3.500,00
7.	Eğitim Yön.Tef. Pl. ve Eko.	SBE	KOÜ	3.500,00
8.	İletişim Tas. ve Bil. Tekn.	SBE	KOÜ	3.500,00
9.	İletişim Tas. ve Bil. Tekn.	SBE	KOÜ	3.500,00
10.	Yerel Yönetimler	SBE	KOÜ	3.500,00
11.	Strateji Bilimleri	SBE	KOÜ	3.150,00
13.	Ekonomi	SBE	KOÜ	3.350,00
12.	İnşaat Müh.	FBE	KOÜ	4.500,00
14.	Eğitim Yön.Tef. Pl. ve Eko.	SBE	KOÜ	3.800,00
15.	İletişim Tas. ve Bil. Tekn.	SBE	KOÜ	3.800,00
16.	İletişim Tas. ve Bil. Tekn.	SBE	KOÜ	3.800,00
17.	İletişim Tas. ve Bil. Tekn.	SBE	KOÜ	3.800,00
18.	İletişim Tas. ve Bil. Tekn.	SBE	KOÜ	3.800,00
19.	İletişim Tas. ve Bil. Tekn.	SBE	KOÜ	3.800,00
20.	İletişim Tas. ve Bil. Tekn.	SBE	KOÜ	3.800,00
21.	Ekonomi	SBE	KOÜ	3.800,00
22.	Ekonomi	SBE	KOÜ	3.800,00
23.	Ekonomi	SBE	KOÜ	3.800,00
24.	Ekonomi	SBE	KOÜ	3.800,00
25.	Ekonomi	SBE	KOÜ	3.800,00
26.	İnşaat Müh.	FBE	GTÜ	4.500,00
27.	Mimarlık	FBE	GTÜ	1.350,00
28.	İletişim Tas. ve Bil. Tekn.	SBE	KOÜ	3.500,00
TOPLAM				101.200,00

2017 yılı başında sözkonusu faaliyetin 300.000,00 TL üzerinden bütçelendiği, ancak dönem sonunda faaliyet ile ilgili olarak 101.200,00 TL harcama yapıldığı, dolayısıyla 198.800,00 TL bütçe sapması ortaya çıktığı görülmektedir. Ortaya çıkan 198.800,00 TL tutarındaki bütçe sapmasının miktar ve fiyat eksenli olduğu görülmektedir. Kurumlar arasında yapılan protokole istinaden toplamda 100 belediye personelinin bu kapsamda lisansüstü eğitim görmesi hedeflenmesine rağmen Kocaeli Üniversitesi ile Gebze Teknik

Üniversitesinin bölüm ve kontenjan açmamaları sebebiyle 28 personelin lisansüstü eğitim gördüğü ve buna bağlı olarak miktar sapmasının ortaya çıktığı yetkili personel tarafından ifade edilmiştir. Bu açıklama çerçevesinde konu ele alındığında ortaya çıkan miktar sapmasının dışsal etkiye dayandığı anlaşılmaktadır. Öte yandan bütçeleme 100 kişi x 3.000,00 TL = 300.000,00 TL şeklinde, kişi başına 3.000,00 TL üzerinden yapıldığı, ancak uygulamada öğrenciler için ödenen ortalama bedelin (101.200,00 TL/28 =) 3.614,28 TL olarak, bütçelenen tutar olan 3.000,00 TL'nin üzerinde gerçekleştiği görülmektedir. Fiyat sapmasının temelinde, bütçeleme esnasında katkı paylarının hatalı öngörülmesinin olduğu görülmektedir. Bir önceki yıl gerçekleşen katkı payının, yıllar itibariyle katkı paylarında meydana gelen artış miktarı kadar arttırılması ile ortaya çıkan fiyat üzerinden bütçeleme yapılması durumunda fiyat sapması eksenli bütçe sapmasında azalma beklenecektir.

4.5.9.3.2.2. Bütçe Tekliflerinin Gerçekleşme Oranı

Birim tarafından öngörülen bütçenin % 34'ü oranında bedel ile faaliyetin gerçekleştirildiği görülmektedir.



Şekil 49: Personelin Lisansüstü Eğitiminin Desteklenmesi Faaliyeti Kapsamında Tahsis Edilen Bütçe ile Bütçe Gerçekleşmesi

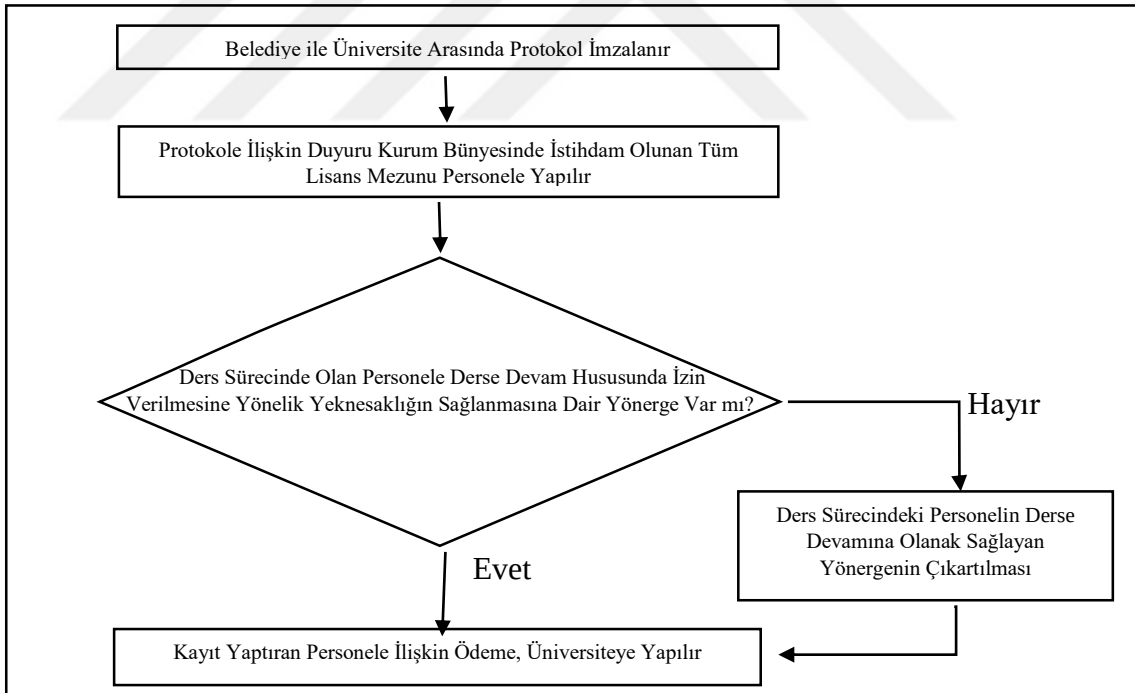
4.5.9.3.3. İç Süreçler Boyutu

Faaliyet, iç süreçler boyutu kapsamında ele alınırken üç temel husus ışığında değerlendirilmektedir. Bunlar; (1) iş akış şemalarının oluşturulması, (2) risklerin tespit edilmesi, risk puanlamalarının ve sıralamalarının yapılması, (3) kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi ve bu faaliyetleri yürütecek birimlerin tespiti şeklindedir.

4.5.9.3.3.1. İş Akış Şemalarının Oluşturulması

Birim personeli ile yapılan görüşmeler neticesinde personelin lisansüstü eğitiminin desteklenmesine ilişkin sürecin;

- 1- Üniversite ile protokol imzalanması,
 - 2- Protokol kapsamında açılan bölümlerin, kontenjanların ve başvuru şartlarının tüm lisans mezunlarına
 - (i) bu kapsamdaki personele kurumsal elektronik posta ile bilgilendirme yapılması,
 - (ii) birimlere yazı yazılarak ilgili personelin imza karşılığı haberdar edilmesi,
 - (iii) bu kapsamdaki personele mesaj gönderilmesi vb yöntemleri ile duyurulması,
 - 3- Üniversiteye kayıt yapan personele ders sürecinde gerekli kolaylığın gösterilmesi yönünde kurum genelinde yönerge çıkartılarak yeknesaklığın sağlanması,
 - 4- Üniversitelere ödemenin yapılması şeklinde olduğu incelenmiştir.
- Faaliyete ilişkin iş akış süreci aşağıda şematize edilmiştir;



Şekil 50: Lisansüstü Eğitim Desteği Verilmesi Faaliyetine İlişkin İş Akış Süreci

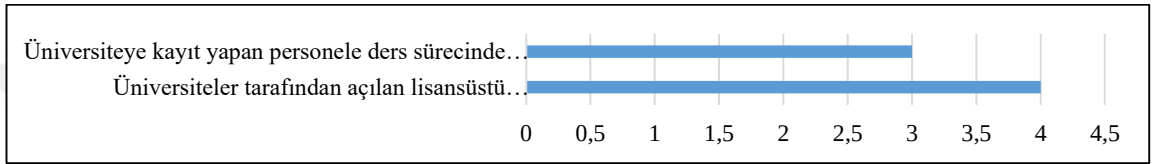
4.5.9.3.3.2. Risklerin Tespit Edilmesi, Risk Puanlamalarının ve Sıralamalarının Yapılması

Faaliyete ilişkin riskler belirlenmiş, her bir riske yönelik etki ve olasılıklar belirlenerek risk puanları tespit edilmiş ve riskler yüksek risk puanından düşük risk puanına doğru sıralanmıştır.

Tablo 67: Ortaya Çıkması Olası Risklere İlişkin Risk Puanlarının Hesaplanması

	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Üniversiteler tarafından açılan lisansüstü programların personele zamanında ve açıklayıcı bir şekilde duyurulmaması	4	3	5	4	4	1	2	1	1	1	4
Üniversiteye kayıt yapan personele ders sürecinde gerekli kolaylığın gösterilmesi yönünde kurum genelinde yönerge çıkartılarak yeknesaklığın sağlanması	3	4	3	2	3	1	1	2	1	1	3

Süreç içerisinde karşılaşılabilecek olası riskler için öngörülen etki ve olasılıkların çarpımı neticesinde belirlenen risk puanları aşağıda grafik halinde gösterilmiştir.

**Grafik 13: Ortaya Çıkması Olası Risklerin Risk Puanlarına Göre Sıralanması**

4.5.9.3.3.3. Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi ve Bu Faaliyetleri Yürütecek Birimlerin Tespiti

Risk puanları en yüksek puanlıdan en düşük puanlıya doğru sıralanmış ve her bir risk sınıflandırılmış olup risk sınıflandırılması ile kontrol faaliyetlerine ilişkin tablo aşağıda gösterilmiştir;

Tablo 68: Ortaya Çıkması Olası Risklerin Sınıflandırılması ve Riskler İçin Belirlenen Kontrol Faaliyetleri

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	4	Üniversiteler tarafından açılan lisansüstü programların personele zamanında ve açıklayıcı bir şekilde duyurulmaması	İlgili personele SMS gönderilmesi, kurumsal elektronik posta ile bilgi verilmesi veya birimlere yazı yazılması suretiyle lisans mezunu personel konudan haberdar edilmelidir.
2	3	Üniversiteye kayıt yapan personele ders sürecinde gerekli kolaylığın gösterilmesi yönünde kurum genelinde yönerge çıkartılarak yeknesaklığın sağlanması	Kurum genelinde yönerge çıkartılması suretiyle lisansüstü personele ders sürecinde izin verilmesi hususunda gerekli kolaylığın gösterilmesi sağlanmalıdır.

Kontrol faaliyetleri kapsamında yapılacak faaliyetler ve faaliyetlerin ilgili olduğu birimlere ilişkin tablo aşağıdaki gibidir;

Tablo 69: Kontrol Faaliyetleri Kapsamında Yapılacak Faaliyetler ve Bu Faaliyetleri Yürütecek Birimler

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
4	Düşük	İlgili personele SMS gönderilmesi, kurumsal elektronik posta ile bilgi verilmesi veya birimlere yazı yazılması suretiyle lisans mezunu personel konudan haberdar edilmelidir.	Lisansüstü personel tespit edilerek SMS, mail ve birimine yazı yazılması suretiyle haberdar edilmesi ile ilgili olarak personel görevlendirilmesi yapılmalıdır.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Bşk.

3	Düşük	Kurum genelinde yönerge çıkartılması suretiyle lisansüstü personele ders sürecinde izin verilmesi hususunda gerekli kolaylığın gösterilmesi sağlanmalıdır.	Başkanlık Makamı tarafından yönerge çıkartılmalıdır.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Bşk. Tarafından Çıkarılarak Başkanlık Makamı Onayı alınmalıdır.

4.5.9.3.4. Öğrenme ve Personel Boyutu

Öğrenme ve personel boyutunun iki yönü bulunmaktadır. İlki öğrenme faaliyetine dönük olan eğitim/öğrenme boyutu, diğeri ise personel iş ve işlemlerini içeren personel boyutudur. Bu iki boyut öğrenme ve personel boyutu kapsamında birleştirilmiştir. Faaliyetin vatandaş boyutu kapsamında değerlendirilmesi gerçekçi olmayacağından, sözkonusu faaliyet kurumsal karne modelinin personel ile ilgili olan öğrenme ve personel boyutu kapsamında değerlendirilmektedir. Bu sebeple faaliyet, öğrenme ve personel boyutu kapsamında ele alınırken üç temel husus ışığında değerlendirilmektedir. Bunlar; (1) miktar hedefinin gerçekçi belirlenmesi, (2) miktar hedefinin gerçekleşme oranı, (3) faaliyetin dengeli dağılımı hususlarıdır.

4.5.9.3.4.1. Miktar Hedefinin Gerçekçi Belirlenmesi

2017 yılı başında Kocaeli Büyükşehir Belediyesi bünyesinde farklı istihdam usullerinde toplamda 1.023 lisans mezunu personel mevcut olup personelin tümüne yüksek lisans yaptırılması gerçekçi bir hedef olmayacağından mevcut lisans mezunu personelin % 10'una tekabül eden bir hedefin belirlenmesinin makul olduğu düşünülmektedir.

4.5.9.3.4.2. Miktar Hedefinin Gerçekleşme Oranı

Dönem başında 100 personelin lisansüstü eğitim desteğinden yararlandırılması hedeflenmekle birlikte dönem sonunda 28 personelin bu hizmetten yararlandığı, dolayısıyla miktar sapmasının 72 olarak gerçekleştiği, yani 72 personelin sözkonusu hizmetten yararlanmadığı tespit edilmiştir. Miktar sapmasının sebebi irdelendiğinde içsel ve dışsal etkiler olduğu görülmektedir. Dışsal etki; protokol imzalanan üniversitelerin bölüm ve kontenjan açmamaları, içsel etki ise personele kapsamlı bilgilendirmenin yapılmamasına bağlı olarak konudan haberdar edilmeyen personelin mevcut olma olasılığıdır.

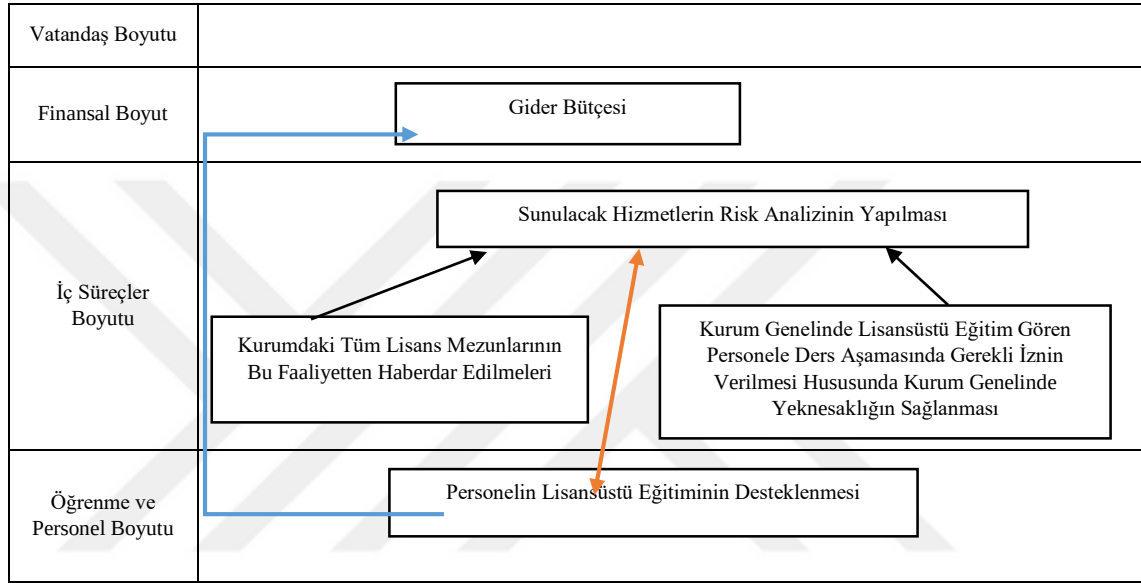
4.5.9.3.4.3. Faaliyetin Dengeli Dağılımı

Lisans mezunların yüksek lisans kapsamında desteklenmesi faaliyetinin belediye birimleri ve lisans mezuniyet bölümleri arasında dengeli dağılımı önem arz etmektedir. Tüm belediye birimlerine bilgi vermek İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığının

görevleri kapsamında iken açılacak yüksek lisans programlarının ve kontenjanlarının tespiti protokol imzalanan üniversitelerin yetkisindedir.

4.5.9.3.5. Faaliyete İlişkin Kurumsal Karne Boyutları Arasındaki İlişki

Kurumsal karne modelinin dört boyutu arasındaki ilişkiyi ortaya koyan görsel aşağıda yer almaktadır. Bu görselde boyutlarda yer alan fiillerin birbirleri ile olan ilişkisi gösterilmektedir.



Şekil 51: Kurumsal Karne Boyutları Arasındaki İlişki

Boyutlar arası ilişkiler incelendiğinde sözkonusu faaliyetin vatandaş boyutuna doğrudan etkisinin olmadığı görülmektedir. Öğrenme ve personel boyutunda yer alan “personelin lisansüstü eğitiminin desteklenmesi” ölçütü ile finansal boyutta yer alan “gider bütçesi” ölçütü arasında ilişki olduğu görülmektedir. Personelin lisansüstü eğitiminin desteklenmesi faaliyetinin daha fazla personele yönelik yürütülmesi gider arttırıcı bir etki oluşturacaktır.

Öğrenme ve personel boyutunda yer alan bir faaliyet iç süreçler boyutunu etkilerken, iç süreçler boyutunda meydana gelen bir faaliyet de öğrenme ve personel boyutunu etkilemektedir. Lisansüstü eğitimin desteklenmesi faaliyetine ilişkin risk analizlerinin yapılması (iç süreçler boyutu) suretiyle bu faaliyete yönelik riskler belirlenecek (1- personelin haberdar edilmemesi, 2- gerekli izinlerin alınamaması) ve tespit edilen bu riskleri ortadan kaldıracak gerekli kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi suretiyle personelin lisansüstü eğitime katılımı arttırılacaktır. Dolayısıyla iç süreçler boyutunda yer alan risk analizleri öğrenme ve personel boyutu üzerinde olumlu etki meydana getirecektir.

4.5.9.4. Çeşitli Kurumlar ile Yapılan Protokoller Kapsamında Belediye Personeline İndirim Yapılmasının Sağlanması Faaliyeti

Büyükşehir Belediyesi ile il genelinde faaliyet gösteren çeşitli işletmeler arasında imzalanan protokoller kapsamında, sunulan hizmet mukabilinde ödenecek bedelin belli bir oranında kurum personeline indirim yapılması faaliyeti bu kapsamda değerlendirilmektedir.

4.5.9.4.1. Vatandaş Boyutu

Büyükşehir belediyesinde görev yapan personel, belediye başkanı ile belediye meclisinin seçiminde söz sahibi olan bireylerdir. Bu yönüyle vatandaş boyutunda yer almanın ilk şartı gerçekleşmektedir. 2017 yılı itibariyle Kocaeli Büyükşehir Belediyesinde 1.255 memur, 386 sözleşmeli personel, 41 sanatçı, 774 işçi ve 85 geçici işçi olmak üzere toplam 2.541 personel istihdam edilmektedir. 2017 yılında nüfusu 1.883.270 kişiye ulaşan Kocaeli İlinde, 2.541 personele yönelik ortaya konulan faaliyetin il nüfusunun % 0,13 (onbinde onüç)'üne yönelik olduğu görülmektedir. Faaliyetin hitap ettiği kesimin, il genelinde yaşayan nüfusun çok küçük bir kısmına tekabül ettiği görülmektedir. Nüfusun onbinde onüçlük kısmına yönelik gerçekleştirilen bir faaliyetin vatandaş boyutu kapsamında değerlendirilmesi gerçekçi olmayacağından, sözkonusu faaliyet kurumsal karne modelinin personel ile ilgili olan öğrenme ve personel boyutu kapsamında değerlendirilmiştir.

4.5.9.4.2. Finansal Boyut

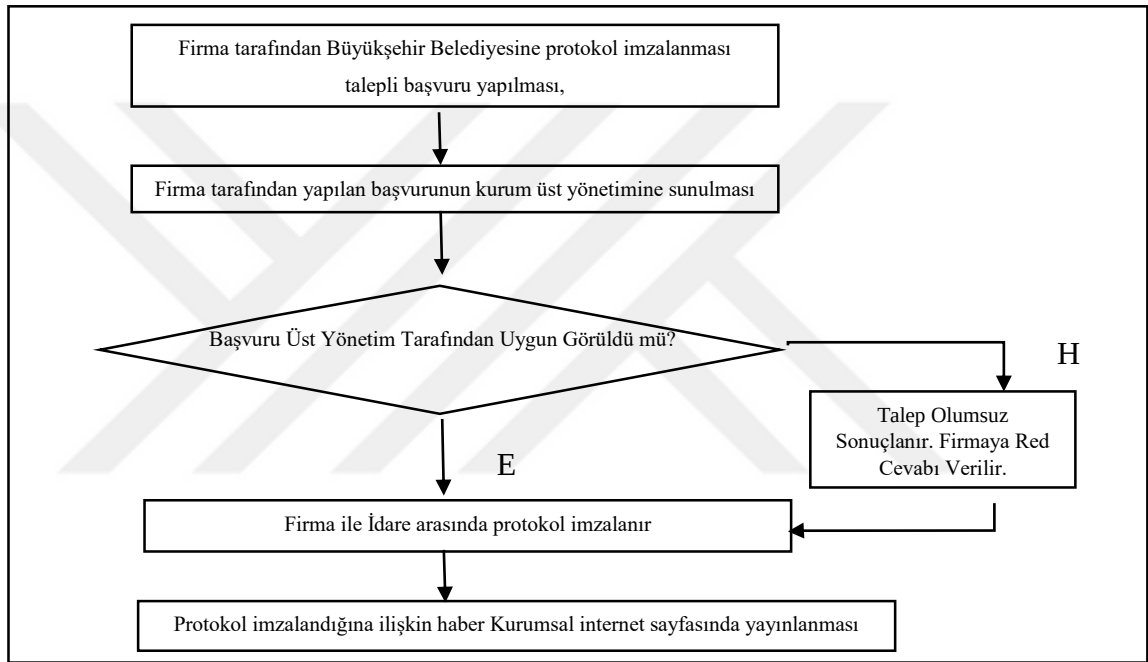
Piyasada faaliyet gösteren işletmeler ile belediye arasında protokol imzalanması durumunda belediye bünyesinde istihdam olunan ve protokol metninde belirtilen şartları haiz her personele, protokole taraf olan firma tarafından protokolde kararlaştırılan oranda indirim sağlanacaktır. Dolayısıyla kurumun gelir ve gider bütçesinde herhangi bir değişiklik olmayacaktır. Ölçütün, kurumun bütçesine etki eden yönü bulunmadığından sözkonusu faaliyet finansal boyut ile ilişkilendirilmemiştir.

4.5.9.4.3. İç Süreçler Boyutu

Faaliyet, iç süreçler boyutu kapsamında ele alınırken üç temel husus ışığında değerlendirilmektedir. Bunlar; (1) iş akış şemalarının oluşturulması, (2) risklerin tespit edilmesi, risk puanlamalarının ve sıralamalarının yapılması, (3) kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi ve bu faaliyetleri yürütecek birimlerin tespiti şeklindedir.

4.5.9.4.3.1. İş Akış Şemalarının Oluşturulması

Birim personeli ile yapılan görüşmeler neticesinde işletmelerle protokol imzalanmasına ilişkin sürecin aşağıdaki gibi olduğu tespit edilmiştir; (1) Firma tarafından Büyükşehir Belediyesine protokol imzalanması talepli başvuru yapılması, (2) Firma tarafından yapılan başvurunun kurum üst yönetimine sunulması, (3) Kurum üst yönetiminin uygun görmesi durumunda protokol imzalanması, (4) Protokol imzalanmasına ilişkin haberin kurum internet sayfasında yayınlanması. Faaliyete ilişkin iş akış süreci aşağıda şematize edilmiştir;



Şekil 52: Çeşitli Firmalarla Protokol İmzalanması Faaliyetine İlişkin İş Akış Süreci

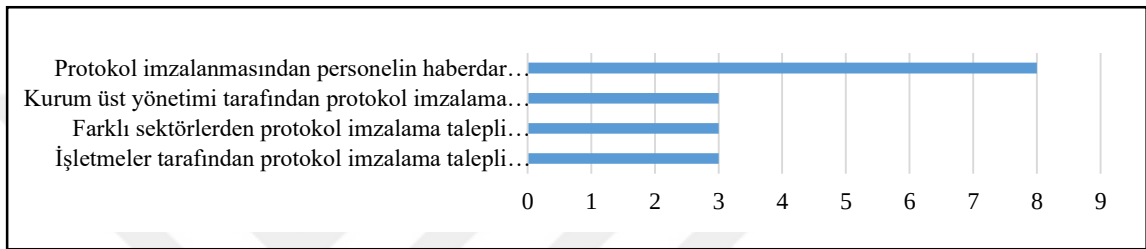
4.5.9.4.3.2. Risklerin Tespit Edilmesi, Risk Puanlamalarının ve Sıralamalarının Yapılması

Faaliyetine ilişkin riskler belirlenmiş, her bir riske yönelik etki ve olasılıklar belirlenerek risk puanları tespit edilmiş ve riskler yüksek risk puanından düşük risk puanına doğru sıralanmıştır.

Tablo 70: Ortaya Çıkması Olası Risklere İlişkin Risk Puanlarının Hesaplanması

RİSK YETKİLİSİ: Daire Başkanı	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
İşletmeler tarafından protokol imzalama talepli başvuru yapılmaması	2	3	3	2	3	1	2	1	1	1	3
Farklı sektörlerden protokol imzalama talepli başvuru yapılmaması	2	3	3	2	3	1	2	1	1	1	3
Kurum üst yönetimi tarafından protokol imzalama talebinin reddedilmesi	2	3	3	2	3	1	2	1	1	1	3
Protokol imzalanmasından personelin haberdar olmaması	4	3	4	3	4	1	2	2	1	2	8

Süreç içerisinde karşılaşılabilecek olası riskler için öngörülen etki ve olasılıkların çarpımı neticesinde belirlenen risk puanları aşağıda grafik halinde gösterilmiştir.

**Grafik 14: Ortaya Çıkması Olası Risklerin Risk Puanlarına Göre Sıralanması**

4.5.9.4.3.3. Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi ve Bu Faaliyetleri Yürütecek Birimlerin Tespiti

Risk puanları en yüksek puanlıdan en düşük puanlıya doğru sıralanmış ve herbir risk sınıflandırılmış olup risk sınıflandırılması ile kontrol faaliyetlerine ilişkin tablo aşağıda gösterilmiştir;

Tablo 71: Ortaya Çıkması Olası Risklerin Sınıflandırılması ve Riskler İçin Belirlenen Kontrol Faaliyetleri

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	8	İşletmeler tarafından protokol imzalama talepli başvuru yapılmaması	Sürecin işletmenin talebi üzerine başlatılması usulü terkedilerek, idarenin teklifi üzerine başlatılması usulüne geçilmesi
2	3	Farklı sektörlerden protokol imzalama talepli başvuru yapılmaması	Sürecin işletmenin talebi üzerine başlatılması usulü terkedilerek, idarenin teklifi üzerine başlatılması usulüne geçilmesi
3	3	Kurum üst yönetimi tarafından protokol imzalama talebinin reddedilmesi	Yönetmelik yayınlayarak protokol imzalama usulü belirlenmeli ve idarenin takdir yetkisi azaltılmalıdır
4	3	Protokol imzalanmasından personelin haberdar olmaması	Protokollerin Kurum İnternet Sayfasında yer alan bir sekme altında toplu halde belirtilmesi sağlanmalıdır.

Tablo 72: Kontrol Faaliyetleri Kapsamında Yapılacak Faaliyetler ve Bu Faaliyetleri Yürütecek Birimler

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
8	Orta	Sürecin işletmenin talebi üzerine başlatılması usulü terkedilerek, idarenin teklifi üzerine başlatılması usulüne geçilmesi	Süreç yeniden planlanmalıdır.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Bşk.
3	Düşük	Sürecin işletmenin talebi üzerine başlatılması usulü terkedilerek, idarenin teklifi üzerine başlatılması usulüne geçilmesi	Süreç yeniden planlanmalıdır.	
3	Düşük	Yönetmelik yayınlayarak protokol imzalama usulü belirlenmeli ve idarenin takdir yetkisi azaltılmalıdır	Yönetmelik yayımlanmalıdır.	
3	Düşük	Protokollerin Kurum İnternet Sayfasında yer alan bir sekme altında toplu halde belirtilmesi sağlanmalıdır.	Protokoller kurumsal internet sayfasında toplu halde belirtilmelidir.	

Süreçte tespit edilen aksaklıklar sebebiyle iş akış şeması yeniden oluşturulmuştur. İşletmelerin idareye protokol için başvurması ile başlayan süreç, idarenin işletmeleri protokol imzalamaya davet etmesi şeklinde yeniden kurgulanmıştır. Yeni süreç;

- 1- İdare tarafından işletmelerin protokol imzalamaya davet edilmesine karar verilmesi,
- 2- Protokol imzalamaya yönelik prosedürlerin belirlenmesi,
- 3- Protokol imzalanacak sektörlerin tespit edilmesi,
- 4- Ticaret odaları üzerinden protokol imzalanması öngörülen sektörlerle protokol imzalama önerisinde bulunulması,
- 5- Protokol imzalamak isteyen işletmelerin şartlarının prosedürlere uygun olması halinde protokol imzalanması,
- 6- İmzalanan protokolün kurum internet sitesinde toplu halde ilan edilmesi ve böylece tüm ilgili personelin protokolden haberdar olmasının sağlanması şeklinde oluşturulmuştur.

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerle protokol imzalanması, protokol imzalanan işletmelerin sayılarının artırılması ve işletmelerle imzalanan protokollerin personele duyurulması önem arz etmektedir. Nitekim büyükşehir belediyesinin kimlerle protokol imzaladığına ilişkin bilgisi olmayan personelin mevcut olduğu tespit edilmiştir. Tezin yazımı esnasında protokol imzalanan işletmelerin listesi kurumsal internet sitesinde personele duyurulmuştur. İdarenin firmaları protokol imzalamaya davet etmesi sistemine geçilmesiyle birlikte bugüne değin protokol imzalanmayan alanlarda (market, giyim mağazası, kuaför vb) faaliyet gösteren işletmelerle protokol imzalanması mümkün hale gelebilecek ve kurum personeli, farklı türde hizmetlerden daha uygun koşullarla yararlanma olanağına erişebilecektir. İmzalanan protokollerin kurumun internet sitesinden personele toplu halde, sistematik bir biçimde, duyurulması ile imzalanan protokollerin uygulanabilirlik seviyesinin artması beklenmektedir. Personelin piyasadan temin edeceği hizmetleri daha düşük bedel mukabilinde temin etmesiyle nominal gelirinde değişiklik olmamasına rağmen reel gelirinde artış meydana gelecek ve böylece personelin yaşam standartlarında artış meydana gelecektir. Bu durum da personelin daha özverili çalışmasına katkı sağlayacaktır.

4.5.9.4.4. Öğrenme ve Personel Boyutu

Öğrenme ve personel boyutunun iki yönü bulunmaktadır. İlki öğrenme faaliyetine dönük olan eğitim/öğrenme boyutu, diğeri ise personel iş ve işlemlerini içeren personel boyutudur. Bu iki boyut öğrenme ve personel boyutu kapsamında birleştirilmiştir. 1.255 memur, 386 sözleşmeli personel, 41 sanatçı, 774 işçi, 85 geçici işçi olmak üzere toplam 2.541 personele yönelik ortaya konulan faaliyetin vatandaş boyutu kapsamında değerlendirilmesinin makul olmaması gerekçesiyle 2.541 personele yönelik yapılan çalışmalar personel boyutu kapsamında ele alınmıştır. Bu sebeple faaliyet, personel ve öğrenme boyutu kapsamında ele alınırken üç temel husus ışığında değerlendirilmektedir. Bunlar; (1) miktar hedefinin gerçekçi belirlenmesi, (2) miktar hedefinin gerçekleşme oranı, (3) faaliyetin dengeli dağılımı hususlarıdır.

4.5.9.4.4.1. Miktar Hedefinin Gerçekçi Belirlenmesi

Kocaeli Büyükşehir Belediyesi ile protokol imzalayan işletmeler sağlık, eğitim ve tatil sektörlerinde faaliyet gösteren firmalar olup, 2017 yılı itibariyle protokol imzalayan firmaların isimleri, protokollerin imzalanma tarihleri, protokol kapsamındaki bireylere yönelik yapılacak indirim oranları ve protokolün geçerlilik süreleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 73: Kurumlarla Yapılan Sözleşme ve Protokoller

S.N O	GRUP	KURUM	PROTOKOL TARİHİ	İNDİRİM ORANI	GEÇERLİLİK SÜRESİ
1	SAĞLIK	Dünya Göz Hastanesi	15.06.2015	10% - 15% - 20%	Süresiz
2		Fizomer	-	20%	Süresiz
3		Hospitadent	18.01.2016	20%	Süresiz
4		Özel Kartepe Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi	15.02.2016	30%	Süresiz
5	EĞİTİM	Yurtdışı Eğitim Noktası	20.10.2015	10%	Süresiz
6	DİĞER	Hattuşa Termal Otel	27.05.2016	25%	Süresiz

Sağlık kurumları yönüyle ele alındığında 19 özel hastane, 17 özel tıp merkezi, 8 özel diyaliz merkezi, 9 özel poliklinik, 1 evde bakım hizmeti merkezi, 4 görüntüleme merkezi, 8 tıbbi tahlil laboratuvarı (kocaelism.saglik.gov.tr); eğitim kurumları yönüyle 18 Eylül 2018 tarihi itibariyle 248 özel eğitim kurumunun (anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise) olduğu (www.nkfu.com/kocaeli), çok sayıda kuaför, market ve giyim mağazası olan bir ilde yıl genelinde 2 adet firma ile protokol imzalanılmasının hedeflenilmesi miktar hedefinin gerçekçi belirlenmediğini göstermektedir.

4.5.9.4.4.2. Miktar Hedefinin Gerçekleşme Oranı

Kocaeli Büyükşehir Belediyesi ile protokol imzalayan işletmeler sağlık, eğitim ve tatil sektörlerinde faaliyet gösteren firmalardan oluşmakta olup, 2017 yılı sonu itibariyle protokol imzalayan firmaların isimleri, protokollerin imzalanma tarihleri, protokol kapsamındaki bireylere yönelik yapılacak indirim oranları ve protokolün geçerlilik süreleri Tablo 73’de gösterilmiştir.

Tablodan da görüleceği üzere 2017 yılı başında yıl genelinde 2 adet firma ile protokol imzalanma hedefi konulmuş olmakla birlikte yıl genelinde, daha önceki yıllarda imzalanan protokollerin uzatılmasına bağlı olarak yeni bir firma ile protokol imzalanmadığı, dolayısıyla olumsuz miktar sapmasının ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

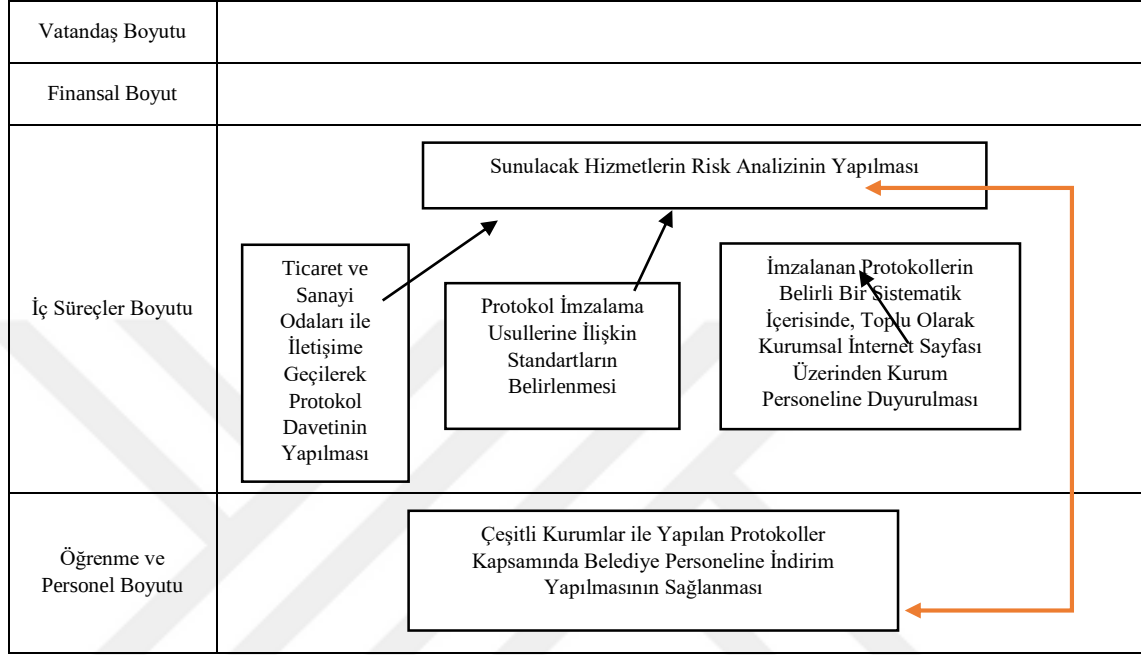
4.5.9.4.4.3. Faaliyetin Dengeli Dağılımı

2017 yılı sonu itibariyle protokol imzalayan firmaların isimleri, protokollerin imzalanma tarihleri, protokol kapsamındaki bireylere yönelik yapılacak indirim oranları ve protokolün geçerlilik süreleri Tablo 73’de gösterilmiştir.

Tablodan da görüleceği üzere market, giyim mağazası, kuaför vb işletmelerle indirim protokolü imzalanmamış, protokol imzalanan işletmeler de toplam işletme sayısı içerisinde çok küçük bir yekün tutmaktadır. Dolayısıyla faaliyet alanları ve faaliyet alanları bünyesinde faaliyet gösteren işletme sayıları dikkate alındığında faaliyet alanı ve işletme sayısı yönüyle dengeli bir dağılımın olmadığı görülmektedir. İç süreçler boyutunda belirtilen risklerin ortadan kaldırılması ile (firmalara teklifte bulunma daveti gönderilmesi vb) farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerle protokol imzalanabilecek, personel bu protokolden haberdar edilebilecek ve böylece personel memnuniyetinde artış meydana gelecektir.

4.5.9.4.5. Faaliyete İlişkin Kurumsal Karne Boyutları Arasındaki İlişki

Kurumsal karne modelinin dört boyutu arasındaki ilişkiyi ortaya koyan görsel aşağıda yer almaktadır. Bu görselde boyutlarda yer alan fiillerin birbirleri ile olan ilişkisi gösterilmektedir.



Şekil 53: Kurumsal Karne Boyutları Arasındaki İlişki

Boyutlar arası ilişkiler incelendiğinde iç süreçler boyutu ile öğrenme ve personel boyutu arasında iki yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Yani Öğrenme ve personel boyutunda yer alan bir faaliyet iç süreçler boyutunu etkilerken, iç süreçler boyutunda meydana gelen bir faaliyet de öğrenme ve personel boyutunu etkilemektedir.

Çeşitli kurumlar ile protokollerin imzalanması faaliyetine ilişkin risk analizlerinin yapılması suretiyle faaliyete yönelik riskler belirlenecek; tespit edilen riskleri ortadan kaldırmaya yönelik gerekli kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi ile de (1- Ticaret ve Sanayi Odaları ile iletişime geçilerek protokol davetinin yapılması, 2- protokol imzalanmasına ilişkin standartların belirlenmesi, 3- imzalanan protokollerin kurumsal internet sayfası üzerinden personele duyurulması) personelin indirimli hizmet alması hususuna katkı sağlanacak olup, bu surette öğrenme ve personel boyutu üzerinde olumlu etki meydana gelmesi, personelin daha fazla işletmeden indirimli alışveriş yapmasının sağlanması mümkün hale gelecektir.

4.6. Sunulan Hizmetlerin Vatandaş Boyutu Üzerindeki Etkisi ile Verilen Oy Sayısı Arasındaki İlişki

Büyükşehir Belediyesi için oluşturulan kurumsal karne modelinde ilk sırayı vatandaş boyutu almakta ve vatandaş boyutu diğer üç boyut için odak noktası olmaktadır. Vatandaşlara yönelik yürütülen faaliyetlerin vatandaş nezdindeki karşılığı yani vatandaşların faaliyetlerden duyduğu memnuniyet ölçülmek istenilmiştir. Belediyeler tarafından sunulan belediye hizmetlerinin yerel seçimlerdeki seçmen tercihleri ve oy verme davranışları üzerindeki etkisi üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde çalışmaların ilçe veya il belediyelerinin faaliyetleri bazında değerlendirildiği görülmektedir. Belediye hizmetlerinin yerel seçimlerdeki seçmen tercihleri ve oy verme davranışları üzerindeki etkisi üzerine ülke genelinde yapılan çalışmalar incelendiğinde Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) tarafından 2014 yılında yapılan “Kamu ve Belediye Hizmetlerinin Yerel Seçime Etkisi” başlıklı değerlendirme notu dışında herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Sözkonusu çalışmada TUIK tarafından yapılan “Yaşam Memnuniyeti Araştırması” özelinde değerlendirme yapıldığı, söz konusu araştırmada belediye hizmetlerinden memnuniyetin 10 değişken ile değerlendirildiği, bu değişkenler üzerinden yapılan değerlendirmede belediye hizmetlerinden memnuniyetin en düşük olduğu 14 ilin 12’sinde bir sonraki seçimde belediye başkanlarının değiştiği, belediye başkanlarının değişmesinin partilerin seçim öncesinde vatandaşların tepkilerini doğru okuduklarının göstergesi olarak değerlendirildiği görülmektedir (Dündar, 2014: 6). Dolayısıyla belediye hizmetlerinden memnuniyetin yerel seçimlerde seçmen tercihleri ve oy verme davranışları üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Belediye hizmetlerine yönelik yapılan anket çalışmalarında anket sorularını cevaplandıran bireylerin oy verdikleri siyasi parti merkezli değerlendirme yapacakları, bu durumun nesnelliği etkileyeceği ayrıca tez çalışmasının Kocaeli ilinin 12 ilçesini kapsamaması, il genelinde kapsamlı bir anket çalışması yapılmasının zaman kısıtı sebebiyle pek olanaklı olmaması ile birlikte değerlendirildiğinde anket çalışması yapılmamış seçim sonuçları ışığında değerlendirme yapılmıştır.

İl yüzölçümü ile nüfusun büyüklüğü dikkate alındığında Kocaeli İli evreninin tamamen incelenmesinin güçlüğü anlaşılmış olup, bunun yerine (i) ilçe belediye bütçelerinden seçmen başına düşen pay, (ii) Büyükşehir Belediyesi tarafından 2004-2019 dönem aralığında ilçelere yapılan yatırım tutarlarından seçmen başına düşen pay ve (iii) hizmetleri yapan büyükşehir belediye başkanının mensubu olduğu siyasi partiye verilen

oylarda 2019 yerel seçimleri ile 2014 yerel seçimleri arasında meydana gelen fark arasında ilişki kurulmuş; büyükşehir belediyesi tarafından ilçelere yapılan yatırımların/ilçelerde gerçekleştirilen faaliyetlerin vatandaş memnuniyetinin bir göstergesi olarak kabul edilen oy verme eylemi üzerindeki yansıması ele alınmıştır.

Büyükşehir Belediyesi bünyesinde 2004 – 2019 dönem aralığına ilişkin 15 yıllık verilerin bir bütün olarak bulunduğu, yıllık veya 5’er yıllık seçim dönemlerine ilişkin bölümler itibariyle verilerin yer almadığı ifade edilmiştir. Aşağıdaki tabloda Büyükşehir Belediyesi ile İlçe Belediyelerinin 2017, 2018, 2019 ve 2020 yıllarına ait bütçeleri gösterilmiştir.

Tablo 74: Büyükşehir Belediyesi ile İlçe Belediyelerinin 2017, 2018, 2019 ve 2020 Yıllarına Ait Bütçeleri

İLÇELER	2017 YILI BÜTÇESİ (Milyon)	2018 YILI BÜTÇESİ (Milyon)	2019 YILI BÜTÇESİ (Milyon)	2020 YILI BÜTÇESİ (Milyon)
Büyükşehir	2.100,00	2.789,00	3.390,00	2.775,00
Başiskele	108,55	144,91	161,70	133,75
Çayırova	121,00	220,50	205,00	175,00
Darica	165,00	185,00	197,50	169,86
Derince	110,00	120,00	85,00	115,50
Dilovası	87,19	85,43	85,00	84,25
Gebze	365,00	390,00	448,00	370,00
Gölcük	134,60	132,70	129,00	122,00
İzmit	220,00	255,00	300,00	300,00
Kandıra	25,00	26,00	32,00	34,67
Karamürsel	33,20	40,00	42,50	43,00
Kartepe	85,50	118,50	140,20	141,40
Körfez	230,00	245,00	245,00	188,75
İlçe Belediyeleri Ortalama	140,42	163,59	172,58	156,52

Yerel seçimlerin 2019 yılında yapılması ve en güncel seçmen sayısı verilerinin 2019 yılında olması sebebiyle 2019 yılı bütçesi üzerinden değerlendirme yapılmıştır. 2019 yılı ilçe belediye bütçelerinin 2019 yerel seçiminde kullanılan geçerli oy sayılarına bölünmesi suretiyle seçmen başına bütçeden düşen paylar belirlenmiş olup aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 75: İlçe Belediyeleri Bütçelerinden Seçmen Başına Düşen Paylar

İLÇELER	2019 YILI BÜTÇESİ (Milyon)	GEÇERLİ OY	BÜTÇEDEN SEÇMEN BAŞINA DÜŞEN PAY (TL)
Başiskele	161.700,00	58.899	2.745,38
Çayırova	205.000,00	70.376	2.912,90
Darica	197.500,00	112.396	1.757,18
Derince	85.000,00	84.831	1.001,99
Dilovası	85.000,00	26.661	3.188,18
Gebze	448.000,00	205.672	2.178,23
Gölcük	129.000,00	95.737	1.347,44
İzmit	300.000,00	212.160	1.414,03
Kandıra	32.000,00	32.902	972,59
Karamürsel	42.500,00	33.587	1.265,37
Kartepe	140.200,00	70.225	1.996,44
Körfez	245.000,00	94.895	2.581,80

İlçe belediyelerinin 2019 yılı bütçelerinden seçmen başına düşen payların büyükten küçüğe sıralanışı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 76: İlçe Belediyeleri Bütçelerinden Seçmen Başına Düşen Payların Büyükten Küçüğe Sıralanması

İLÇELER	İLÇE BELEDİYE BÜTÇESİNDEN SEÇMEN BAŞINA DÜŞEN PAY (TL)
Dilovası	3.188,18
Çayırova	2.912,90
Başiskele	2.745,38
Körfez	2.581,80
Gebze	2.178,23
Kartepe	1.996,44
Darica	1.757,18
İzmit	1.414,03
Gölcük	1.347,44
Karamürsel	1.265,37
Derince	1.001,99
Kandıra	972,59

Tablodan görüleceği üzere ilçe belediye bütçelerinden seçmen başına düşen paylar sıralamasında, bütçeden en düşük pay alan beş ilçe Kandıra, Derince, Karamürsel, Gölcük ve İzmit İlçeleridir. İlçe belediyeleri gerek bütçe kısıtları, gerekse yasal mevzuat sebebiyle büyükşehir belediyesi ölçeğinde ve çeşitliliğinde faaliyet gösterememektedirler. Büyükşehir belediyesi tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin önemli kısmının ilçe belediyeleri tarafından gerçekleştirilemediği aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 77: Büyükşehir Belediyesi Tarafından Gösterilen Faaliyetlerin İlçe Belediyeleri Tarafından Gösterilip Gösterilmediğine İlişkin Tablo

KOCAELİ İLÇELERİ	TRAMVAY	KÖPRÜLÜ KAVŞAK	YEŞİL ALAN ÇALIŞMALARI	ÇOCUK OYUN GRUPLARI	FIRIN YAPIMI	MİNARE YAPIMI	TARIMSAL SULAMA	TARIM VE HAYVANCILIK	KONUTLAŞTIRILAN ALANLAR	CENAZE	İTFAİYE	TÜKETİCİ HAKLARINA	TIR TIYATROSU	KİTAP FUARI	BİLİM MERKEZİ	KÜLTÜR GEZİLERİ	ÖĞRENCİLERE TABLET	MESLEK EDİNDİRME	GENÇLİK MERKEZLERİ	SAĞLIK KONUSUNDA	HASTA NAKİL HİZMETİ	EYDE BAKIM FAALİYETİ	GEBE VE ANNELERİN SÜT	ENGELLİLERİN TALEP	HOŞ GELDİN BEBEK PAKETİ	GIDA YARDIM KARTI	GIYIM YARDIM KARTI	KÜLTÜR MERKEZLERİ
BÜYÜKŞEHİR	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
BAŞİSKELE	H	H	E	E	H	H	H	H	E	H	H	H	H	H	H	H	H	H	E	H	E	H	E	H	E	E	E	E
ÇAYIROVA	H	H	E	E	H	H	H	H	E	H	H	H	H	H	H	H	H	H	E	H	E	E	H	E	H	E	E	E
DARICA	H	H	E	E	H	H	H	H	E	H	H	H	H	H	H	E	H	H	H	H	H	H	H	E	H	E	E	E
DERİNCE	H	H	E	E	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	E	H	E	E	H	H	H	H	H	H	E	E	E
DİLOVASI	H	H	E	E	H	H	H	H	E	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	E	H	H	H	H	E	E	H
GEBZE	H	H	E	E	H	H	H	H	E	H	H	H	H	H	H	H	H	E	E	H	H	H	H	E	H	H	H	E
GÖLCÜK	H	E	E	E	H	H	H	H	E	H	H	H	H	H	H	E	H	E	E	E	H	H	H	E	E	E	E	E
İZMİT	H	H	E	E	H	H	H	H	E	H	E	H	H	H	H	E	H	E	E	E	H	E	H	E	H	E	E	E
KANDIRA	H	H	E	E	H	H	H	H	E	H	H	H	H	H	H	H	H	E	E	H	H	H	H	H	H	E	E	H
KARAMÜRSEL	H	H	E	E	H	H	H	H	E	H	H	H	H	H	H	H	H	E	H	H	H	H	H	H	E	E	E	E
KARTEPE	H	H	E	E	H	H	H	H	E	H	H	H	H	H	H	E	H	E	E	H	H	H	H	E	E	E	E	E
KÖRFEZ	H	E	E	E	H	H	H	H	E	H	H	H	H	H	H	E	H	H	H	H	H	H	H	E	E	E	H	E

(H: Hayır; E: Evet)

Büyükşehir Belediyesi tarafından ilçelerde gerçekleştirilen projelere ilişkin yıllık ve 5 yıllık seçim dönemlerine ilişkin verilerinin bir bütün olarak bulunmadığı; elde edilebilen tek verinin 2004-2019 tarih aralığındaki 15 yıllık döneme ait olduğu; 15 yıllık dönem itibariyle Büyükşehir Belediyesi tarafından ilçelerde gerçekleştirilen proje sayıları ile yatırım tutarlarının aşağıdaki gibi olduğu görülmektedir.

Tablo 78: Büyükşehir Belediyesi Tarafından İlçelerde Yürütülen Proje Sayıları ile Proje Tutarları

İlçeler	2004-2019 Dönemi Yatırım Miktarı	
	Proje Sayısı	Tutar (TL)
İzmit	1.059	1.805.872.622,00
Gebze	448	759.320.102,00
Kartepe	417	551.164.130,00
Derince	371	391.873.701,00
Başiskele	365	555.665.000,00
Karamürsel	351	349.332.168,00
Kandıra	337	582.789.250,00
Gölcük	331	333.548.748,00
Körfez	276	318.507.473,00
Dilovası	272	311.201.592,00
Çayirova	161	278.842.266,00
Darica	133	253.538.799,00

Yerel seçimlerde oy kullanan seçmenler hem ikamet ettikleri ilçe belediyesi için hem de büyükşehir belediyesi için oy kullanmaktadırlar. 2014 ve 2019 yılı yerel seçimlerinde Kocaeli İlinde ikamet eden seçmenlerin ikamet ettikleri ilçe belediyesi ile Büyükşehir Belediyesi için kullandıkları oylarda farklı siyasi partileri destekleyebildikleri görülmektedir. Büyükşehir Belediye Başkanlığı 2004, 2009, 2014 ve 2019 seçimlerinde Adalet ve Kalkınma Partisi adayları tarafından kazanıldığından aşağıdaki tablolarda seçmenlerin Adalet ve Kalkınma Partisi adaylarına verdikleri oy üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

Tablo 79: İlçe Belediye Başkanlığı ile Büyükşehir Belediye Başkanlığı Seçimlerinde Adalet ve Kalkınma Partisi Adaylarının Aldıkları Oy Oranları (2019 Yerel Seçimi)

İlçeler	Geçerli Oy	2019 YEREL SEÇİMLERİ			
		Büyükşehir Belediye Başkanlığı Seçiminde Adalet ve Kalkınma Partisi Adayına Verilen Oy Miktarı	%	İlçe Belediye Başkanlığı Seçiminde Adalet ve Kalkınma Partisi Adayına Verilen Oy Miktarı	%
Başiskele	58.899	36.905	62,66	30.996	52,63
Çayirova	70.376	39.906	56,70	38.658	54,93
Darica	112.396	63.199	56,23	59.384	52,83
Derince	84.831	44.651	52,64	40.533	47,78
Dilovası	26.661	14.053	52,71	13.570	50,90
Gebze	205.672	118.586	57,66	107.990	52,51
Gölcük	95.737	53.483	55,86	50.336	52,58
İzmit	212.160	107.708	50,77	98.398	46,38
Kandıra	32.902	20.140	61,21	18.573	56,45
Karamürsel	33.587	20.148	59,99	16.501	49,13
Kartepe	70.225	42.262	60,18	40.859	58,18
Körfez	94.895	48.284	50,88	46.595	49,10

Tablo 80: İlçe Belediye Başkanlığı ile Büyükşehir Belediye Başkanlığı Seçimlerinde Adalet ve Kalkınma Partisi Adaylarının Aldıkları Oy Oranları (2014 Yerel Seçimi)

İlçeler	2014 YEREL SEÇİMLERİ				
	Geçerli Oy	İlçelerde Yaşayan Seçmenin Büyükşehir Belediye Başkanlığı Seçiminde Adalet ve Kalkınma Partisine Verdiği Oy Miktarı	%	İlçelerde Yaşayan Seçmenin İlçe Belediye Başkanlığı Seçiminde Adalet ve Kalkınma Partisine Verdiği Oy Miktarı	%
Başiskele	47.237	28.147	59,59	25.876	54,78
Çayırova	59.962	31.607	52,71	27.009	45,04
Darica	97.302	52.390	53,84	48.888	50,24
Derince	83.350	38.876	46,64	35.347	42,41
Dilovası	25.102	13.180	52,51	10.795	43,00
Gebze	196.031	104.105	53,11	95.787	48,86
Gölcük	91.114	43.851	48,13	41.343	45,38
İzmit	209.130	95.625	45,73	94.969	45,41
Kandıra	30.616	16.650	54,38	15.801	51,61
Karamürsel	34.224	17.256	50,42	14.723	43,02
Kartepe	63.778	35.719	56,01	33.546	52,60
Körfez	86.230	41.017	47,57	38.139	44,23

Yukarıdaki her iki tablodan gerek 2014 gerekse 2019 seçimlerinde seçmenlerin ilçe belediye başkanlığında ve büyükşehir belediye başkanlığında farklı parti tercihlerinde bulunduğu görülmektedir. 2019 yılında İzmit Belediye Başkanlığı seçiminde Adalet ve Kalkınma Partisini tercih edenlerin 2014 yılına kıyasla % 0,97 artarak % 46,38'e ulaştığı, buna karşın büyükşehir belediye başkanlığı seçiminde Adalet ve Kalkınma Partisini tercih edenlerin 2014 yılına kıyasla % 5,04 artarak % 50,77'ye ulaştığı; 2019 yılında Başiskele Belediye Başkanlığı seçiminde Adalet ve Kalkınma Partisini tercih edenlerin 2014 yılına kıyasla % 2,15 azalarak % 52,63'e düştüğü, buna karşın büyükşehir belediye başkanlığı seçiminde Adalet ve Kalkınma Partisini tercih edenlerin 2014 yılına kıyasla % 3,07 artarak % 62,66'ya ulaştığı görülmektedir. 2014 ve 2019 seçimlerinde oy kullanan seçmenlerin ilçe belediyesi ve Büyükşehir Belediyesi için ortaya koydukları tercihlerdeki değişim oranları aşağıdaki tabloda topluca gösterilmiştir.

Tablo 81: 2019-2014 Yıllarındaki Yerel Seçimlerde Seçmenlerin Büyükşehir Belediyesi ile İlçe Belediyesi Seçimindeki Tercihlerinde Meydana Gelen Değişiklik Yüzdeleri

İLÇELER	BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI SEÇİMİNDE ADALET ve KALKINMA PARTİSİNE VERİLEN OY ORANI			İLÇE BELEDİYE BAŞKANLIĞI SEÇİMİNDE ADALET ve KALKINMA PARTİSİNE VERİLEN OY ORANI		
	2019 (%)	2014 (%)	ARTIŞ (%)	2019 (%)	2014 (%)	ARTIŞ (%)
Başiskele	62,66	59,59	3,07	52,63	54,78	-2,15
Çayırova	56,70	52,71	3,99	54,93	45,04	9,89
Darica	56,23	53,84	2,39	52,83	50,24	2,59
Derince	52,64	46,64	5,99	47,78	42,41	5,37
Dilovası	52,71	52,51	0,20	50,90	43,00	7,89
Gebze	57,66	53,11	4,55	52,51	48,86	3,64
Gölcük	55,86	48,13	7,74	52,58	45,38	7,20
İzmit	50,77	45,73	5,04	46,38	45,41	0,97
Kandıra	61,21	54,38	6,83	56,45	51,61	4,84
Karamürsel	59,99	50,42	9,57	49,13	43,02	6,11
Kartepe	60,18	56,01	4,18	58,18	52,60	5,58
Körfez	50,88	47,57	3,31	49,10	44,23	4,87

Büyükşehir Belediye Başkanlığı seçiminde Adalet ve Kalkınma Partisi adayına verilen oy miktarlarında 2014 ve 2019 yerel seçimleri itibariyle meydana gelen değişim yüzdeleri büyükten küçüğe sıralanmış ve aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 82: Büyükşehir Belediye Başkanlığı için Adalet ve Kalkınma Partisi Adayına Verilen Oy Miktarlarında 2014 ve 2019 Seçimleri İtibariyle Meydana Gelen Değişim Yüzdeleri

İLÇELER	BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ TERCİHİNDEKİ ARTIŞ (%)	İLÇE BELEDİYE TERCİHİNDEKİ ARTIŞ (%)
Karamürsel	9,57	6,11
Gölcük	7,74	7,20
Kandıra	6,83	4,84
Derince	5,99	5,37
İzmit	5,04	0,97
Gebze	4,55	3,64
Kartepe	4,18	5,58
Çayırova	3,99	9,89
Körfez	3,31	4,87
Başiskele	3,07	-2,15
Darica	2,39	2,59
Dilovası	0,20	7,89

2014 – 2019 seçimlerinin karşılaştırılmasında Büyükşehir Belediyesinin Adalet ve Kalkınma Partisi adayı için verilen oylarda en büyük değişikliğin gerçekleştiği beş ilçenin Karamürsel, Gölcük, Kandıra, Derince ve İzmit ilçeleri olduğu görülmektedir. Bu beş ilçenin, ilçe belediye bütçelerinin seçmen sayısına bölünmesi neticesinde elde edilen “seçmen başına düşen pay” yönüyle en düşük paya sahip ilçe belediyeleri olduğu Tablo 76’da görülmektedir.

Siyasi partilerin gösterdikleri adayların kişisel özellikleri, etnisite, faaliyetlerin miktar ve kalitesi vb faktörler seçmenlerin oy tercihleri üzerinde belirleyici olabilmektedir. Dolayısıyla bir adaya verilen desteği sadece bir etkene bağlamak gerçekçi olmayacaktır. Yukarıda yer alan tablolardan, ilçe belediye bütçelerinden seçmen başına en düşük pay alan ilçelerdeki seçmenlerin büyükşehir belediyesi için verdikleri desteği arttırdıkları görülmektedir. Seçmenlerin, ilçe belediyeleri tarafından gerçekleştirilemeyen birçok faaliyetin büyükşehir belediyesi tarafından gerçekleştirilmesi sebebiyle bir siyasi partinin ilçe belediyesi için gösterdiği adaya vermedikleri oy desteğini aynı siyasi partinin büyükşehir belediyesi için gösterdiği adaya verdikleri görülmektedir. Bu durumu, vatandaşa yönelik gerçekleştirilen faaliyetlerin nitelik ve nicelik yönüyle arttırılmasının vatandaş memnuniyetine sebebiyet verdiği şeklinde yorumlamak mümkündür. Dolayısıyla faaliyet miktarlarındaki artış ile vatandaş memnuniyeti arasında doğru yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Performans ölçümünün yaygınlaşması ile kamu kurumu olan belediyelerde de performans ölçümüne ihtiyaç duyulmuştur. Bu kapsamda, İçişleri Bakanlığı tarafından yerel yönetimlerin performanslarını ölçmek ve belediyeler arasında kıyaslama yapabilmek için 2002 yılında Belediyelerde Performans Ölçümü Projesi (BEPER) geliştirilmiştir. BEPER projesi kapsamında, belediyelerin (i) hizmet göstergeleri, (ii) altyapı göstergeleri ve (iii) mali göstergeleri değerlendirme kapsamına alınmıştır. Performans kavramı dinamik bir kavram olduğundan performans göstergelerinin gerektiğinde değiştirilebilmesi gerekmektedir. Oysa BEPER projesi kapsamında kullanılan göstergeler projenin başladığı yıl olan 2002 yılından bu yana değiştirilmeksizin uygulanmıştır. Ayrıca BEPER projesinde personelin eğitimine, organizasyonun iç işleyişe yönelik ölçütler yer almamaktadır. Son olarak da BEPER projesinde birçok hedef “olabildiğince yüksek değer” kavramı ile ifade edilmiş olup bu durum belediyeler arası kıyaslamayı mümkün kılan ancak ölçülebilirliği zayıflatan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu gerekçelerle BEPER projesi ile belediyelerdeki performansın ölçümünde istenilen seviye yakalanamamıştır.

Belediyelerin performansının ölçülmesinde çok boyutlu performans ölçüm modellerinden biri olan balanced scorecard modeli ele alınmıştır. Nolan Norton Enstitüsü sponsorluğunda 1990 yılında gerçekleştirilen, David NORTON’un araştırma lideri, Robert Samuel KAPLAN’ın ise akademik danışman olarak görev yaptığı, çok sayıda şirkette bir yıl boyunca yürütülen “measuring performance in the organization of future (geleceğin organizasyonlarında performans ölçümü)” adlı araştırmaya dayanan ve çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerinin en gelişmişisi olarak değerlendirilen Balanced Scorecard kavramının Türkçe’ye 35 farklı şekilde tercüme edildiği tezde detaylı şekilde açıklanmıştır. Balanced Scorecard kavramının Türkçe’ye 35 farklı şekilde tercüme edilmesi kavram zenginliği şeklinde ifade edilebileceği gibi 35 farklı kavramın anlam karmaşasını beraberinde getireceği şeklinde de ifade edilebilecektir. Söz konusu 35 farklı tercüme içerisinde “Kurumsal Karne” ifadesi tercih edilmiş ve tez genelinde bu ifade kullanılmıştır.

Kurumsal karne modeli, esasında yönetim organizasyon alanının konusuna girmektedir. Bununla beraber, tez genelinde oluşturulan modelde muhasebe ayağı birim fiyat,

bütçeleme vb yönüyle ele alınmış ve böylece modelin muhasebe yönü güçlendirilmeye çalışılmıştır.

David NORTON ve Robert Samuel KAPLAN tarafından ortaya konulan kurumsal karne modeli (1) finansal boyut, (2) müşteri boyutu, (3) iç süreçler boyutu ile (4) öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar değiştirilemez olmayıp sayı, içerik ve sıralama yönüyle değiştirilebilir niteliktedir. Bu bağlamda belediyeler için oluşturulan kurumsal karne modelinde (1) vatandaş boyutu, (2) finansal boyut, (3) iç süreçler boyutu, (4) öğrenme ve personel boyutu olmak üzere güncelleme yapılmıştır. Delphi yöntemi uygulanarak belediyelerde üst düzey görevler ifa etmiş kişilerin görüşleri ışığında, kurumsal karne boyutları için gerek performans programında yer alan faaliyetler arasından seçilen, gerekse isimleri belirtilen kişilerin görüşleri ile şekillenen faaliyetler belirlenmiştir. Belirlenen faaliyetlere ilişkin yılbaşı itibariyle belirlenen miktar hedefleri ile yılsonu itibariyle gerçekleşen miktar verileri, performans programı, faaliyet raporu ve faaliyetlerin gerçekleştirildiği harcama birimlerinden temin edilmiştir. Kurumsal karne boyutlarında yer alan faaliyetlere ilişkin bütçe tahmin ve gerçekleştirmeleri ise Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığından ve faaliyetleri gerçekleştiren harcama birimlerinden temin edilmiştir.

Ülke sathında uygulanacak kurumsal karne modeli oluşturmak ve belirlenen standart kriterler üzerinden değerlendirme yapmak sağlıklı sonuçlar vermeyecektir. Örneğin Konya İlindeki belediyelerin performans ölçümünde tarıma yönelik hedefler ağırlıkta olurken, İzmir İlindeki belediyelerin performans ölçümünde ise turizme yönelik hedefler ağırlıkta olacaktır. Bu gerekçe ile herbir belediye için, Başkanlık Makamının çizdiği vizyon içerisinde kalacak şekilde kurumsal karne modeli oluşturulması gerekmektedir.

Performans programları ile faaliyet raporlarında yer alan miktar ve bütçe hedefleri ve gerçekleştirmelerinin karşılaştırılması suretiyle performans ölçümü yapılmasına ilişkin yapılan tespitler ve tenkitler aşağıda belirtilmiştir;

1- Vatandaş memnuniyetinin, hizmeti yapan belediye yönetiminin mensubu olduğu siyasi partinin gösterdiği adaya oy vermek olarak değerlendirilmesi durumunda, seçmen başına düşen harcama miktarı ile seçmenlerden alınan oy oranı arasında anlamlı bir ilişki kurulabilmiş; faaliyet miktarlarındaki artış ile vatandaş memnuniyeti arasında doğru yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2- Hedeflenen miktar ile gerçekleşen miktar arasında sapma olmaması (miktar sapmasının olmaması) veya hedeflenen miktar seviyesinden fazla miktarda faaliyet gerçekleştirilmesi performansın iyi/çok iyi olduğunu göstermede yeterli gelmemektedir. Önemli olan vatandaşlara yönelik sunulan hizmetlerin adaletli/dengeli bir şekilde yürütülmesidir. Bunun için performans ölçümünde miktarın yanı sıra sözkonusu faaliyetin il sathında (ilçeler ve mahalleler nezdindeki) dengeli dağılımının da dikkate alınması gerekmektedir. Bir hizmetin, ilin sadece bir ilçesine sunulması ve dolayısıyla diğer ilçe/ilçelerin bu hizmetten yararlanamaması sözkonusu hizmetin tüm vatandaşlara dengeli sunumunun gerçekleşmediğine işaret etmektedir. Dolayısıyla performansın değerlendirilmesi sürecinde miktar analizinden sonra hizmetin mekan yönüyle dağılımı da analiz edilmelidir.

3- Faaliyetlere ilişkin yıllık miktar hedeflerinin belirlenmesi sürecinde sadece kurum yetkililerinin görüşlerinin alınması ve/veya stratejik planda yer alan miktar hedeflerinin 5 eşit parçaya bölünmesi suretiyle hedefin belirlenmesi usulünden vazgeçilerek, kalitatif, kantitatif ve kreatif tahmin tekniklerinden, geçmiş yıl verilerinden, diğer kamu/özel kurum verilerinden ve uzman personel görüşlerinden yararlanılması usullerine geçilmesi ve böylece miktar hedefinin daha gerçekçi ortaya konulması sağlanmalıdır.

4- Oluşturulan kurumsal karne modelinde vatandaş boyutunun kapsamını belediye başkanı ve belediye meclisinin seçiminde oy kullanma hakkına sahip kişiler ve bu kişilerin alt soyları oluşturmaktadır. Gerek son yıllarda artan mülteci sayısına bağlı olarak vatandaş boyutu kapsamında yer almayan kimselere yapılan harcamalar, gerekse kardeş kent kapsamında farklı illerde ikamet eden Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarına yönelik yapılan harcamalar finansal boyutta gider miktarını arttırırken vatandaş boyutu üzerinde doğrudan bir etki oluşturmamaktadır. Kurumsal karne modelinin vatandaş boyutu kapsamı dışında kalan kimselere (mülteciler ve farklı illerde ikamet eden bireyler) yönelik yapılan faaliyetlerin temelinde sahip olunan dini-ahlaki değerler, merhamet duygusu ve siyasi gelişmeler yer almaktadır. Dolayısıyla sahip olunan dini-ahlaki değerler, merhamet duygusu ve siyasi gelişmeler faaliyetlerin modelde belirlenen vatandaş boyutunun sınırlarının dışına çıkmasına sebebiyet verebilmektedir.

5- Aynı hedef kitleye yönelik olarak farklı kamu kurumları tarafından benzer faaliyetlerin yürütülmesi durumunda faaliyetlerin iş akış süreçlerinin aynı hizmeti sunan kurumların yetkililerince katılımcı şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden planlanması hem vatandaş boyutu üzerinde olumlu etki oluşturabilecek hem de kamu kaynaklarında israfi önleyebilecektir. Büyükşehir Belediyesi tarafından sunulan meslek edindirme kurslarının

benzerlerinin bazı ilçe belediyeleri tarafından da sunulması, Büyükşehir Belediyesinin yanısıra bazı ilçe belediyeleri tarafından da çocukları doğan ailelere hoş geldin bebek paketinin dağıtılması uygulamaya örnektir. Benzer faaliyetlerin yürütülmesinde katılımcı anlayışın belirlenmesi ile aynı ilçede büyükşehir belediyesi tarafından açılan meslek edindirme kursları ile ilçe belediyesi tarafından açılan meslek edindirme kurslarında birbirleriyle aynı olmayan, birbirini tamamlayan eğitim konularının belirlenmesi veya büyükşehir belediyesi ile ilçe belediyesi tarafından dağıtılan hoş geldin bebek paketlerinin birbirini tamamlar ürünlerden oluşması mümkün hale gelebilecektir. Kurumlar arası görüşmeler gerçekleştirilerek benzer faaliyetlerin birbirini tamamlar şekilde planlanması ile aynı mali kaynakla vatandaş boyutu üzerinde daha fazla memnuniyetin ortaya çıkması sağlanabilecektir.

6- İç kontrolün amacı hedeflenen seviye ile gerçekleşen seviye arasındaki fark olan sapmayı tespit ederek sapmanın nedenlerini ortaya koymaktır. İç kontrolün etkin olabilmesi için sapmanın doğru tespit edilmesi gerekmektedir. Sapmanın doğru analiz edilebilmesi için ise hedeflenen seviyeler ile fiili verilerin gerçekliği önem arz etmektedir. Ancak miktar ve bütçe hedeflerinde makyajlama yapılabilmesi olasıdır. Makyajlama ile oluşturulan suni miktar ve bütçe verilerine dayanarak belirlenen sapmalarının tespiti durumunda iç kontrol sisteminin sapmalara yönelik çözüm üretmesini beklemek gerçekçi olmayacaktır.

7- Belediyeler tarafından hazırlanan faaliyet raporlarında olumlu makyajlama yapabilmek için performans programlarında yer alan miktar hedeflerinin normal şartlar altında gerçekleştirilebilecek seviyenin altında belirlenmesi ve/veya bütçe tahminlerinin faaliyetin gerçek değerinin üzerinde belirlenmesi suretiyle dönem sonu olumlu miktar sapması ve/veya olumlu bütçe sapmasının ortaya çıkmasına zemin hazırlanması olası olup bu durum performansın gerçek yönüyle ortaya konulmasının önünde bir engel olarak duracaktır.

8- Dönem sonu itibarıyla tespit edilen miktar ve bütçe sapmaları ile ilgili olarak, birim yetkilileri ve birim personelinin idari, mali ve adli sorumluluğunun bulunmadığı, idarelerce sapmaların nedenlerinin üzerine gidilmediği bilinmekte, bu durumun gerçekçi olmayan hedeflerin belirlenmesini beraberinde getirdiği görülmektedir.

9- Performans programında yer alan “hedeflenen miktar” ile faaliyet raporunda yer alan “gerçekleşen miktar”ın karşılaştırılması suretiyle performans ölçümünün yapılmasının (sadece rakamlar dikkate alınarak ölçüm yapılmasının) her zaman doğru sonuçlar

vermeyeceği bilinmelidir. Kurumsal karne modeli ile performansın ölçülmesi durumunda, performans sadece miktar yönüyle ele alınmamakta, modelde yer alan dört boyut yönüyle değerlendirilmektedir. Bu dört boyutta belirtilen aksaklıkların performans kaybına sebebiyet verdiği, bu aksaklıkların giderilmesi ile performans düzeyinde artış olacağı fikri modelin ana fikrini oluşturmaktadır.

10- Faaliyetlere ilişkin miktar hedeflerinin yüzde (%) olarak belirlenmesi ölçülebilirliğin önünde bir engel olduğundan miktar hedeflerinin ölçülebilirliğin sağlanmasına olanak verecek şekilde mutlak rakam olarak belirlenmesi sağlanmalıdır.

11- Faaliyetlere ilişkin ölçütlerin performansın doğru şekilde ölçümünü sağlayacak şekilde belirlenmesi sağlanmalıdır. “Okullarda eğitim verilmesi” ölçütünün “okullarda eğitim verilen öğrenci sayısı” şeklinde, “gençlik merkezlerine, meslek edindirme kurslarına kayıt yaptıran kişi sayısı” ölçütünün “gençlik merkezleri ve meslek edindirme kurslarındaki eğitimlerini başarı ile tamamlayanların sayısı” şeklinde belirlenmesi bu kapsamda örnek olarak gösterilebilecektir.

12- Düzenlenen hizmetiçi eğitim sürelerinin kurumdaki tüm personel sayısına bölünmesi suretiyle kişi başına düşen eğitim süresinin elde edilmesinin, dolayısıyla eğitime katılmayan personelin de düzenlenen eğitimlerden pay alması yönteminin kişi başına düşen hizmet içi eğitim süresinin hesaplanması usulünde doğru sonuç vermeyeceği, bu usulün yerine birey bazlı hesaplama yapılmasının yani herbir personelin katıldığı eğitimlerin dikkate alınarak değerlendirme yapılmasının daha doğru sonuç vereceği bilinmelidir.

13- Kurum genelinde fonksiyonel görev tanımları yapıldıktan sonra herbir görevin gerektirdiği eğitimler tespit edilmeli ve herbir personele yaptığı görev ile ilgili eğitimler verilmelidir. Örneğin halk ile iletişim halinde olan personele (ziraat danışmanlığı yapan personel, veterinerlik hizmeti sunan personel vb) halk ile sağlıklı iletişim kurabilmelerine yönelik davranış eğitimi verilmesi bu kapsamda değerlendirilebilecektir.

14- Kurum tarafından düzenlenen eğitimlere katılımların isteğe bağlı olması durumunda düzenlenen eğitimler ile istenilen performans düzeyinin yakalanması güçleşecektir. Bu sebeple fonksiyonel görev dağılımları yapılarak herbir görev için gerekli eğitimler belirlenmeli ve isteğe bağlı olmayacak şekilde eğitimler düzenlenmelidir.

15- Hizmetiçi eğitimlerin eğitim verilen konuda yetkinlik sahibi olan kurum personeli tarafından verilmesi, kurum dışında düzenlenen eğitimlere gönderilen kurum personelinin aldıkları eğitimleri, eğitime katılmamış diğer kurum personeline aktarmalarının sağlanması

yönünde çalışmalar yapılması suretiyle hizmetiçi eğitim giderlerinden tasarruf yapılması sağlanabilecektir.

16- Hizmetiçi eğitim konularının belirlenmesi sürecinde üst yönetimin görüşleri ve eğitimleri düzenleyen birim yetkililerinin görüşlerinin yanısıra (1) belediyecilik ile ilgili yayınların takibi neticesinde eğitim konularının belirlenmesi, (2) benzer kamu kurumlarında düzenlenen eğitimlerin takibi neticesinde eğitim konularının belirlenmesi, (3) risk analizleri neticesinde tespit edilen hatalı uygulamalar ile ilgili eğitim konularının belirlenmesi, (4) iş akış şemaları üzerinde yapılan çalışmalar neticesinde tespit edilen alanlar ile ilgili eğitim konularının belirlenmesi ve (5) teftiş raporlarında belirtilen hatalı uygulamalar ile ilgili eğitim konularının belirlenmesi usulüne geçilmesi sağlanmalıdır.

17- Görev ile alakalı hizmetiçi eğitimlerin sayı ve süre yönüyle arttırılmasının faaliyetlere yönelik riskleri azaltıcı ve/veya ortadan kaldıracı nitelikte olduğu bilinerek, hizmetiçi eğitimlerde sosyal hayata yönelik eğitimlerin azaltılarak kişilerin görevleri ile ilgili eğitimlerin arttırılması sağlanmalıdır.

18- Belediyelerde hizmetiçi eğitimler usullerinin genellikle “seminer şeklinde düzenlenen eğitimlere personelin isteğe bağlı katılımı” ve “il dışında düzenlenen eğitimlere ilgili personelin gönderilmesi” usullerinin uygulandığı görülmektedir. Hizmetiçi eğitimlerin verilme şekillerinin çeşitlendirilmesi (personale görevi ile ilgili eğitici bilgi notlarının elektronik posta ile gönderilmesi, düzenlenen eğitimlere ilişkin video kayıtlarının ilgili personele dağıtımı, personelin görevi ile ilgili bilgilerin yer aldığı kitapçıkların basılması ve personele dağıtılması, personele görevi ile ilgili bilgilerin belirli periyotlarla cep telefonu mesajı olarak gönderilmesi vb) sağlanmalıdır.

19- Yukarıdan aşağıya bütçeleme modeli ile aşağıdan yukarıya bütçeleme modelinin sakıncaları dikkate alınarak belediye birimlerinin bütçelerinin oluşturulması sürecinde orta yolun tercih edilmesi sağlanmalıdır.

20- Gider bütçesinin oluşturulması sürecinde Mahalli İdareler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği ekinde yer alan “Gider Bütçe Fişi” kullanılmaktadır. Gider bütçe fişinde sadece toplam tutara odaklanıldığı, “Fiyat x Miktar = Tutar” formülünün bütçe tutarının belirlenmesinde dikkate alınmadığı görülmektedir. Gider bütçe fişinde sadece tutara odaklanılmış olsa da birimler nezdinde yapılan çalışmalarda “Fiyat x Miktar = Tutar” formülü üzerinden değerlendirme yapılması miktar ve fiyat sapmalarının analizini olanaklı hale getirecektir.

21- Kapsamlı bütçe kontrolünü benimsemiş örgütlerde üst düzey yöneticilerden (genel müdür, ilgili genel müdür yardımcıları vb) oluşan bir bütçe komitesi oluşturulurken belediyelerde bu tarz komiteler kurulmadığı, bütçelerin birim yöneticisi veya yöneticileri tarafından (dar bir ekiple) belirlendiği, geçmiş yıl verileri, uzman görüşleri vb olmaksızın yapılan bu tür hesaplamaların bütçe sapmalarını beraberinde getirdiği anlaşılmaktadır. Bu sebeple birimler tarafından hazırlanan birim bütçelerinin kurum üst yönetimi tarafından stratejik plan, performans programı çerçevesinde gözden geçirilmesi sağlanmalıdır.

22- Belediye bünyesindeki farklı birimler, benzer faaliyetler ile ilgili olarak farklı bütçeleme yapabilmektedirler. Örneğin bir harcama birimi okullarda eğitim düzenlenmesi faaliyeti için bütçe tahsis etmez iken bir başka harcama birimi aynı faaliyet için önemli miktarda bütçe ayırabilmektedir. Bütçe hazırlama sürecinde yeknesaklığın sağlanması yönünde gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

23- Performansın ekonomiklik, verimlilik ve etkinlik olmak üzere üç temel unsuru mevcuttur. Ekonomiklik kavramı belli kalitede girdilerin en uygun fiyat seviyesinden temin edilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Belediyelerdeki mal ve hizmet alımlarında ekseriyetle üç firmadan fiyat teklifi alınmak suretiyle piyasa fiyat araştırması yapılmaktadır. Ancak üç firmadan fiyat teklifi alınması usulü girdi fiyatlarının gerçekçi oluşmasını tam manası ile sağlamayabilir. Bu yüzden alımı yapılan mal ve hizmetler için piyasa rayicinin üzerinde ödeme yapılıyor olması olasıdır. Piyasa fiyat araştırma usullerinin genişletilerek ekonomiklik unsurunun sağlanması neticesinde gider azalması sağlanabilecektir.

24- Dönem sonunda elde edilen bütçe gerçekleşmesi ile dönem başında yapılan bütçe tahminlemesi arasında bütçe sapması olmaması durumunda dahi faaliyetler üzerine analiz yapılmalıdır. Performansın unsurlarından biri olan “ekonomiklik unsuru” çerçevesinde kamu alımları değerlendirilerek mal ve hizmet alımına ilişkin piyasa fiyat araştırmalarının yeterli seviyede yapılıp yapılmadığı hususu irdelenmelidir. Zira bütçe sapması olmamasına rağmen sözkonusu alımın piyasa rayiçlerinin üzerinde bir bedel karşılığında temin edilmesi mümkündür.

25- Gerek kurumsal işletmelerde bütçeleme sürecinde kullanılan “bütçe el kitabı” benzeri bir kitabın belediye genelindeki harcama birim yetkililerine ve bütçe hazırlama sürecinde görev alan personele dağıtılması, gerekse belediye başkanı tarafından yapılan bütçe çağrısının uygulama örnekleriyle desteklenmesi bütçe hazırlama sürecinin

anlaşılabilirliğini arttıracığından ve birimler arasındaki standardizasyonu sağlayacağından yerinde bir uygulama olacaktır.

26- 17/03/2006 tarihli Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmeliğin “Birim ve idare faaliyet raporlarının kapsamı” başlıklı 18 inci maddesinde bütçe hedef ve gerçekleştirmeleri ile meydana gelen sapmaların nedenlerine yer verilmesi gerektiği belirtilmekle birlikte birçok belediyenin faaliyet raporunda faaliyetlere ilişkin giderlerin belirtilmediği ve bütçede meydana gelen sapmaların nedenlerine yer verilmediği görülmektedir.

27- Dönem içerisinde normal şartlar altında elde edilmesi beklenen miktardan daha az miktarın dönem başında miktar hedefi olarak belirlenmesine bağlı olarak, dönem sonunda (hedeflenen miktar düzeyinin üzerine çıkılmasına bağlı olarak) birim performansının “çok iyi” olduğu algısı oluşturulabilecek olup bu durumu makyajlama kelimesi ile ifade etmek mümkündür. Makyajlamanın önüne geçebilmek için hedefin doğru belirlenmesi elzemdir. Gerek katılımcı yöntemler tercih edilerek gerekse geçmiş yıllara ilişkin arşiv verileri dikkate alınarak miktar hedeflemesinin yapılması suretiyle miktar sapmalarının daha gerçekçi tespiti olanaklı hale gelebilecektir.

28- Kurum genelinde iç kontrol sisteminin kurulmasına bağlı olarak arşiv verilerinden yararlanma ve buna bağlı olarak birim fiyat ve bütçelerin daha gerçekçi hazırlanması mümkün hale gelebilecektir. Bütçelemenin gerçekçi veriler üzerinden yapılması durumunda abartılı bütçe sapmalarının önüne geçilebilecek, abartılı bütçe tahminleri ile gerçek bütçe verileri arasında kalan meblağ ile vatandaşlara yönelik farklı faaliyetlerin planlanması mümkün hale gelebilecektir.

29- Geçmiş yıl verileri dikkate alınarak gerçekçi fiyatların öngörülmesi sayesinde daha gerçekçi bütçeler hazırlamak mümkün hale gelebilecektir. Geçmiş yıl verilerini arşivden temin etmek mümkün olmakla birlikte teknolojiye gelişmeler dikkate alındığında elektronik arşiv uygulamasına geçilmesi ve ayrıca elektronik arşiv uygulamasında ilgili kayıtların kimler tarafından yapıldığının tespitinin olanaklı hale getirilmesi sağlanmalıdır.

30- Ülke sathındaki tüm belediyelerde/büyükşehir belediyelerinde uygulanabilecek standart bir kurumsal karne modeli (ortak performans göstergeleri) oluşturmak olanaklı değildir. Örneğin tarımsal faaliyetlerin yaygın olduğu Konya ilinde tarımsal faaliyetler vatandaş boyutu üzerinde önemli bir paya sahip olacak iken, başkent Ankara’da tarımsal faaliyetler ile ilgili faaliyetlerin vatandaş boyutu içerisindeki payı sınırlı olacaktır.

31- Geleneksel performans ölçüm yöntemi sadece finansal veriler ışığında değerlendirme öngörmektedir. Sadece finansal veriler ışığında değerlendirme yapılması gerçekçi netice vermeyecektir. Sunulan hizmetlerin nitelik ve nicelik yönüyle aşağıya çekilmesine bağlı olarak kısa vadede ortaya çıkan finansal iyileşme orta ve uzun vadede vatandaş memnuniyetsizliğini beraberinde getirebilecektir. Dolayısıyla sadece finansal veriler ışığında belediyelerin performansını ölçmek doğru sonuçların ortaya çıkmasına olanak sağlamayacaktır.

32- Belediye genelinde ve birimlerinde risk tespit ve değerlendirme komisyonlarının kurulmadığı, faaliyetlere ilişkin iş akış şemalarının oluşturulmadığı, faaliyetlere yönelik risklerin tespit edilmediği, risklerin etki ve olasılık hesaplamalarının yapılmadığı, risklere ilişkin kontrol faaliyetlerinin belirlenmediği, kontrol faaliyetlerinin hangi birimler tarafından yapılacağına ilişkin tespitlerin yapılmadığı, risklerin İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanlarının tespitleri ışığında risklerin belirlendiği anlaşılmıştır. Sadece İş Sağlığı ve Güvenliği uzmanları tarafından belirlenen riskler gerçek durumu yansıtmayacaktır. Risklerin bir komisyon tarafından belirlenmesi ve komisyona o birimde çalışan kıdemli personelin katılması ile risk belirleme sürecinde ortaya çıkan eksikliklerin azaltılması sağlanmalıdır.

33- Kaplan ve Norton tarafından oluşturulan kurumsal karne modelinde iç süreçler boyutuna % 34 oranında pay verilirken diğer üç boyutun her birine % 22 oranında pay verildiği ve böylece iç süreçler boyutunun en önemli boyut olarak belirlendiği görülmektedir. İç süreçler boyutunda iş akış şemaları ve risk tespitleri yer aldığından, Büyükşehir Belediyesi özelinde uygulanan kurumsal karne modelinde de iş akış şemaları ve risk tespitleri en önemli husus olarak görülmektedir. Bu sebeple ilgili personele iş akış şeması oluşturma ve risk tespiti eğitimlerinin verilmesi önem arz etmektedir.

34- Kurum tarafından yürütülen faaliyetlere ilişkin planlamaların silo bazlı (birimler tarafından) hazırlanması durumunda faaliyetlerde yeknesaklığın ortaya çıkması güçleşeceğinden faaliyetlere ilişkin planlamaların holistik (bütünsel) olarak hazırlanması sağlanmalıdır. Faaliyetlerin birimler itibarıyla ayrı ayrı planlanması durumunda kurum içerisinde farklı uygulamaların çıkması olasıdır. Örneğin bir birim tarafından yürütülen faaliyette hizmet sunulan bireylerin uyrukları dikkate alınmaz iken farklı bir birim tarafından yürütülen faaliyette hizmet sunulan bireylerin uyrukları dikkate alınabilecektir.

Yukarıda belirtilen sonuçlara ilave olarak bu alanda çalışma yapmak isteyenlere aşağıda bazı önerilerde bulunulmuştur.

- 1- Belediye şirketleri, piyasa koşullarında faaliyet gösteren ve dolayısıyla faaliyetlerinde kârı hedef alan, buna karşın alım ve satımlarında ihale mevzuatı hükümlerine tabi olan tüzel kişiliklerdir. Belediye şirketlerinde performans ölçümünü zorunlu kılan bir düzenleme bulunmaması sebebiyle belediye şirketlerinde performans ölçümü yapıldığına ilişkin bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu sebeple belediye şirketlerinde performans ölçümünün yapılması üzerine çalışmalar yapılması önerilir.
- 2- Belediyelerin faaliyet sahaları çok büyük, faaliyet türleri ise çok farklıdır. Bu sebeple farklı belediyeler için oluşturulacak kurumsal karne modelinde ortak göstergeler oluşturmak pek mümkün olmayacaktır. Oysa Büyükşehir Belediyelerinin bağlı kuruluşları olan Su ve Kanalizasyon İdareleri için bu kuruluşların faaliyet sahasının benzer olması dikkate alınarak ortak gösterge ölçütleri oluşturmak mümkündür. Bu sebeple ülke genelindeki su ve kanalizasyon idareleri için ortak ölçütlerden oluşan kurumsal karne modeli oluşturulması üzerine çalışma yapılması önerilir.
- 3- Kurumsal karne modeli bir yönetim modelidir. Bu gerekçe ile modelde kullanılacak performans ölçütleri idare tarafından belirlenmektedir. Seçmenlerin gözünden bakılarak belirlenen performans ölçütleri ile kurumsal karne modeli oluşturulması üzerine çalışma yapılması önerilir.
- 4- Büyükşehir Belediyeleri, bağlı kuruluşları olan Su ve Kanalizasyon İdareleri ile Belediye iştiraklerinin bir bütün olarak ele alınıp büyükşehir yerel yönetiminin bütünsel olarak performansının ölçülmesi üzerine çalışma yapılması önerilir.

KAYNAKÇA

- Acar, Ş. B. (2013). *Risk Yönetimi ve Kontrol Faaliyetleri Mahalli İdareler*. Erişim adresi: <https://www.bumko.gov.tr/Eklenti/7368risk-yonetimi.pdf?0>. (Erişim Tarihi: 16/05/2018).
- Acındı, A. (2007). *İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Ölçülmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Açıksöz, R. (2014). *Kamuda İç Kontrolün Stratejik Yönetime Katkısı*. Erişim adresi: <http://www.malihizmetler.org.tr/dosyalar/Tezler/KAMUDA%20İÇ%20KONTROLÜN%20STRATEJİK%20YÖNETİME%20KATKISI.pdf>. (Erişim Tarihi: 07/01/2018).
- Adiloğlu, B. (2010). *İç Denetim Süreci ve Temel İşletme Faaliyetlerinin Kontrol Prosedürleriyle Değerlendirilmesi: Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ağca, V. & Tunçer, E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, VIII (1), 173-193.
- Ağca, V. (2009). Türk İmalat İşletmelerinde Çok Boyutlu Performans Değerleme (PD) Modellerine Dayalı Performans Göstergelerinin Kullanılabilirliği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23), 51-66.
- Ağcakaya, S. (2009). Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Benzer Tip Belediyelerde Mali Performans Uygulamaları. *Sosyoekonomi Dergisi*, 9(9), 27-46.
- Aile ve Çalışma Bakanlığı. (2013). *Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı 2013 Yılı Gerçekleşme Sonuçları*. Erişim adresi: <https://birim.ailevecalisma.gov.tr/media/2013ickontrolpsr>. (Erişim Tarihi: 03/05/2019).
- Akal, Z. (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi* (4. Baskı). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akal, Z. (2011). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi* (7. Baskı). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akçay, F. (2011). Stratejik Planlama. *Türkiye Belediyeler Birliği Dergisi* (757), 24-29.
- Akın, O. (2006). *Kamu Sermayeli Şirketlerde Performans Ölçümü ve Türkiye Uygulaması Üzerine Bir İnceleme - Uzmanlık Tezi*. (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi). Kamu İktisadi Teşebbüsleri Genel Müdürlüğü. Ankara.

- Akkermans, H. A. & Oorschot, K. E. (2005). Relevance Assumed: A Case Study of Balanced Scorecard Development Using System Dynamics. *Journal of the Operational Research Society* 56(8), 931-941.
- Aktan, C. C. (1999). *Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları*. Erişim adresi: <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/strateji-kavrami.htm>. (Erişim Tarihi: 02/02/2018).
- Aktaş, R. *Kurumsal Risk Yönetimi*, Erişim adresi: www.finansaleksen.com.tr/wp-content/uploads/KURUMSAL-RISK-YONETIMI.pptx. (Erişim Tarihi: 01/12/2018).
- Aktürk, A. & Özgür, E. (2011). Otel İşletmelerinde Bir Faaliyet Denetim Aracı Olarak Kurumsal Karnenin Uygulanabilirliği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (50), 17-32.
- Akyel, R. (2010). Türkiye’de İç Kontrol Kavramı, Unsurları ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(1), 83-98.
- Alikadioğulları, A. (2011). *Türkiye’de Mali Reform Kapsamında İç Kontrol Sistemi Uygulaması Maliye Bakanlığı Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alpman, G. (2009). *İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Sağlanması*. Erişim adresi: <https://kontrol.bumko.gov.tr/Eklenti/6822,alpman-gokhan-ic-kontrol-sisteminin-etkinliginin-saglanmasi.pdf?0>. (Erişim Tarihi: 07/10/2017).
- Altıntaş, A. & Kocabay, M. (2011). Belediyelerde İç Kontrol Uygulamaları ve Karşılaşılan Sorunlar. *Dış Denetim Dergisi*, (4), 39-46.
- Altıntaş, A. (2008). Mahalli İdarelerde Performans Yönetimi ve Riskleri. *Sayıştay Dergisi*, 19(69), 3-16.
- Altuğ, F. (2000). *Mali Denetim* (2. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Analitik Bütçe Sınıflandırmasına İlişkin Rehber (2019). Erişim Adresi: http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/04/AnalitikEkorehber_2019-2021.pdf (Erişim tarihi: 07/01/2020).
- Anadolu Üniversitesi. (2017, Ocak). *Stratejik Yönetim Ünite 3 Konu Anlatımı 1*. Erişim adresi: https://www.youtube.com/watch?v=g44_w9PDu3U. (Erişim tarihi: 04/02/2020).
- Anıl Keskin, D. (2009). Kamu ve Özel Sektör Yönetiminde İç Kontrol Sistemi ve Değerlendirilmesi. *Denetim Dergisi*, (3), 14-21.
- Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü (2018). *İç Kontrol Sistemi*. Erişim Adresi: <http://health.ankara.edu.tr/ic-kontrol/>. (Erişim adresi: 07/02/2018).

- Ankara Üniversitesi Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı. (2014). *Ankara Üniversitesi Risk Yönetim Stratejisi ve Süreci*. Erişim adresi: <http://sgdb.ankara.edu.tr/files/2014/08/Ankara-%C3%9Cniversitesi-Risk-Y%C3%B6netim-Stratejisi-S%C3%BCreci.pdf> (Erişim Tarihi: 08/12/2017).
- Ankara Üniversitesi Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı. (2015). *Ankara Üniversitesi Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesi*. Erişim adresi: <http://sgdb.ankara.edu.tr/files/2015/12/Ankara-%C3%9Cniversitesi-Kurumsal-Risk-Y%C3%B6netimi-Strateji-Belgesi.pdf>. (Erişim Tarihi: 02/12/2017).
- Anthoula, K. & Alexandros H. (2011). Designing a Balanced Scorecard for the Evaluation of a Local Authority Organization. *European Research Studies*. XIV, (2), 65-80.
- Argüden, Y. & Sağdıç, E. (2000). *Balanced Scorecard*. İstanbul: ARGE Danışmanlık A.Ş. Yayınları.
- Arslan, M. C. (2015). *Büyükşehir Belediyelerinin İç Denetim Uygulamaları*. İstanbul: Marmara Belediyeler Birliği Kültür Yayınları.
- Aslan, B. (2010). Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim. *Sayıştay Dergisi*, 21(77), 63-86.
- Ataman Gökçen, B. (2004). İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* (24), 73-82.
- Ateş, H. & Köseoğlu, Ö. (2011). *Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi*. İstanbul: İlke Yayıncılık.
- Ateş, V. (2014). *Üniversitelerin Bilişim Teknolojileri Risk Yönetimi Başarısını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle Modellenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi/Bilişim Enstitüsü, Ankara.
- Atmaca, M. (2012). Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 14 (1), 191-205.
- Badem, A. C. (2003). *Türk Bütçe Sistemi İçinde Belediye Muhasebesi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bağlı, M. S. (2012). Teorik ve Tarihsel Açından Bütçe Hakkı. *Yasama Dergisi* (20), 39-77.
- Bakan, İ. & Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 3(1), 103-127.
- Bakkal, H. & Kasımoğlu, A. (2012). İç Kontrol Sistemine Karşılaştırmalı Bir Bakış: COSO ve CoCo Modeli. *Mevzuat Dergisi*, 15(178), 1-14.

- Balanced Scorecard Institute (2017). *What is a Balanced Scorecard*. Erişim adresi: <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>, (Erişim Tarihi: 03/12/2017).
- Barca, M., Nohutçu, A. (2013). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamasına Eleştirel Bir Bakış. İçinde Nohutçu, A., Balcı, A., Öztürk N.K., Coşkun, B. *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*. 337-363. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2015). *Performans Yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- Basık, F. O. (2012). *Rekabet Stratejisinde Maliyet Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Baş, M. & Artar, A. (1991). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçümü ve Değerlendirme Modelleri*. Ankara: MPM Yayınları.
- Baynal, K. & Karasakal, O. (2008). *İşletmelerde Performans Ölçümlerinin Balanced Scorecard ile Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama*, Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği 28. Ulusal Kongresi. İstanbul.
- Bekçi, İ. & Köse, E. (2017). 1992-2013 COSO Modeli: İç Kontrol - Entegre Çerçevesi. *IJBEMP International Journal of Business and Management Perspectives*. 2(7), 12-23.
- Bertan, S. (2009). Otel İşletmelerinde Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Karne. *Journal of Yaşar University* 4(16), 2525-2538.
- Biber, İ. (2013). *Analitik Bütçe Sınıflandırması Sistemi ile Tahakkuk Esaslı Devlet Muhasebesinin Uygulanması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Bible, L., Kerr, S., Zanini, M. (2006). *The Balanced Scorecard: Here and Back: From its Beginnings as a Performance Measurement Tool*. Erişim adresi: <https://faculty.biu.ac.il/~shnaidh/zooloo/nihul/The%20balanced%20scorecard.pdf>. (Erişim tarihi: 05/06/2018).
- Bilge, S. (2007). *Belediyelerde Performans Ölçümü (BEPER) Projesi*. Erişim adresi: [http://www.e-akademi.org/incele.asp?konu=BELEDİYELERDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ \(BEPER\) PROJESİ&kimlik=1222407885&url=makaleler/sbilge-3.htm](http://www.e-akademi.org/incele.asp?konu=BELEDİYELERDE%20PERFORMANS%20ÖLÇÜMÜ%20(BEPER)%20PROJESİ&kimlik=1222407885&url=makaleler/sbilge-3.htm). (Erişim Tarihi: 18/06/2018).
- Bilgin, K. U. (2004). *Kamu Performans Yönetimi, Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi* (1. Baskı). Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Bilgin, K. U., Akay, A., Koyuncu, H. E. & Haşar, E.Ç. (2007). *Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim*. Ankara: Matsa Basımevi.

- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Bingöl, Y., Yazıcı, E. & Büyükkakın, T. (2013). *İl Sınırında Büyükşehir Belediye Modeli Kocaeli Deneyimi*. Erişim adresi: https://www.kocaeli.bel.tr/webfiles/fotograf/yayinlar/102-il-sinirinda-buyuksehir-belediye-modeli-20171009-123718-kocaelibel_yayinlar-il_sinirinda_buyuksehir_belediye_modeli.pdf. (Erişim Tarihi: 01/05/2018).
- Bititci, U.S., Carrie, A. S. & McDevitt, L. (1997). Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide. *International Journal of Operations and Production Management* 17(6), 522–534.
- Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü (2019). *Üst Yöneticiler İçin İç Kontrol ve İç Denetim Rehberi*. Erişim adresi: <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/05/3666ustyonpdf.pdf>. (Erişim Tarihi: 01/12/2019).
- Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü (2017). *Analitik Bütçe Sınıflandırması*. Erişim adresi: <https://slideplayer.biz.tr/slide/2809199/>. (Erişim Tarihi: 15/03/2018).
- Büyük, K. & Barca, M. (2011). Kamu Örgütlerinde Stratejik Performans Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Başarı Karnesinin Kullanımı. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (29), 163- 174.
- Büyükmirza, H. K. (2013). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Candan, E. (2006). Kamu İdarelerinde İç Kontrol Sistem ve Süreçlerinin Tasarlanması, Uygulanması ve Geliştirilmesinde Uyulacak Usul ve Esaslar. *Mali Yönetim ve Denetim Dergisi* (38), 18-33.
- Canitez, F. (2015). *Toplu Ulaşım İşletmelerinde Kurumsal Performans Yönetimi: İETT’de Kurumsal Karne Uygulaması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ceylan, H. & Başhelvacı, V. (2011). Risk Değerlendirme Tablosu Yöntemi ile Risk Analizi: Bir Uygulama. *International Journal of Engineering Research and Development*, 3(2), 25-33.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*. Erişim adresi: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf>. (Erişim Tarihi: 26/05/2018).
- Coşkun, A. (2006). Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye’deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *MÖDAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 8(1), 127-153.
- Coşkun, A. (2007). *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*. İstanbul: Literatür Yayınları.

- Coşkun, B. & Pank Yıldırım, Ç. (2018). Türkiye’de Stratejik Planlama: Son Dönem Gelişmelerin İncelenmesi. *Strategic Public Management Journal*, 4(8), 1-16.
- Çakmak, N. (2006). *Bilgi Merkezlerinin Yönetiminde “Balanced Scorecard (BSC): Dengeli Kurumsal Karne Yaklaşımı”*. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Yayınları.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2013a). *İç Kontrol El Kitabı*. Erişim adresi: <https://www.csgeb.gov.tr/media/6289/ickontrolkitabi.pdf>. (Erişim Tarihi: 17/01/2018).
- Çanakçıoğlu, M. & Demirbaş, M. (2009). Performans Ölçüm Yöntemleri ile Kurumsal Karne Yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 59(2), 213-238.
- Çevik, H. H., Göksu, T., Bilgiç, V., Karakaya, M., Seyhan, K. & Gül, S. K. (2008). *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çoban, B. & Karakaya, Y. E. (2010). Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve Swot Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar. *e-journal of new World sciences Academy*, 5(4), 342-352.
- Çolak, H. B. (2008). *5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu*. Ankara: Ümit Ofset.
- Çolak, H. B. (2019). *İç Kontrol İç Denetim İlişkisi*. Erişim adresi: <http://www.hacibayramcolak.net/makaleler/119-makale44>. (Erişim Tarihi: 03/04/2019).
- Dayar, H. & Esenkar, Y. (2008). Analitik Bütçe Sınıflandırması Sistemi ile Tahakkuk Esaslı Devlet Muhasebesinin Uygulanması ve Etkinliği: Maliye Bakanlığı Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 263-294.
- Demir, A. S. & Taşkın, H. (2008). İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması ve Skandia Kılavuzu Modelleri. *Journal of Yaşar University*, 3(11), 1695-1709.
- Demirbaş, T. (2001). *Sayıştaylar Tarafından Gerçekleştirilen Performans Denetimleri ve Türk Sayıştayı Uygulaması*. Erişim Adresi: https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/yayinlar/Sayistaylar_tarafindan_gerceklestirilen_performans_denetimleri.pdf. (Erişim Tarihi: 24/05/2017).
- Demirbaş, T. & Engin, R. (2016). Sayıştay’ın Belediyeler Üzerindeki Performans Denetimlerinde Ulaştığı Bulguların Analizi. *Sayıştay Dergisi*, 27(100), 27-60.
- Demirel, D. (2015). Performans Esaslı Bütçe ABD, İngiltere ve Türkiye Örnekleri. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(1), 153-176.

- Demirel, D. (2015). Performansın Mali Boyutu: Performans Esaslı Bütçe. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 265-282.
- Demirtaş, İ. (2008). *Belediyelerde Tahakkuk Esaslı Muhasebe Sistemi Ve Analitik Bütçe: Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Dereköy, F. (2012). *Hastane İşletmelerinde Performans Ölçümü ve Muhasebe Bilgi Sistemi ile İlişkilendirilmesi Temelinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Derici, O. (2013). *İç Kontrol Sistemi ve Kurumsal Risk Yönetimi*. Ankara: Hilal Form Matbaacılık.
- Derici, O. (2015). *İç Kontrol ve Risk Yönetimi* (1. Baskı). Antalya: BEKAD Yayınları.
- Dileyici, D. & Özkıvrak, Ö. (2010). Bütçe Anlayışındaki Değişim Süreci: Denk Bütçe İlkesinin Erozyonu ve Açık Bütçe Politikası. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 33-55.
- Diñç, Y. & Cengiz, S. (2014). Muhasebe Denetiminde Hata ve Hilenin Denetçi Etiği Açısından İncelenmesi: Enron Skandalı Örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 221-236.
- Diñçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Doğan, M. (2014). *Mahalli İdarelerde Bütçe Hazırlama Süreci*. Erişim Adresi: <http://bekad.org/imgs/files/SAYI%20165%20%28MD%29.pdf>. (Erişim Tarihi: 20/05/2018).
- Dooren, W. V., Bouckaert, G. & Halligan, J. (2015). *Performance Management in the Public Sector*. Routledge Taylor & Francis Group. Erişim Adresi: https://www.researchgate.net/profile/Wouter_Van_Dooren/publication/264221635_Performance_management_in_the_public_sector/links/53d25a830cf220632f3c939f/Performance-management-in-the-public-sector.pdf?origin=publication_detail. (Erişim Tarihi: 01/01/2019).
- Doyrangöl, N. C. (2002). İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi. *Mali Çözüm Dergisi*, 12(60), 33-42.
- Duran, E. (2013). *Kamu İdarelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları*. Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu. Ankara.
- Durguter, H. (2012). Kent Modelleri ve Sürdürülebilir Kent Yönetimi. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* 7(3), 1053-1065.
- Dündar, H. Ç. (2014). *Kamu ve Belediye Hizmetlerinin Yerel Seçime Etkisi*. Erişim adresi: <https://www.tepav.org.tr/upload/files/1399647836->

5.Kamu_ve_Belediye_Hizmetlerinin_Yerel_Secime_Etkisi.pdf. (Erişim Tarihi: 03/04/2020).

- Ebiçlioğlu, F. K. & Kahraman, A. (2000). *Yönetim Muhasebesi*. Ankara: TÜRMOB Yayınları.
- Ege, İ. & Şener, Z. (2013). Performans Ölçümünde Kullanılan Yöntemler: Performans Karnesi ve Kumanda Paneli Karşılaştırması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (57), 107-120.
- Elitaş, C. & Ağca, V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 8(2), 343-370.
- Ensari, H. (2005). *21. yy. Okulları İçin Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı: Balanced Scorecard*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eraslan, T. (2018, 22-06). Belediyelerin 2019 Bütçe Hazırlık Çalışmalarına Yönelik Somut Önerilerimiz. www.tanereraslan.org. Erişim adresi: <https://www.tanereraslan.org/2018/06/belediyelerin-2019-butce-hazirlik-calismalarina-yonelik-somut-onerilerimiz/> (Erişim Tarihi: 02/11/2018).
- Erbaşı, A. & Güzel, A. (2009). Belediyelerde Performans Esaslı Bütçeleme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 18(2), 35-44.
- Erbaşı, A. (2011). *Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminde Balanced Scorecard Kullanımı ve Bir Model Yaklaşımı*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Erdoğan, S. (2009). *İç Kontrol Sistemi: Kamu İktisadi Teşebbüsleri İçin İç Kontrol Modeli Önerisi*. (Yayınlanmamış Planlama Uzmanlığı Tezi). Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Ankara.
- Ermisket, E. G. (2011). Kamu Kurumlarında Risk Yönetimi-Bir Uygulama Önerisi. *Denetışim Dergisi*, (7), 47-60.
- Erüz, E. (2005). *Yeni Mali Yönetim Yapısında Performans Esaslı Bütçeleme*. 20. Türkiye Maliye Sempozyumu, Denizli.
- Falay, N. (2000, Mayıs). *Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü: Bir Ön Çalışma*. XV. Türkiye Maliye Sempozyumu, Antalya.
- Folan, P. & Browne, J. (2005). A Review of Performance Measurement: Towards Performance Management. *Computers in Industry* 56(7), 663–680.
- Garengo, P., Biazzo, S. & Bititci, U. S. (2005). Performance Measurement Systems in SMEs: A Review and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews* 7(1), 25-47.

- Gegin, E. (2016). *Türkçe İç Denetim Terminolojisinin Gelistirilmesi İhtiyacı: İç Denetimde Etkinlik, Verimlilik, Etkililik ve Ekonomiklik Kavramlarının Netleştirilmesi*. Erişim adresi: <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Ic%20Denetim%20Terminolaji%20Gelistirme%20Ihtiyaci.pdf>. (Erişim Tarihi: 03/04/2020).
- Geloğlu, U. (2009). *Durum Analizi*. Erişim adresi: <http://www.yenimakale.com/durum-analizi.html>. (Erişim Tarihi: 03/07/2017).
- Gençay, İ. C. (2010). *Kurumsal Performans Değerleme ve Termal Turizm İşletmelerinde Kurumsal Performans Karnesi Oluşturulmasına Yönelik Model Önerisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Genel Hatlarıyla COBIT 5 (2018). *Certified Information Systems Auditor*. Erişim adresi: <http://cisanotlarim.blogspot.com/2016/12/genel-hatlaryla-cobit-5.html#!/2016/12/genel-hatlaryla-cobit-5.html>. (Erişim Tarihi: 30/09/2018).
- Gezer, H. (2015). *Mahalli İdarelerde Bütçe Hazırlama ve Uygulama Esasları*. Erişim adresi: <https://www.bumko.gov.tr/Eklenti/9083,mahalli-idarelerde-butce-hazirlama-ve-uygulama-esaslari-mhu-egitimi-sunumu--2015.pdf?0>. (Erişim Tarihi: 03/01/2019).
- Göçen, C. A. (2010). Kurumsal Yönetim, İç Kontrol ve Bağımsız Denetim Parmalat Vakası. *Mali Çözüm Dergisi*, (97), 107-129.
- Göksel, A. (2013). *İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı* (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Göküş, M., Bayrakçı, E. & Taşpınar, Y. (2014). Kamu Performans Yönetiminin Memurlar Tarafından Değerlendirilmesi: Bir Alan Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (Dr. Mehmet YILDIZ Özel Sayısı), 57-73.
- Gözler, K. (2009). *İdare Hukuku*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Graham, L. (2015). *Internal Control Audit and Compliance: Documentation and Testing Under the New COSO Framework*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Güler, M. (2008). *Dengelenmiş Hedef Kartı ve Bir İnşaat İşletmesinde Uygulanması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Güner, M. F. (2008). Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 247-265.
- Güner, M. F. (2009). Kamu İdarelerinin Etkin Yönetiminde İç Kontrol Uygulamalarının Rolü. *Maliye Dergisi*, (157), 183-195.

- Gürel (2018). *İç Kontrol, Hile ve Hassasiyet Analizi*. Erişim adresi: <http://www.gureli.com.tr/pdf/ic-kontrol-hile-ve-hassasiyet-analizi>. (Erişim adresi: 05/03/2018).
- Haftacı, V. (2011). *Muhasebe Denetimi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Harcama-Gelir Tahminleri, Nitel ve Nicel Yöntemler (2015). Alonot.com. Erişim adresi: <https://alonot.com/harcama-gelir-tahminleri-nitel-ve-nicel-yontemler/> (Erişim tarihi: 08/05/2018).
- Hasanefendioğlu, B. & Uzel, M. (2017). Coso Alaaddin'in Sihirli Lambası Mi? (Tüm Yönleriyle Coso Bazlı İç Kontrol Sistemi). *Mali Çözüm Dergisi*, (141), 209-226.
- Houck, M. M. (2015). *Professional Issues in Forensic Science*. San Diego: Academic Press.
- Isaca Lahore Chapter (2017). *History of ISACA*. Erişim adresi: <http://www.isacalahore.org/our-chapter/> (Erişim tarihi: 26/10/2017).
- Işığışok, E. (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi. *Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, (7), 1-23.
- İbiş, C. & Çatıkkaş, Ö. (2012). İşletmelerde İç Kontrol Sistemine Genel Bakış. *Sayıştay Dergisi*, 23(85), 95-121.
- İç Denetim Koordinasyon Kurulu (2017). *Kamuda İç Kontrol*. Erişim adresi: <http://www.idkk.gov.tr/Sayfalar/Mevzuat/Ucuncul%20Duzey%20Mevzuat/UstYoneticRehberi.aspx>. (Erişim Tarihi: 09/12/2017).
- İç Denetim Merkezi (2017). *Temel Bilgiler – İç Kontrol*. Erişim adresi: <http://www.icdenetimmerkezi.com/Home/TemelBilgiler>. (Erişim Tarihi: 17/08/2017).
- İç Kontrol Sistemi (2018). Erişim adresi: <http://www.muhasabedersleri.com/muhasebe-denetimi/ic-kontrol-sistemi.html>. (Erişim Tarihi: 20/01/2018).
- İlkorkor, Y. E. (2013). Kamu Hizmetlerinde Etkinliği Sağlama. *İdarecinin Sesi Dergisi*, (158), 31-36.
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi İç Denetim Birimi Başkanlığı (2015). *COSO Küpü (COSO Cube)*. Erişim adresi: <https://icdenetim.ibb.istanbul/coso-kupu-coso-cube/>. (Erişim Tarihi: 30/03/2018).
- İstanbul Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Odası. (2013). *KOBİ'lerde İç Denetim İçin Pratik Bilgiler*. Erişim adresi: <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/YAYINLAR/kitaplar/ic%20Denetim.pdf>. (Erişim Tarihi: 02/01/2019).
- İstanbul Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Odası. (2015). *İç Denetime Genel Bir Bakış*. Erişim adresi:

http://archive.ismmmo.org.tr/docs/YAYINLAR/kitaplar/ic_denetim_2015.pdf.
(Erişim Tarihi: 18/11/2017).

İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü (2017). *İç Kontrol Sisteminde Risk Değerlendirmesi ve Kontrol Faaliyetleri*. Erişim adresi: <http://strateji.iyte.edu.tr/wp-content/uploads/2017/11/RISK-DEĞERLEME-VE-KONTROL-FAALİYETLERİ.pdf>. (Erişim Tarihi: 06/04/2017).

Johnson, C. C. (2007). *Introduction to the Balanced Scorecard and Performance Measurement Systems*. Erişim adresi: <https://pdfs.semanticscholar.org/0794/1d2c94252bee8c4eaa4bf6624228cd40aa03.pdf>. (Erişim Tarihi: 23/04/2018).

Kamu İç Denetçileri Derneği (2018). *İç Kontrol Eğitimi*. Erişim adresi: http://www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/ic_kontrol_egitim_sunumu.pdf. (Erişim Tarihi: 01/05/2018).

Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği [KİKST] (2007). Erişim adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/12/20071226-21.htm>. (Erişim tarihi: 13/09/2017).

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik [KİHFRHY] (2006). Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=10027&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>. (Erişim tarihi: 05/07/2017).

Kanji, G. K. & Moura E. S. (2001). Kanji's Business Scorecard. *Total Quality Management*, 12(7,8), 898-905.

Kansas State University (2019). *Internal Control Guidance*. Erişim adresi: <https://www.k-state.edu/internalaudit/resources/2017/internal-control-guidelines.pdf>. (Erişim Tarihi: 01/02/2019).

Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (1996), Using The Balanced Scorecard as A Strategic Management System, *Harvard Business Review* 74(1), 1-13.

Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement And Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353-370.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2015). *Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek* (1. Baskı). İstanbul: Agora Kitaplığı.

Karaaslan, H. (2015). Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Göstergeler. *Strategic Public Management Journal*, (1)2, 88-107.

Karahan, A. & Özgür, E (2009). Stratejik Yönetim Modeli Olarak Kurumsal Karnenin Uygulanabilirliği. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 8(16), 59-81.

- Karaman, M. (2014). *Kamuda İç Kontrol Sisteminin Kurulması ve İç Kontrol Standartlarında Yaşanan Sorunların Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 8(16), 410-427.
- Karasoy, H. A. (2014). Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 257-274.
- Kaval H. (2003). *Muhasebe Denetimi*. Ankara: Akademik Denetim Danışmanlık ve Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş.
- Kaval, H. (2008). *Muhasebe Denetimi* (3.Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kavcı, R. (2016). *İşletmelerde Satın Alma Sürecinde İç Kontrol Sistemi ve Denetimi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, E. (2003). *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9001*. İstanbul. İlke Yayıncılık.
- Kaya, E. (2018). *Belediyelerde Performans Yönetimi*. Erişim adresi: <http://erolkaya.com/wp-content/uploads/sunumlar/belediyelerde-performans-yonetimi.pdf>, (Erişim Tarihi 20/09/2018).
- Kaya, E. (2018). *Üretim İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Belirlenmesi: Kocaeli İli Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bozok Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yozgat.
- Kaygusuz, S. Y. & Dokur, Ş. (2009). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Bütçeleme* (1. Baskı). Bursa: Dora Yayıncılık.
- Kaygusuz, S. Y. (2005). Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği). *İşgüç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7(1), 81-103.
- Kenny, G. (2003). *Strategy: Balanced scorecard—Why it isn't working*. Erişim adresi: <https://management.co.nz/article/strategy-balanced-scorecard-why-it-isnt-working>. (Erişim tarihi: 26/05/2018).
- Kerimoğlu, B., Güngör, H. & Koyuncu, E. (2009). *Belediye Bütçesi Nasıl İzlenir?*. Erişim Adresi: https://www.tepav.org.tr/upload/files/1271241449r7524.Belediye_Butcesi_Nasil_Izlenir.pdf. (Erişim Tarihi: 26/12/2018).

- Kewo, C. L. (2014). The Effect of Participative Budgeting, Budget Goal Clarity and Internal Control Implementation on Managerial Performance. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(12), 81-87.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasında İlişki. *Sosyoekonomi Dergisi* (2), 81-97.
- Kılınç, İ., Kınır, S. & Mesci, M. (2010). Türkiye'deki Seyahat Acentalarının Performans Değerlendirmelerinde Etkili Olan Faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(1), 25-42.
- Kılınç, İ., Mesci, M. & Güler, Y. (2008). Dengeli Ölçüm Kartının (Balanced Scorecard) Alanya'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22), 157-176.
- Kızılboğa, R. (2012). *Kurumsal Risk Yönetimi Odaklı İç Denetim ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi İçin Bir Model Önerisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kıracı, M. (2003). Faaliyet Denetimi ile İç Kontrol İlişkisi. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 4(2), 67-78.
- Kocaeli Büyükşehir Belediyesi. (2017). *Kocaeli'nin Sosyo Ekonomik Yapısı*. Erişim adresi: <http://www.kocaeli.bel.tr/tr/main/pages/sosyo-ekonomik-yapi/100>. (Erişim Tarihi: 06/09/2018).
- Kocaeli Büyükşehir Belediyesi. (2018). *İlçelerin Toplam Nüfusu*. Erişim adresi: <https://www.kocaeli.bel.tr/webfiles/userfiles/files/İlçelerinToplamNüfusu.pdf>. (Erişim Tarihi: 30/06/2018).
- Kocaeli Özel Okullar ve Kolejler Listesi. (2018). Erişim Adresi: <https://www.nkfu.com/kocaeli-ozel-okullar-ve-kolejler-listesi/>. (Erişim tarihi: 25/12/2018).
- Kocaeli İlinde Ticaret (2018). Erişim adresi: <http://www.kocaeli.gov.tr/ticaret>. (Erişim Tarihi 07/12/2018).
- Köroğlu, Ç. & Uçma, T. (2006). İşletmelerdeki İç Kontrol Sisteminin Etkinliği ve Dış Denetimdeki Önemi. *Mevzuat Dergisi* (103).
- Kubalı, D. (1999). Performans Denetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 32(1), 31-62.
- Kubbealtı Lügati online. (2018). Retrieved from <http://lugatim.com/s/UNSUR>
- Kuğu, T. D. & Kırılı, M. (2013). İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Bir Yenilikçi Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Balanced Scorecard Uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 18(2), 301-318.

- Kurtçu, O. (2009). *Tedarik Zincirinde Performans Yönetimi ve Dengelenmiş Performans Kartı ile Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kurumsal Kontrol Sistemleri. (2016). *İç Kontrol Sisteminin Tarihsel Gelişimi*. Erişim adresi: <http://www.ickontrol.net/ic-kontrol-sisteminin-tarihsel-gelisimi-2/>. (Erişim Tarihi: 30/08/2018).
- Lamba, M., Altunok, M. & Kerman, U. (2015). Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama Anlayışı Çerçevesinde Kurumsal Kabiliyet ve Kapasite. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 24(4), 95-118.
- Mahalli İdareler Bütçe Ve Muhasebe Yönetmeliği [MİBMY] (2016). Erişim adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/05/20160527M1-1.htm>. (Erişim tarihi: 17/01/2018).
- Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı (2015). *Risk Yönetimi*. Erişim adresi: <http://www.sgb.gov.tr/Kontrol%20Brorleri04.%20Risk%20Yönetimi%20Nedir.pdf>. (Erişim Tarihi: 31/01/2018).
- Management Pocketbooks. (2017). Erişim adresi: <https://www.pocketbook.co.uk/blog/tag/david-norton/>, (Erişim Tarihi: 29/04/2019).
- Marr, B. (2015). *Key performance indicators for dummies*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- McNally, J. S. (2013). *The 2013 COSO Framework & SOX Compliance*. Erişim adresi: https://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof_5-31-13.pdf. (Erişim Tarihi: 10/03/2017).
- Neely, A. (1999). *The performance measurement revolution: Why now and what next?*. Erişim adresi: https://www.researchgate.net/publication/235311021_The_performance_measurement_revolution_Why_now_and_what_next (Erişim tarihi: 17/01/2018).
- Niven, P. (2006). *Balanced Scorecard Step by Step Maximizing Performance and Maintaining Results*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Niven, P. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostics Maintaining Maximum Performance*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Okumuş, F., Koyuncu, M. & Günlü, E. (2012). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Onaygil, S. (2015). *Sanayide Verimlilik, Enerji Yönetimi ve Tasarruf*. 5. Ulusal Verimlilik Kongresi. Ankara.

- Ordu, G. (2004). *Stratejik Yönetim Aracı Olarak Dengelenmiş Hedefler Tablosu (Balanced Scorecard) ve Farklı Sektörlerde Araştırmalar*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özbek, Ç. (2012). *İç Denetim Kurumsal Yönetim Risk Yönetimi İç Kontrol*. İstanbul: Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları.
- Özbirecikli, M. & Ölçer, F. (2002). Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 31(2), 31-48.
- Özer, M. A. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, 20(73), 3-29.
- Özşahin, F. (2011). *Kamu Kuruluşlarında İç Kontrol Sistemi ve Bir Kamu Kurumunda İç Kontrol Sisteminin Oluşturulması Süreci: Üniversite Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Öztemel, E. (2001). *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi*. Sakarya: Değişim Yayınları.
- Özten, S. (2011). *İç Kontrol Faaliyetleri Kapsamında Krediler Kontrolü ve Banka Etkinlik Değerlendirmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Öztürk, Y. E. (2004). Performans Denetimi ve Türkiye’de Uygulanabilirliği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 7(1-2), 153-170.
- Özveri, O., Kayışkan, D., Dağ, S., Arslan, B. & Hisar, A. (2018). Sağlıkta Performans Sisteminin Hekimler Tarafından Değerlendirilmesi. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 18-29.
- Pazar Payı Nedir (2018). Erişim adresi: <https://www.muhasebeturk.org/nedir/pazar-payi-nedir-ne-demek-anlami-tanimi>, (Erişim Tarihi: 01/05/2018).
- PDCA Cycle (Plan, Do, Check, Act): The Deming cycle and the continuous improvement. (2014). Erişim adresi: <https://pdcahome.com/english/267/pdca-cycle-continuous-improvement/>, (Erişim Tarihi: 01/01/2019).
- Pehlivanlı, D. (2010). *Modern İç Denetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Pirtini, S. (2013). *Pazarlamada Müşteri Odaklılık ve Balanced Scorecard*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Purbey, S., Mukherje, K. & Bhar, C. (2007). Performance Measurement System for Healthcare Processes. *International Journal of Productivity and Performance Management* 56 (3), 241-251.
- Ramos, M. (2004). *How to Comply with Sarbanes-Oxley Section 404*. New Jersey: John Wiley & Sons.

- Risk Yönetim Sistemi Raporu (2018). Erişim adresi: web.firat.edu.tr/strateji-Raporlari/...Risk.Envanteri/Ek.33.Risk.Envanteri.Tablosu.doc. (Erişim Tarihi: 01/04/2018).
- Sağbaşı, İ., Çalışkan, A., Gürler Hazman, G. & Erin, M. Z. (2011). *Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Saltık, N. (2006). *İç Kontrol Özdeğerlendirme*. Erişim Adresi: <https://kontrol.bumko.gov.tr/Eklenti/6856,saltik-nihal-ic-kontrol-oz-degerlendirme-arastirma-raporu.pdf?0> (Erişim Tarihi: 30/11/2017).
- Saltık, N. (2007). *İç Kontrol Standartları*. Erişim Adresi: <https://kontrol.bumko.gov.tr/Eklenti/6855,saltik-nihal-ic-kontrol-stanadrtlari-arastirma-raporu.pdf?0>. (Erişim Tarihi: 07/04/2018).
- Saraç, İ. G. (2011). *Performans Ölçümünde Dengeli Ölçüm Kartı Sisteminin Kullanımı ve Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulanması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Saygılı, D. (2014). *Stratejik Planlama: Merkezi Kamu İdarelerinde Stratejik Planların Uygulama Etkinliğinin Arttırılması*. (Uzmanlık Tezi). T.C. Kalkınma Bakanlığı Kurumsal ve Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı. Ankara.
- Sayıştay Başkanlığı. (2000b). *Performans Ölçüm Rehberi*. Erişim Adresi: https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/yayinlar/performans_olc_um_rehberi.pdf. (Erişim Tarihi: 15/05/2017).
- Sayıştay Başkanlığı. (2000a). *Performans ve Risk Denetim Terimleri*. Erişim Adresi: https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/yayinlar/Performans_Risk_Denetim_Terimleri.pdf. (Erişim Tarihi: 15/05/2017).
- Sayıştay Başkanlığı (2006). *Risk Yönetimi Rehberi*. Erişim adresi: <https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/yayinlar/RiskYonetimiRehberi.pdf>. (Erişim tarihi: 20/01/2018).
- Sevim, A. (2004). *Maliyet Muhasebesi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Sezer, Ö. (2008). Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 147–171.
- Songür, N. (2008). Belediyelerin Stratejik Planlama Sürecindeki Gerekliliklerini Yerine Getirme Durumları Üzerine Bir Araştırma. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 17(4), 63-86.
- Songür, N. (2015). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Uygulamalara İlişkin Genel Bir Değerlendirme. *Strategic Public Management Journal*, 1(1), 56-78.
- Süer, A. Z. (2004). *Muhasebe Mesleğinde Enron Vak'ası ve Getirdikleri*. İstanbul: İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası Yayınları.

- Swamy, R. (2002). *Strategic Performance Measurement in New Millenium*. Erişim Adresi: <https://www.thefreelibrary.com/Strategic+performance+measurement+in+the+new+millennium%3A+Fitting...-a085016897>. (Erişim tarihi: 10/10/2017).
- Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 257-273.
- Şentürk, H. (2005a). *Belediyelerde Performans Yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: İlke Yayıncılık.
- Şentürk, H. (2005b). *Belediyelerde Stratejik Planlama* (1. Baskı). İstanbul: İlke Yayıncılık.
- Şimşek, M. & Nursoy, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tarım, M. (2004). Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 7(2), 233-248.
- Taşlıyan, M., Bakan, İ., Güven, M. & Büyükbeşe, T. (2004, Aralık). *KOBİ'lerde İnsan Kaynaklarının Eğitiminin Verimlilik Üzerine Etkileri: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması*. 1. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi. İstanbul.
- Taşyürek, A. (2013). *Belediye Bütçelerinde Yapılan Aktarmalar ve Yasal Dayanakları*. Erişim adresi: <http://www.muhasabetr.com/yazarlarimiz/abubekir/009/>. (Erişim Tarihi: 15/06/2018).
- Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi (2016). *Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi 2016-2017 İç Kontrol Eylem Planı*. Erişim adresi: http://www.tekirdag.bel.tr/content/file/eylem_planlari/2016_2017_ic_kontrol_eylem_plani.pdf. (Erişim Tarihi: 16/10/2018).
- Tenikler, G. (2006). *Stratejik Planlama*. Erişim adresi: <https://slideplayer.biz.tr/slide/3158086/>. (Erişim Tarihi: 30/01/2019).
- Topal, İ. (2017). *Risk Değerlendirme Metotları*. Erişim adresi: www.dataakademi.com.tr/wp-content/uploads/2017/02/12_RD_METOTLARI.pdf. (Erişim Tarihi: 08/01/2018).
- Toprak, Z. (2006). *Yerel Yönetimler* (6. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Tozlu, A. (2014). *Kamu Kesiminde Performans Değerleme Sistemi*. (Uzmanlık Tezi). T.C. Kalkınma Bakanlığı Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü. Ankara.
- Töre Başat, H. (2010). *Performans Prizması* (1. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Tunç, İ. (2014). *Kurumsal Risk Yönetim Sisteminin Stratejik Planlamanın Başarısı Üzerindeki Etkisi*. Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu. Yalova Üniversitesi. Yalova.
- Tunçer, E. (2006). *Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Tüm, K., Memiş, M. Ü. (2012). *İç Kontrol Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler Çerçevesinde Bir Değerlendirme*. Adana: Karahan Kitabevi.
- Tüm, K., Reyhanoğlu, M. (2015). İç Kontrol Sisteminin Örgüt Kültürünü Belirlemesindeki Rolü. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(31), 395-422.
- Türedi, H., Gürbüz, F. & Alıcı, Ü. (2014). COSO Modeli: İç Kontrol Yapısı. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(42), 141-155.
- Türedi, H., Koban, A. O. & Karakaya, G. (2015). COSO İç Kontrol (ABD) Modeli ile İngiliz (Turnbull) ve Kanada (CoCo) Modellerinin Karşılaştırması. *Sayıştay Dergisi*, 26(99), 95-119.
- Türk Dil Kurumu (2017). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. Erişim adresi: http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c6e6f59967839.45398807. (Erişim Tarihi: 2017).
- Türkiye İç Denetim Enstitüsü (2018). *Duyurular*. Erişim adresi: <https://www.tide.org.tr/duyuru/425/COSO-Ic-Kontrol-Butunlesik-Cerceve-2013>. (Erişim Tarihi: 01/05/2018).
- Türkiye Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD). (2008). *Kurumsal Risk Yönetimi*. Erişim adresi: <https://tusiad.org.tr/yayinlar/raporlar/item/3637-kurumsal-risk-yonetimi> (Erişim tarihi: 10/04/2017).
- Uğurlu, F. (2018). *İç Kontrol Sisteminin Yapısı, Kamu Kurumlarında İç Kontrol Sisteminin İşleyişi ve Üniversitelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliği: Üniversitelere Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Umaç, F. (2014). *İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Kantitatifsel (Sayısal) Değerlendirilmesi, Etkinliği ve Stok Kontrol Sisteminde Analitik Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Usman, Ö. (2018). Kurumsal Risk Yönetim Sisteminde Risk Değerlendirme Raporlarının Hazırlanması. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi* 9(16), 1586-1612.
- Usta, A. (2012). Kamu Örgütlerinde Kurumsal Karne Modeli ile Performans Yönetimi: Boyutlar ve Göstergeler. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 99-120.

- Uygur, A. (2009). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 148-159.
- Uysal, M. C. (2017). *Kamu Kurumlarında Kurumsal Risk Yönetimi ve Risk Odaklı İç Denetim: Bir Model Önerisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Uzay, Ş. (2010). *İç Kontrol Kurumsal Yönetime Yardımcı Olur*. Erişim adresi: <http://iibf.erciyes.edu.tr/akademi/mh/suzay/F1.pdf>. (Erişim Tarihi: 22/01/2018).
- Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2013) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Verimlilik Nedir, Verimlilik Çeşitleri, Verimlilik Ölçümü (2017). Erişim adresi: http://www.ekodialog.com/Konular/Verimlilik_nedir.html, (Erişim Tarihi, 30/07/2017).
- Watt, P. A. (2002). *Review of Public Administration in Northern Ireland*. Erişim adresi: <https://www.researchgate.net/publication/237341752>. (Erişim Tarihi: 11/01/2019).
- Yavuz, S. T. (2002). İç Kontrol Fonksiyonunun Bileşenleri: İç Kontrol Merkezi Teftişten Farklı Bir Mekanizma mıdır?. *Bankacılar Dergisi* (42), 39-57.
- Yenice, E. (2006). Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi. *Maliye Dergisi* (150), 122-132.
- Yılancı, M. (2003). Denetim Komitesinin İç Denetim Etkinliğini Sağlamadaki ve Hileleri Önlemedeki Rolü. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi* (8), 23-33.
- Yıldız, M. S., Kethüda, Ö. & Kurutkan, M. N. (2013). Dengeli Ölçüm Kartı'nın Hastane İşletmelerinde Uygulanması: Örnek Olay Çalışması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(4), 90-109.
- Yıllara Göre İl Nüfusları (2018). Erişim adresi: <http://tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>. (Erişim Tarihi: 19/10/2018).
- Yılmaz, R. (2006). *İşletme İçi Yeni Girişim Fikirlerinin Değerlendirilmesi ve İşletme Stratejisine İlişkilendirilmesinde Dengeli Performans Ölçüm Sistemi (Balanced Scorecard) ve Bir Uygulama Örneği*. Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Uluslararası Girişimcilik Kongresi. Kırgızistan.
- Yılmaz, S. (2007). *Performans Esaslı Bütçeleme ve Türkiye'deki Pilot Uygulamalar*. Erişim adresi: <http://www.bumko.gov.tr/Eklenti/5018,syilmazpebpdf.pdf?0>. (Erişim Tarihi: 05/02/2017).
- Yongping, H. (2008). The Localized Application of BSC in China: Exploration and Practice of Qingdao Municipal Government. *Journal of the Washington Institute of China Studies* 3(2), 61-71.

- Yükçü, S. & Atağın, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 1-13.
- Zor, İ. & Bulut, E. (2013). Entelektüel Sermayenin Finansal Tablolara Yansıtılması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 4(8), 96-113.



EKLER

Risklerin etki ve olasılıklarının değerlendirilmesinde dört kişinin görüşü alınmış olup Dr. Mustafa ÇÖPOĞLU'nun etki ve olasılık tahminleri "Etki A" ve "Olasılık A"; Mücahit BIYIKOĞLU'nun etki ve olasılık tahminleri "Etki B" ve "Olasılık B"; Bekir Faruk YEŞİL'in etki ve olasılık tahminleri "Etki C" ve "Olasılık C"; Dr. Osman GÜR'ün etki ve olasılık tahminleri "Etki D" ve "Olasılık D" olarak gösterilmiştir. Puanlamada en düşük 1, en yüksek 5 puan kullanılmış olup herbir puanın ifade ettiği anlam aşağıda gösterilmiştir.

ETKİ	
1	Çok Hafif. Zararsız. Herhangi bir kayıp yok.
2	Hafif. Kayda değer zarar ve kayıp bulunmamaktadır.
3	Orta Derece. Zarar olmakla birlikte telafisi mümkündür.
4	Ciddi. Önemli miktarda zarar ve kayıp bulunmaktadır.
5	Çok Ciddi. Telafisi mümkün olmayacak derecede büyük zarar bulunmaktadır.

OLASILIK	
1	Olma olasılığı hiç yok gibi.
2	Yılda bir kez ortaya çıkabilir.
3	Yılda birkaç kez veya altı ayda bir ortaya çıkabilir.
4	Ayda veya haftada bir ortaya çıkabilir.
5	Her gün olabilir.

Puanlama sürecinde dört uzman kişi tarafından verilen etki ve olasılık puanlarının aritmetik ortalaması alınmış; aritmetik ortalamanın buçuk ve buçuğun üstü olarak tespit edilmesi durumunda rakam yukarıya, buçuğun altı olarak tespit edilmesi durumunda ise rakam aşağıya yuvarlanmıştır. Örneğin dört kişi tarafından olasılık için verilen puanlar sırasıyla 1, 5, 3, 5 olsun. Bu dört rakamın toplamı 14, aritmetik ortalaması ise 3,5'tur. Ortalama olasılık 3,5 olarak tespit edildiği için rakam yukarıya yuvarlanarak 4 olarak tespit edilmiştir.

Risklere yönelik etki ve olasılıkların çarpımı ile risk skorları elde edilmiş olup; risk skorları 1 ila 6 arasında tespit edilenler "Düşük Risk", risk skorları 8 ila 12 arasında tespit edilenler "Orta Risk", risk skorları 15 ila 25 arasında tespit edilenler ise "Yüksek Risk" kapsamında değerlendirilmiştir.

Ek Tablo 1: PERSONEL GİDERLERİ

- 1- Dönem içerisinde görev yapacak personelin sayı ve istihdam usulünün (memur, işçi vb) tespiti,
- 2- Personelin dönem içerisinde görevini ifa etmesi,
- 3- Personele ödeme yapılması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Birim bünyesinde istihdam olunan personel sayısının ve istihdam türünün doğru tespit edilememesi,	1	5	3	5	4	2	5	2	3	3	12
Görevini ifa etmeyen (izin, sağlık raporu vb) personelden yapılması gereken kesintilerin (günlük yemek fişi ödemesi vb) yapılmaması	3	4	3	4	4	4	4	3	1	3	12
Personele yapılan maaş, ücret hesaplamalarının hatalı yapılması	3	3	3	5	4	4	3	4	1	3	12
Personele mevzuatta belirtilen miktarın üzerinde ödeme yapılması	3	3	3	5	4	4	3	4	1	3	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	12	Birim bünyesinde istihdam olunan personel sayısının ve istihdam türünün doğru tespit edilememesi,	Belediyenin tüm birimlerinde istihdam olunan personelin sayı ve istihdam türü şekliyle tasnif edilmesi,
2	12	Görevini ifa etmeyen (izin, sağlık raporu vb) personelden yapılması gereken kesintilerin (günlük yemek fişi ödemesi vb) yapılmaması	Birimlerin, personelin işe gelmeme durumlarını İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı'na zamanında bildirmeleri,
3	12	Personele yapılan maaş, ücret hesaplamalarının hatalı yapılması	Belli sıklıklarla göstergelerde meydana gelen değişikliklerin gözden geçirilmesi sağlanmalıdır (örnek; yabancı dil tazminatında süre dolmuş mu, eş yardımı SGK verileri ile örtüşüyor mu)
4	12	Personele mevzuatta belirtilen miktarın üzerinde ödeme yapılması	Mevzuatta belirtilen limitlerin aşıp aşılmadığının belli sıklıkla takibinin yapılması.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
12	Orta	Belediyenin tüm birimlerinde istihdam olunan personelin sayı ve istihdam türü şekliyle tasnif edilmesi,	Personel sayılarının ve statülerinin güncellenmesi	1- Tüm Harcama Birimleri 2- İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı
12	Orta	Birimlerin, personelin işe gelmeme durumlarını İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı'na zamanında bildirmeleri,	Ay sonlarında personelin devam/devamsızlık durumlarının İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığına iletilmesi	Tüm Harcama Birimleri
12	Orta	Belli sıklıklarla göstergelerde meydana gelen değişikliklerin gözden geçirilmesi sağlanmalıdır (örnek; yabancı dil tazminatında süre dolmuş mu, eş yardımı SGK verileri ile örtüşüyor mu)	Maaş/ücret tahakkuk birimince değişkenlik gösteren göstergelerin belirli sıklıkla gözden geçirilmesi	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi
12	Orta	Mevzuatta belirtilen limitlerin aşıp aşılmadığının belli sıklıkla takibinin yapılması.	Maaş, aile yardımı, çocuk yardımı vb ödemelerinde belirtilen limitlerin takibinin yapılması	

İÇ KONTROL

- 1- Birim bünyesinde istihdam olunan personel sayısının ve istihdam türünün doğru tespit edilememesi; Tebliğin 2.3. üncü maddesinde “İdare birimlerinde personelin görevlerini ve bu görevlere ilişkin yetki ve sorumluluklarını kapsayan görev dağılım çizelgesi oluşturulmalı ve personele bildirilmelidir” hükmü yer almaktadır. Personelin görev dağılım çizelgesinin oluşturulması ile birlikte personel sayısı hususundaki belirsizlik netliğe kavuşabilecektir.
- 2- “Görevini ifa etmeyen (izin, sağlık raporu vb) personelden yapılması gereken kesintilerin (günlük yemek fişi ödemesi vb) yapılmaması”, “Personele yapılan maaş, ücret hesaplamalarının hatalı yapılması”, “Personele mevzuatta belirtilen miktarın üzerinde ödeme yapılması”; Tebliğin 8.1 inci maddesinde yer alan “İdareler, faaliyetleri ... hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir”, 2.4 üncü maddesinde yer alan “İdarenin ve birimlerinin teşkilat şeması olmalı ve buna bağlı olarak fonksiyonel görev dağılımı belirlenmelidir” ve 10.1 inci maddesinde yer alan “Yöneticiler, prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontrolleri yapmalıdır” hükümleri uyarınca personelden hangi durumlarda kesinti yapılacağına ilişkin yazılı prosedürlerin belirlenmesi, hesaplamalar ile ilgili personelin fonksiyonel görev dağılımı kapsamında belirlenmesi ve birim amirleri tarafından, personele yapılan ödeme hesaplamalarının belli sıklıkla kontrolünün sağlanması suretiyle risklerin ortaya çıkma olasılığında azalma meydana gelmesi beklenilmektedir.

Ek Tablo 2: SOSYAL GÜVENLİK KURUMLARINA DEVLET PRİMLERİ

- 1- Dönem içerisinde görev yapacak personelin sayı ve istihdam usulünün (memur, işçi vb) tespiti,
- 2- Personel sayısı ve ödenecek ücret tahminlemesinden sonra ödenecek primlerin hesap edilmesi,
- 3- Sosyal Güvenlik Kurumlarına ödeme yapılması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas Ort.	Risk Puanı
Birim bünyesinde istihdam olunan personel sayısının ve istihdam türünün doğru tespit edilememesi,	1	3	3	5	3	2	1	1	1	1	3
Görevini ifa etmeyen (izin, sağlık raporu vb) personelden yapılması gereken kesintilerin (günlük yemek fişi ödemesi vb) yapılmaması	3	3	3	5	4	4	2	3	1	3	12
Personele yapılan maaş, ücret hesaplamalarının hatalı yapılması	3	3	3	5	4	4	2	4	1	3	12
Sosyal Güvenlik Kurumlarına ödenecek primlerin hatalı tespit edilmesi	3	3	3	5	4	4	2	4	1	3	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	3	Birim bünyesinde istihdam olunan personel sayısının ve istihdam türünün doğru tespit edilememesi,	Belediyenin tüm birimlerinde istihdam olunan personelin sayı ve istihdam türü şekliyle tasnif edilmesi,
2	12	Görevini ifa etmeyen (izin, sağlık raporu vb) personelden yapılması gereken kesintilerin (günlük yemek fişi ödemesi vb) yapılmaması	Birimlerin, personelin işe gelmeme durumlarını İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı'na zamanında bildirmeleri,
3	12	Personele yapılan maaş, ücret hesaplamalarının hatalı yapılması	Belli sıklıklarla göstergelerde meydana gelen değişikliklerin gözden geçirilmesi sağlanmalıdır (örnek; yabancı dil tazminatında süre dolmuş mu, eş yardımı SGK verileri ile örtüşüyor mu)
4	12	Sosyal Güvenlik Kurumlarına ödenecek primlerin hatalı tespit edilmesi	Personele ödenecek maaş ve ücret hesabının doğru bütçelenmesine bağlı olarak ödenecek primlerin doğru bütçelenmesi sağlanabilecektir

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
3	Düşük	Belediyenin tüm birimlerinde istihdam olunan personelin sayı ve istihdam türü şekliyle tasnif edilmesi,	Personel sayılarının ve statülerinin güncellenmesi	1- Tüm Harcama Birimleri 2- İns. Kay. ve Eğ. Dai. Baş.
12	Orta	Birimlerin, personelin işe gelmeme durumlarını İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı'na zamanında bildirmeleri,	Ay sonlarında personelin devam/devamsızlık durumlarının İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığına iletilmesi	Tüm Harcama Birimleri
12	Orta	Belli sıklıklarla göstergelerde meydana gelen değişikliklerin gözden geçirilmesi sağlanmalıdır (örnek; yabancı dil tazminatında süre dolmuş mu, eş yardımı SGK verileri ile örtüşüyor mu)	Maaş/ücret tahakkuk birimince değişiklikler gösteren göstergelerin belirli sıklıkla gözden geçirilmesi	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi
12	Orta	Personele ödenecek maaş ve ücret hesabının doğru bütçelenmesine bağlı olarak ödenecek primlerin doğru bütçelenmesi sağlanabilecektir	1- Personele yapılacak ödemenin doğru bütçelenmesi 2- Bütçelenen maaş ve ücret verilerine uygulanacak prim oranlarının doğru tespit edilmesi	

İÇ KONTROL

- 1- Birim bünyesinde istihdam olunan personel sayısının ve istihdam türünün doğru tespit edilememesi; Tebliğin 2.3. üncü maddesinde; “İdare birimlerinde personelin görevlerini ve bu görevlere ilişkin yetki ve sorumluluklarını kapsayan görev dağılım çizelgesi oluşturulmalı ve personele bildirilmelidir” hükmü yer almaktadır. Personelin görev dağılım çizelgesinin oluşturulması ile birlikte personel sayısı daha doğru öngörülebilecektir.
- 2- “Görevini ifa etmeyen (izin, sağlık raporu vb) personelden yapılması gereken kesintilerin (günlük yemek fişi ödemesi vb) yapılmaması”, “Personele yapılan maaş, ücret hesaplamalarının hatalı yapılması” ve “Sosyal Güvenlik Kurumlarına ödenecek primlerin hatalı tespit edilmesi”; Tebliğin 8.1 inci maddesinde yer alan “İdareler, faaliyetleri hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir”, 2.4 üncü maddesinde yer alan “İdarenin ve birimlerinin teşkilat şeması olmalı ve buna bağlı olarak fonksiyonel görev dağılımı belirlenmelidir” ve 10.1 inci maddesinde yer alan “Yöneticiler, prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontrolleri yapmalıdır” hükümleri uyarınca personelden hangi durumlarda kesinti yapılacağına ilişkin yazılı prosedürlerin belirlenmesi, hesaplamalar ile ilgili personelin fonksiyonel görev dağılımı kapsamında belirlenmesi ve birim amirleri tarafından, personele yapılan ödeme hesaplamalarının belli sıklıkla kontrolünün sağlanması suretiyle risklerin ortaya çıkma olasılığında azalma meydana gelmesi beklenilmektedir.

Ek Tablo 3: TÜKETİME YÖNELİK MAL ALIMLARI

- 1- Birimler itibariyle ihtiyaç duyulan tüketim mallarının tespit edilmesi,
- 2- Eksikliği tespit edilen tüketim mallarının ambarlarda olup olmadığının tespiti,
- 3- Ambarlarda olmayan tüketim mallarının alınması için Olur alınması,
- 4- Piyasa fiyat araştırmasının yapılması,
- 5- Doğrudan temin veya ihale yöntemi ile talep edilen tüketim mallarının temin edilmesi,
- 6- İdareye sunulan tüketim mallarının muayene ve kabulünün yapılması,
- 7- Muayene kabul komisyonunca kabulü yapılan tüketime yönelik malın giriş kayıtlarının yapılması,
- 8- Tüketime yönelik malzemelerin ilgili mercilere tesliminin yapılması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Birimler tarafından ihtiyaç fazlası malzeme talebi	3	4	4	5	4	5	3	4	1	3	12
İhtiyaç duyulan malzemelerin ambarda olup olmadığının tespit edilmemesi	3	3	4	5	4	5	3	4	1	3	12
Piyasa fiyat araştırmasının gereğince yapılmaması	4	4	4	5	4	5	3	4	2	4	16
Muayene ve Kabul Komisyonlarının gereğince kurulmaması	4	4	4	5	4	4	4	4	1	3	12
Muayene işlemlerinin gereğince yapılmaması	3	4	4	5	4	5	4	4	2	4	16

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	12	Birimler tarafından ihtiyaç fazlası malzeme talebi	İhtiyacın ortaya çıkıp çıkmadığının, ihtiyaç var ise talep edilen miktarın analiz edilmesi
2	12	İhtiyaç duyulan malzemelerin ambarda olup olmadığının tespit edilmemesi	Tüm ambarların kontrol edilerek gereksiz tüketim malzemesi alınımının önüne geçilmesi,
3	16	Piyasa fiyat araştırmasının gereğince yapılmaması	Sadece üç firmadan fiyat teklifi alımı suretiyle yapılan piyasa fiyat araştırması yönteminin geliştirilerek daha gerçekçi fiyatların oluşmasını sağlama,
4	12	Muayene ve Kabul Komisyonlarının gereğince kurulmaması	Muayene ve kabul komisyonlarında görev yapacak personelin muayene kontrol mevzuatına hakim, kontrol işlemlerini fiilen yürüten kişilerden seçilmesi
5	16	Muayene işlemlerinin gereğince yapılmaması	

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
12	Orta	İhtiyacın ortaya çıkıp çıkmadığının, ihtiyaç var ise talep edilen miktarın analiz edilmesi	Birim üst yönetiminin Onay sürecinde talebi değerlendirmesi	İlgili Harcama Birimi
12	Orta	Tüm ambarların kontrol edilerek gereksiz tüketim malzemesi alınımının önüne geçilmesi,	Kurum genelindeki ambarların envanterinin güncellenmesi, talep edilen malzemelerin ambarlarda olup olmadığının analizinin yapılması	
16	Yüksek	Sadece üç firmadan fiyat teklifi alımı suretiyle yapılan piyasa fiyat araştırması yönteminin geliştirilerek daha gerçekçi fiyatların oluşmasını sağlama,	Gerek firmaların gerekse kamu kurum ve kuruluşları ile kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının internet sayfalarında yayımlanan fiyatların incelenmesi, kamu kurum ve kuruluşları ile kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarından fiyat sorulması, daha önceki dönemlerde alım yapılmış ise Türkiye İstatistik Kurumu tarafından yayımlanan uygun endeksten yararlanmak suretiyle bu alımlara ilişkin fiyatların güncellenmesi usullerinin de uygulanması	
12	Orta	Muayene ve kabul komisyonlarında görev yapacak personelin muayene kontrol mevzuatına hakim, kontrol işlemlerini fiilen yürüten kişilerden seçilmesi	Mal Alımları, Hizmet Alımları, Yapım İşleri Denetim Muayene ve Kabul İşlemlerine Dair Yönetmeliklere ilişkin eğitimler verilmesi, muayene kabul komisyonlarında görev yapacak personelin muayene işlemlerinde hazır bulunması	

İÇ KONTROL

1- Birimler tarafından ihtiyaç fazlası malzeme talebi; Tebliğin 6 ncı standardı uyarınca ortaya konulan risklerden biri olan bu riske karşın yine aynı standart maddesi uyarınca eylem planları belirlenmelidir. Tebliğin 15 inci standardı incelendiğinde iş ve işlemlerin kaydedildiği, sınıflandırıldığı ve dosyalandığı kapsamlı bir sistemin (arşiv) gerekliliğinden bahsedildiği görülmektedir. Bu arşiv sisteminin oluşturulması ve iş ve işlemlerin kaydedilmesi ile birlikte birimlerin yıllar itibariyle talep ettikleri ve kullandıkları tüketim malzemeleri karşılanılabilecek ve böylece ihtiyaç fazlası malzeme talebi riski ortadan kaldırılacaktır.

2- İhtiyaç duyulan malzemelerin ambarda olup olmadığının tespit edilmemesi; Tebliğin 7.3 üncü maddesi gereğince varlıkların dönemsel kontrolünün sağlanması gerekmektedir. Varlıkların dönemsel kontrolünün yapılması, ambarda hangi malzemelerin olduğunun belirlenmesi, fiili sayım yapılmasını beraberinde getirecektir. Dolayısıyla varlık sayımının yapılması ile birlikte ambarda mevcut olan malzemelerin envanteri çıkartılabilecektir.

3- Piyasa fiyat araştırmasının gereğince yapılmaması; Tebliğin 3.2 nci maddesinde yer alan “İdarenin yönetici ve personeli görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır”, 3.5 inci maddesinde yer alan “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” ve 8.1 inci maddesinde yer alan “İdareler, faaliyetleri hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir” hükümleri uyarınca piyasa fiyat araştırması yapacak personelin hangi usulleri kullanarak piyasa fiyat araştırması yapmaları gerektiğine ilişkin yazılı prosedür belirlenmeli, piyasa fiyat araştırma usulleri eğitimini ilgili personelin alması sağlanmalı ve piyasa fiyat araştırmasında bu alanda bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip bireyler görevlendirilmelidir. Bu şekilde daha gerçekçi piyasa fiyatlarına ulaşılması mümkün hale gelebilecektir.

4- “Muayene ve Kabul Komisyonlarının gereğince kurulmaması”, “Muayene işlemlerinin gereğince yapılmaması”; Tebliğin 3.2 nci maddesinde yer alan “İdarenin yönetici ve personeli görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır”, 3.5 inci maddesinde yer alan “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” ve 8.1 inci maddesinde yer alan “İdareler, faaliyetleri hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir” hükümleri uyarınca muayene işlemlerini yapacak personelin bu işlemleri etkin ve etkili şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip kişilerden seçilmesi, muayene işlemlerinde görev alacak personele muayene kabul işlemlerine ilişkin mevzuat eğitiminin verilmesi ve işlemlerin yürütülmesi aşamalarının yazılı olarak belirlenmesi ile birlikte muayene kabul işlemlerinin daha gerçekçi yapılması mümkün hale gelebilecektir.

Ek Tablo 4: YOLLUKLAR

- 1- İdarece personel görevlendirmesinin yapılması,
- 2- Personel tarafından yolluk bildiriminin ve bildirim dayanak olan evrakın İdareye sunulması,
- 3- İdare tarafından personele ödeme yapılması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI				Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas Ort.	Risk Puanı
Görevlendirme ile alakalı olmayan kimselere görevlendirme yapılması				4	4	3	5	4	5	3	4	1	3	12
Yolluk bildiriminde derece ve kademenin hatalı belirtilmesi				3	3	3	4	3	5	3	5	2	4	12
Sürenin hatalı belirtilmesi				3	3	3	3	3	5	3	5	1	4	12
Gündeliğin hatalı belirtilmesi				3	3	3	3	3	5	3	4	1	3	9
Yurtdışı harcırahlarda döviz kurunun hatalı tespiti				3	3	3	3	3	5	4	4	1	4	12
Hesaplamalarda matematiksel hatalar yapılması				3	3	3	2	3	5	4	4	1	4	12
Mevzuatta sayılan evrakın bildirimde eklenmemesi				2	3	3	5	3	5	4	5	1	4	12
Sıra No	Risk Skoru	Riskler		Kontrol Faaliyetleri										
1	12	Görevlendirme ile alakalı olmayan kimselere görevlendirme yapılması		Görevlendirme konusu ile alakalı olmayan kimselere görevlendirme yapılmaması										
2	12	Yolluk bildiriminde derece ve kademenin hatalı belirtilmesi		Harcama Birimi ile İnsan Kaynakları Dairesi kayıtları karşılaştırılarak hatalı verilerin tespit edilmesi										
3	12	Sürenin hatalı belirtilmesi		Görevlendirme evrakında yer alan süre ile bildirim evrakında belirtilen sürenin uyumlu olması										
4	9	Gündeliğin hatalı belirtilmesi		Her yıl güncellenen gündeliklerin derece, kademe, ek gösterge verileri dikkate alınarak doğru tespit edilmesi										
5	12	Yurtdışı harcırahlarda döviz kurunun hatalı tespiti		Döviz kurunun tespitinde ilgili mevzuatında belirtilen hususlara riayet edilmesi										
6	12	Hesaplamalarda matematiksel hatalar yapılması		Bildirimi teslim alan personelin evrak üzerinde matematik hatalarını tespit etmesi										
7	12	Mevzuatta sayılan evrakın bildirimde eklenmemesi		Mahalli İdareler Harcama Belgeleri Yönetmeliğinde belirtilen evrakın tam olması										

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
12	Orta	Görevlendirme konusu ile alakalı olmayan kimselere görevlendirme yapılmaması	Fonksiyonel görev tanımlarının yapılarak görevlendirme konusu ile personelin görevinin karşılaştırılması	İlgili Harcama Birimi
12	Orta	Harcama Birimi ile İnsan Kaynakları Dairesi kayıtları karşılaştırılarak hatalı verilerin tespit edilmesi	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığının güncel verilerine erişim sağlanması	1- İlgili Harcama Birimi 2- İnsan Kaynakları Dai. Bşk
12	Orta	Görevlendirme evrakında yer alan süre ile bildirim evrakında belirtilen sürenin uyumlu olması	Evrakı teslim alan personelin süre kontrolü yapması	İlgili Harcama Birimi
9	Orta	Her yıl güncellenen gündeliklerin derece, kademe, ek gösterge verileri dikkate alınarak doğru tespit edilmesi	Evrak üzerinde kontrol yapılması suretiyle hatalı gündelik tespitinin önlenmesi	
12	Orta	Döviz kurunun tespitinde ilgili mevzuatında belirtilen hususlara riayet edilmesi	Yurtdışı görevlendirmelerde “Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’ne Yapılacak Yolculuklarda Verilecek Gündeliklere Dair Karar ile Yurtdışı Gündeliklerine Dair Karar” hükümlerine riayet edilmesi	
12	Orta	Bildirimi teslim alan personelin evrak üzerinde matematik hatalarını tespit etmesi	Evrak üzerinde kontrol yapılması suretiyle hatalı gündelik tespitinin önlenmesi	
12	Orta	Mahalli İdareler Harcama Belgeleri Yönetmeliğinde belirtilen evrakın tam olması	Mahalli İdareler Harcama Belgeleri Yönetmeliğinin ilgili hükümlerinin görevlendirme yapılan personele verilmesi	

İÇ KONTROL :

- 1- Görevlendirme ile alakalı olmayan kimselere görevlendirme yapılması; Tebliğin 3.1 inci maddesinde; “İnsan kaynakları yönetimi, idarenin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamaya yönelik olmalıdır” denilmek suretiyle insan kaynaklarının yönetiminde, idare tarafından amaçlanan duruma uygun personelin istihdam edilmesi gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Bu standart hükmü geniş yorumlandığında,

yurtiçi ve yurtdışı görevlendirmelerde idarenin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesine katkı sağlayacak personelin tercih edilmesi gerekliliği sonucuna varılabilmektedir. Bu bağlamda yurtiçi ve yurtdışı görevlendirmelerde idarenin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesinde katkı sunacak personelin seçilmesi sağlanmalıdır.

2- “Yolluk bildiriminde derece ve kademenin hatalı belirtilmesi”, “Sürenin hatalı belirtilmesi”, “Gündeliğin hatalı belirtilmesi”, “Yurtdışı harcırahlarda döviz kurunun hatalı tespiti”, “Hesaplamalarda matematiksel hatalar yapılması” ve “Mevzuatta sayılan evrakın bildirimde eklenmemesi”; Tebliğin 9.1 inci maddesinde “Her faaliyet veya mali karar ve işlemin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrolü görevleri farklı kişilere verilmelidir” denilmektedir. Bu bağlamda yukarıda sayılan beş risk türünde yolluğun tanzim edilerek idareye teslimi sonrasında farklı bir personel tarafından kontrolü ile sözkonusu hatalı durumların ortaya çıkma olasılığı azaltılabilecektir. Kontrolleri yapacak personele Tebliğin 3.5 inci maddesinde yer alan “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” hükmü uyarınca harcırah mevzuatı eğitimi ile Mahalli İdareler Harcama Belgeleri Yönetmeliği eğitimi verilmesi ve yine Tebliğin 8.1 inci maddesinde yer alan “İdareler, faaliyetleri ... hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir” hükmü uyarınca yolluk evrakı üzerinde yapılacak kontrol faaliyetlerinde dikkate alınacak hususların yer aldığı yazılı prosedürlerin belirlenmesi ile sözkonusu risklerin etki ve olasılığı azaltılabilecektir.

Ek Tablo 5: TEMSİL ve TANITIM GİDERLERİ

- 1- Faaliyetin belirlendikten sonra Temsil ve Tanıtım Giderleri Hesabından harcama yapılması yönünde Olur alınması,
- 2- Faaliyetin gerçekleştirilmesi,
- 3- Ödemenin Temsil ve Tanıtım Giderleri Hesabından yapılması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Birim yetkililerine “Belediye Bütçesinden Yapılacak Temsil, Ağrlama ve Tören Giderleri Yönergesi” eğitimi verilmemesi,	3	4	3	4	4	1	3	2	2	2	8
Mevzuata aykırı faaliyetlerin Temsil ve Tanıtım Giderleri kapsamında değerlendirilmesi,	4	4	4	4	4	4	3	5	1	3	12
Geçmiş yıllara ilişkin Sayıştay Kararlarının incelenmemesi	3	1	3	4	3	2	4	2	1	2	6
Mahalli İdareler Harcama Belgeleri Yönetmeliğinde belirtilen evrakın tam olmaması	2	3	2	5	3	4	5	5	1	4	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	8	Birim yetkililerine “Belediye Bütçesinden Yapılacak Temsil, Ağrlama ve Tören Giderleri Yönergesi” eğitimi verilmemesi,	Hizmetiçi Eğitimler kapsamında birim yetkililerine “Belediye Bütçesinden Yapılacak Temsil, Ağrlama ve Tören Giderleri Yönergesi” eğitiminin verilmesi
2	12	Mevzuata aykırı faaliyetlerin Temsil ve Tanıtım Giderleri kapsamında değerlendirilmesi,	Temsil ve Tanıtım Giderleri konusunda yetkin personelin sözlü mütalaalarının alınması
3	6	Geçmiş yıllara ilişkin Sayıştay Kararlarının incelenmemesi	Kamu zararının ortaya çıkmaması için konu ile ilgili Sayıştay Kararlarının incelenmesi
4	12	Mahalli İdareler Harcama Belgeleri Yönetmeliğinde belirtilen evrakın tam olmaması	Harcama Belgesi ekine Mahalli İdareler Harcama Belgeleri Yönetmeliğinde belirtilen evrakın ekli olup olmadığının incelenmesi

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
8	Orta	Hizmetiçi Eğitimler kapsamında birim yetkililerine “Belediye Bütçesinden Yapılacak Temsil, Ağrlama ve Tören Giderleri Yönergesi” eğitiminin verilmesi	“Belediye Bütçesinden Yapılacak Temsil, Ağrlama ve Tören Giderleri Yönergesi” eğitiminin verilmesi	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı
12	Orta	Temsil ve Tanıtım Giderleri konusunda yetkin personelin sözlü mütalaalarının alınması	Temsil ve Tanıtım Giderleri konusuna vakıf personelin yetiştirilerek kurum içi danışmanlık merciinin oluşturulması	Başkanlık Makamı
6	Düşük	Kamu zararının ortaya çıkmaması için konu ile ilgili Sayıştay Kararlarının incelenmesi	Birim yetkililerine ve ilgili personele ilgili Sayıştay Kararlarının incelenmesi	1- Başkanlık Makamı 2- İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı
12	Orta	Harcama Belgesi ekine Mahalli İdareler Harcama Belgeleri Yönetmeliğinde belirtilen evrakın ekli olup olmadığının incelenmesi	Mahalli İdareler Harcama Belgeleri Yönetmeliğinin ilgili hükümlerinin görevlendirme yapılan personele verilmesi	İlgili Harcama Birimi

İÇ KONTROL1- Birim yetkililerine “Belediye Bütçesinden Yapılacak Temsil, Ağrlama ve Tören Giderleri Yönergesi” eğitimi verilmemesi; “Mevzuata aykırı faaliyetlerin Temsil ve Tanıtım Giderleri kapsamında değerlendirilmesi”, “Geçmiş yıllara ilişkin Sayıştay Kararlarının incelenmemesi” başlıklı riskler ile ilgili olarak Tebliğin 3.5 inci maddesinde yer alan “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” hükmü uyarınca Temsil ve Ağrlama harcamaları ile ilgili evrak üzerinde yapılacak kontrol faaliyetleri ile ilgili yazılı prosedürler belirlemesi suretiyle söz konusu risklerin etki ve olasılığında azalma meydana gelebilecektir. 2-Mahalli İdareler Harcama Belgeleri Yönetmeliğinde belirtilen evrakın tam olmaması; Kontrolleri yapacak personele Tebliğin 3.5 inci maddesinde yer alan “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” hükmü uyarınca Mahalli İdareler Harcama Belgeleri Yönetmeliği eğitimi verilmesi ve yine Tebliğin 8.1 inci maddesinde yer alan “İdareler, faaliyetleri ... hakkında yazılı prosedürler belirlenmelidir” hükmü uyarınca Temsil ve Ağrlama harcamaları ile ilgili evrak üzerinde yapılacak kontrol faaliyetleri ile ilgili yazılı prosedürler belirlemesi suretiyle söz konusu risklerin etki ve olasılığında azalma meydana gelebilecektir.

Ek Tablo 6: HİZMET ALIMLARI

- 1- Birimler itibariyle ihtiyaç duyulan hizmetlerin tespit edilmesi,
- 2- Gerekse duyulan hizmetlerin alınması için Olur alınması,
- 3- Piyasa fiyat araştırmasının yapılması,
- 4- Doğrudan temin veya ihale yöntemi ile talep edilen hizmetin temin edilmesi,
- 5- İdareye sunulan hizmetin muayene ve kabulünün yapılması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas Ort.	Risk Puanı
Birimler itibariyle ihtiyaç duyulan hizmetlerin tespit edilmemesi	2	1	2	5	3	4	1	3	1	2	6
Piyasa fiyat araştırmasının gereğince yapılmaması	3	4	3	4	4	4	3	5	1	3	12
Muayene ve Kabul Komisyonlarının gereğince kurulmaması	4	4	5	5	5	4	4	5	1	4	20
Muayene işlemlerinin gereğince yapılmaması	5	4	5	4	5	4	4	4	2	4	20

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	6	Birimler itibariyle ihtiyaç duyulan hizmetlerin tespit edilmemesi	Hizmet ihtiyacının ortaya çıkıp çıkmadığının, ihtiyaç var ise talep edilen miktarın analiz edilmesi
2	12	Piyasa fiyat araştırmasının gereğince yapılmaması	Sadece üç firmadan fiyat teklifi alımı suretiyle yapılan piyasa fiyat araştırması yönteminin geliştirilerek daha gerçekçi fiyatların oluşmasını sağlama,
3	20	Muayene ve Kabul Komisyonlarının gereğince kurulmaması	Muayene ve kabul komisyonlarında görev yapacak personelin muayene kontrol mevzuatına hakim, kontrol işlemlerini fiilen yürüten kişilerden seçilmesi
4	20	Muayene işlemlerinin gereğince yapılmaması	

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
6	Düşük	Hizmet ihtiyacının ortaya çıkıp çıkmadığının, ihtiyaç var ise talep edilen miktarın analiz edilmesi	Birim üst yönetiminin Onay sürecinde talebi değerlendirmesi	İlgili Harcama Birimi
12	Orta	Sadece üç firmadan fiyat teklifi alımı suretiyle yapılan piyasa fiyat araştırması yönteminin geliştirilerek daha gerçekçi fiyatların oluşmasını sağlama,	Gerek firmaların gerekse kamu kurum ve kuruluşları ile kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının internet sayfalarında yayımlanan fiyatların incelenmesi, kamu kurum ve kuruluşları ile kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarından fiyat sorulması, daha önceki dönemlerde alım yapılmış ise Türkiye İstatistik Kurumu tarafından yayımlanan uygun endeksten yararlanmak suretiyle bu alımlara ilişkin fiyatların güncellenmesi usullerinin de uygulanması	
20	Yüksek	Muayene ve kabul komisyonlarında görev yapacak personelin muayene kontrol mevzuatına hakim, kontrol işlemlerini fiilen yürüten kişilerden seçilmesi	Mal Alımları, Hizmet Alımları, Yapım İşleri Denetim Muayene ve Kabul İşlemlerine Dair Yönetmeliklere ilişkin eğitimler verilmesi, muayene kabul komisyonlarında görev yapacak personelin muayene işlemlerinde hazır bulunması	

İÇ KONTROL1- Birimler itibariyle ihtiyaç duyulan hizmetlerin tespit edilmemesi; Tebliğin 13.2 nci maddesinde “Yöneticiler ve personel, görevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli ve yeterli bilgiye zamanında ulaşabilmelidir” hükmü uyarınca her birimden ihtiyaç duyulan hizmetlere ilişkin listenin temin edilebilmesi ile sözkonusu riskin etki ve olasılığında azalma beklenilecektir. **2-** Piyasa fiyat araştırmasının gereğince yapılmaması; Tebliğin 3.2 nci maddesinde yer alan “İdarenin yönetici ve personeli görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır”, 3.5 inci maddesinde yer alan “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” ve 8.1 inci maddesinde yer alan “İdareler, faaliyetleri hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir” hükümleri uyarınca piyasa fiyat araştırması yapacak personelin hangi usulleri kullanarak piyasa fiyat araştırması yapmaları gerektiğine ilişkin yazılı prosedür belirlenmeli, piyasa fiyat araştırma usulleri eğitimini ilgili personelin alması sağlanmalı ve piyasa fiyat araştırmasında bu alanda bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip bireyler görevlendirilmelidir. Bu şekilde daha gerçekçi piyasa fiyatlarına ulaşılması mümkün hale gelebilecektir. **3-** “Muayene ve Kabul Komisyonlarının gereğince kurulmaması”, “Muayene işlemlerinin gereğince yapılmaması”; Tebliğin 3.2 nci maddesinde yer alan “İdarenin yönetici ve personeli görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır”, 3.5 inci maddesinde yer alan “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” ve 8.1 inci maddesinde yer alan “İdareler, faaliyetleri hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir” hükümleri uyarınca muayene işlemlerini yapacak personelin bu işlemleri etkin ve etkili şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip kişilerden seçilmesi, muayene işlemlerinde görev alacak personele muayene kabul işlemlerine ilişkin mevzuat eğitiminin verilmesi ve işlemlerin yürütülmesi aşamalarının yazılı olarak belirlenmesi ile birlikte muayene kabul işlemlerinin daha gerçekçi yapılması mümkün hale gelebilecektir.

Ek Tablo 7: MENKUL MAL, GAYRIMADDİ HAK ALIM, BAKIM, ONARIM GİDERLERİ

- 1- Birimler itibariyle ihtiyaç duyulan menkul mallarının ve hakların tespit edilmesi,
- 2- Eksikliği tespit edilen menkul mallarının ambarlarda olup olmadığının tespiti,
- 3- Ambarlarda olmayan menkul mallarının alınması için Olur alınması,
- 4- Piyasa fiyat araştırmasının yapılması,
- 5- Doğrudan temin veya ihale yöntemi ile talep edilen menkul mal ve hakların temin edilmesi,
- 6- İdareye sunulan tüketim mallarının muayene ve kabulünün yapılması,
- 7- Muayene kabul komisyonunca kabulü yapılan menkul malların giriş kayıtlarının yapılması,
- 8- Tüketime yönelik malzemelerin ilgili mercilere tesliminin yapılması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Birimler tarafından ihtiyaç fazlası malzeme ve hak (yazılım vb) talebi	2	3	3	3	3	1	2	3	1	2	6
İhtiyaç duyulan malzemelerin ambarda olup olmadığının tespit edilmemesi	2	5	3	5	4	4	4	5	1	4	16
Piyasa fiyat araştırmasının gereğince yapılmaması	3	4	4	5	4	5	3	5	2	4	16
Muayene ve Kabul Komisyonlarının gereğince kurulmaması	3	3	3	5	4	3	2	4	1	3	12
Muayene işlemlerinin gereğince yapılmaması	5	4	4	4	4	4	3	4	2	3	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	6	Birimler tarafından ihtiyaç fazlası malzeme ve hak (yazılım vb) talebi	İhtiyacın ortaya çıkıp çıkmadığının, ihtiyaç var ise talep edilen miktarın analiz edilmesi
2	16	İhtiyaç duyulan malzemelerin ambarda olup olmadığının tespit edilmemesi	Tüm ambarların kontrol edilerek gereksiz tüketim malzemesi alımının önüne geçilmesi,
3	16	Piyasa fiyat araştırmasının gereğince yapılmaması	Sadece üç firmadan fiyat teklifi alımı suretiyle yapılan piyasa fiyat araştırması yönteminin geliştirilerek daha gerçekçi fiyatların oluşmasını sağlama,
4	12	Muayene ve Kabul Komisyonlarının gereğince kurulmaması	Muayene ve kabul komisyonlarında görev yapacak personelin muayene kontrol mevzuatına hakim, kontrol işlemlerini fiilen yürüten kişilerden seçilmesi
5	12	Muayene işlemlerinin gereğince yapılmaması	

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
6	Düşük	İhtiyacın ortaya çıkıp çıkmadığının, ihtiyaç var ise talep edilen miktarın analiz edilmesi	Birim üst yönetiminin Onay sürecinde talebi değerlendirmesi	İlgili Harcama Birimi
16	Yüksek	Tüm ambarların kontrol edilerek gereksiz tüketim malzemesi alımının önüne geçilmesi,	Kurum genelindeki ambarların envanterinin güncellenmesi, talep edilen malzemelerin ambarlarda olup olmadığının analizinin yapılması	
16	Yüksek	Sadece üç firmadan fiyat teklifi alımı suretiyle yapılan piyasa fiyat araştırması yönteminin geliştirilerek daha gerçekçi fiyatların oluşmasını sağlama,	Gerek firmaların gerekse kamu kurum ve kuruluşları ile kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının internet sayfalarında yayımlanan fiyatların incelenmesi, kamu kurum ve kuruluşları ile kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarından fiyat sorulması, daha önceki dönemlerde alım yapılmış ise Türkiye İstatistik Kurumu tarafından yayımlanan uygun endeksten yararlanmak suretiyle bu alımlara ilişkin fiyatların güncellenmesi usullerinin de uygulanması	
12	Orta	Muayene ve kabul komisyonlarında görev yapacak personelin muayene kontrol mevzuatına hakim, kontrol işlemlerini fiilen yürüten kişilerden seçilmesi	Mal Alımları, Hizmet Alımları, Yapım İşleri Denetim Muayene ve Kabul İşlemlerine Dair Yönetmeliklere ilişkin eğitimler verilmesi, muayene kabul komisyonlarında görev yapacak personelin muayene işlemlerinde hazır bulunması	

İÇ KONTROL

1- İhtiyaç duyulan malzemelerin ambarda olup olmadığının tespit edilmemesi; Tebliğin 7.3 üncü maddesi gereğince varlıkların dönemsel kontrolünün sağlanması gerekmektedir. Varlıkların dönemsel kontrolünün yapılması ambarda hangi malzemelerin olduğunun belirlenmesini, fiili sayım yapılmasını beraberinde getirecektir. Söz konusu fiili sayım neticesinde ihtiyaç duyulan malzemelerin ambarda olup olmadığı tespit edilebilecektir.

2- Piyasa fiyat araştırmasının gereğince yapılmaması; Tebliğin 3.2 nci maddesinde yer alan “İdarenin yönetici ve personeli görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır”, 3.5 inci maddesinde yer alan “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” ve 8.1 inci maddesinde yer alan “İdareler, faaliyetleri hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir” hükümleri uyarınca piyasa fiyat araştırması yapacak personelin hangi usulleri kullanarak piyasa fiyat araştırması yapmaları gerektiğine ilişkin yazılı prosedür belirlenmeli, piyasa fiyat araştırma usulleri eğitimini ilgili personelin alması sağlanmalı ve piyasa fiyat araştırmasında bu alanda bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip bireyler görevlendirilmelidir. Bu şekilde daha gerçekçi piyasa fiyatlarına ulaşılması mümkün hale gelebilecektir.

3- “Muayene ve Kabul Komisyonlarının gereğince kurulmaması”, “Muayene işlemlerinin gereğince yapılmaması”; Tebliğin 3.2 nci maddesinde yer alan “İdarenin yönetici ve personeli görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır”, 3.5 inci maddesinde yer alan “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” ve 8.1 inci maddesinde yer alan “İdareler, faaliyetleri hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir” hükümleri uyarınca muayene işlemlerini yapacak personelin bu işlemleri etkin ve etkili şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip kişilerden seçilmesi, muayene işlemlerinde görev alacak personele muayene kabul işlemlerine ilişkin mevzuat eğitiminin verilmesi ve işlemlerin yürütülmesi aşamalarının yazılı olarak belirlenmesi ile birlikte muayene kabul işlemlerinin daha gerçekçi yapılması mümkün hale gelebilecektir.

Ek Tablo 8: İDARENİN UYGUN GÖRDÜĞÜ BAKIM ONARIM GİDERLERİ/GAYRİMENKUL MALLARIN BÜYÜK ONARIM GİDERLERİ

- 1- Harcama birimlerinde ortaya çıkan ve onarım gerektiren işlerin belediyenin Destek Hizmetleri birimine bildirilmesi,
2- Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı personeli tarafından onarılamayan giderlerin doğrudan temin yöntemiyle hizmet alımı suretiyle temin edilmesi,

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Eki A	Eki B	Eki C	Eki D	Eki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Onarım gerektiren işlerin Destek Hizmetleri birimine bildirilmeksizin doğrudan hizmet alımı yöntemi ile temin edilmek istenilmesi	3	4	3	4	4	4	4	4	1	3	12
Belediye bakım onarım personelinin makul süre içerisinde müdahale etmemesi	4	4	3	5	4	5	3	4	2	4	16
Piyasadan temin edilen bakım onarım işlemlerinde piyasa fiyat araştırmasının sağlıklı yapılması	4	4	3	4	4	5	4	4	2	4	16

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	12	Onarım gerektiren işlerin Destek Hizmetleri birimine bildirilmeksizin doğrudan hizmet alımı yöntemi ile temin edilmek istenilmesi	Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı bünyesinde mevcut olan bakım onarım birimi ile iletişimin daha olanaklı/elverişli hale getirilmesi
2	16	Belediye bakım onarım personelinin makul süre içerisinde müdahale etmemesi	Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı bünyesinde mevcut olan bakım onarım birimine başvuru ile faaliyetin gerçekleşme süresi arasında hedef sürenin belirlenmesi
3	16	Piyasadan temin edilen bakım onarım işlemlerinde piyasa fiyat araştırmasının sağlıklı yapılması	Piyasa fiyat araştırmasının etkinliğinin artırılması

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
12	Orta	Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı bünyesinde mevcut olan bakım onarım birimi ile iletişimin daha olanaklı/elverişli hale getirilmesi	Bakım onarım birimine erişimin kolaylaştırılması (telefon numaralarının kurum genelinde duyurulması ve web üzerinden erişimin mümkün hale getirilmesi)	Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı
16	Yüksek	Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı bünyesinde mevcut olan bakım onarım birimine başvuru ile faaliyetin gerçekleşme süresi arasında hedef sürenin belirlenmesi	Faaliyetlere ilişkin makul sürenin tespit edilerek hedef olarak belirtilmesi	
16	Yüksek	Piyasa fiyat araştırmasının etkinliğinin artırılması	Gerek firmaların gerekse kamu kurum ve kuruluşları ile kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının internet sayfalarında yayımlanan fiyatların incelenmesi, kamu kurum ve kuruluşları ile kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarından fiyat sorulması, daha önceki dönemlerde alım yapılmış ise Türkiye İstatistik Kurumu tarafından yayımlanan uygun endeksten yararlanmak suretiyle bu alımlara ilişkin fiyatların güncellenmesi usullerinin de uygulanması	İlgili Harcama Birimi

İÇ KONTROL

1- “Onarım gerektiren işlerin Destek Hizmetleri birimine bildirilmeksizin doğrudan hizmet alımı yöntemi ile temin edilmek istenilmesi”, “Belediye bakım onarım personelinin makul süre içerisinde müdahale etmemesi”; Tebliğin 8 inci standartında faaliyetler için gerekli yazılı prosedürlerin ve bu alanlara ilişkin düzenlemelerin hazırlanması hususuna değinilmiştir. Faaliyetlere ilişkin prosedürlerin belirlenmesi ile işlemlerin standartı sağlanabilecektir. Tebliğin 10 uncu standartında yer alan “Yöneticiler, iş ve işlemlerin prosedürlere uygunluğunu sistemli bir şekilde kontrol etmelidir” hükmü uyarınca yapılacak hiyerarşik kontrollerle yazılı prosedürlere riayet edilip edilmediği kontrol edilebilecektir.

2- Belediye bünyesinde yeteri sayıda bakım onarım personelinin bulunmaması; Tebliğin 3.1. inci maddesinde “İnsan kaynakları yönetimi, idarenin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamaya yönelik olmalıdır” denilmektedir. Dolayısıyla idarenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli olan personel sayısına ulaşmak için çaba sarfedilmelidir.

3- Piyasadan temin edilen bakım onarım işlemlerinde piyasa fiyat araştırmasının sağlıklı yapılması; Tebliğin 3.2 nci maddesinde yer alan “İdarenin yönetici ve personeli görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır”, 3.5 inci maddesinde yer alan “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” ve 8.1 inci maddesinde yer alan “İdareler, faaliyetleri hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir” hükümleri uyarınca piyasa fiyat araştırması yapacak personelin hangi usulleri kullanarak piyasa fiyat araştırması yapmaları gerektiğine ilişkin yazılı prosedür belirlenmeli, piyasa fiyat araştırma usulleri eğitimini ilgili personelin alması sağlanmalı ve piyasa fiyat araştırmasında bu alanda bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip bireyler görevlendirilmelidir. Bu şekilde daha gerçekçi piyasa fiyatlarına ulaşılması mümkün hale gelebilecektir. Son olarak, piyasa fiyatının gerçekçi belirlenmesinde arşiv verileri belirleyici olduğundan Tebliğin 15 inci maddesi uyarınca kayıt ve dosyalama sisteminin (arşiv) etkin hale getirilmesi önem arz etmektedir.

Ek Tablo 9: GÖREV GİDERLERİ

- 1- Faaliyetin belirlendikten sonra Görev Giderleri Hesabından harcama yapılması yönünde Olur alınması,
- 2- Faaliyetin gerçekleştirilmesi,
- 3- Ödemenin Görev Giderleri Hesabından yapılması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Ödül, ikramiye, vergi, resim, harç vb ödemelere ilişkin temel mevzuatın ödeme emri belgesini düzenleyen personel tarafından bilinmemesi,	4	4	3	4	4	4	3	3	1	3	12
Geçmiş yıllara ilişkin Sayıştay Kararlarının incelenmemesi,	3	4	2	3	3	2	4	2	1	2	6
Ödemelere ilişkin Mahalli İdareler Harcama Belgeleri Yönetmeliğinde belirtilen evrakın tam olması	2	3	2	5	3	4	3	4	1	3	9

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	12	Ödül, ikramiye, vergi, resim, harç vb ödemelere ilişkin temel mevzuatın ödeme emri belgesini düzenleyen personel tarafından bilinmemesi,	Sözkonusu alanlarda yetkin personelin sözlü mütalaalarının alınması
2	6	Geçmiş yıllara ilişkin Sayıştay Kararlarının incelenmemesi	Kamu zararının ortaya çıkmaması için konu ile ilgili Sayıştay Kararlarının incelenmesi
3	9	Mahalli İdareler Harcama Belgeleri Yönetmeliğinde belirtilen evrakın tam olması	Harcama Belgesi ekine Mahalli İdareler Harcama Belgeleri Yönetmeliğinde belirtilen evrakın ekli olup olmadığının incelenmesi

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
12	Orta	Sözkonusu alanlarda yetkin personelin sözlü mütalaalarının alınması	Görev giderleri ana başlığı altında yer alan konulara vakıf personelin yetiştirilerek kurum içi danışmanlık mercinin oluşturulması	Başkanlık Makamı
6	Düşük	Kamu zararının ortaya çıkmaması için konu ile ilgili Sayıştay Kararlarının incelenmesi	Birim yetkililerine ve ilgili personele ilgili Sayıştay Kararlarının incelenmesi	1- Başkanlık Makamı 2- İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı
9	Orta	Harcama Belgesi ekine Mahalli İdareler Harcama Belgeleri Yönetmeliğinde belirtilen evrakın ekli olup olmadığının incelenmesi	Mahalli İdareler Harcama Belgeleri Yönetmeliğinin ilgili hükümlerinin görevlendirme yapılan personele verilmesi	İlgili Harcama Birimi

İÇ KONTROL

1- “Ödül, ikramiye, vergi, resim, harç vb ödemelere ilişkin temel mevzuatın ödeme emri belgesini düzenleyen personel tarafından bilinmemesi”, “Geçmiş yıllara ilişkin Sayıştay Kararlarının incelenmemesi” başlıklı riskler ile ilgili olarak Tebliğin 3.5 inci maddesinde yer alan “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” hükmü uyarınca bu alanda görev yapan personele görev giderleri ile ilgili olarak eğitim verilmesi, eğitimin ileriki aşamalarında konu ile ilgili Sayıştay Kararlarının incelenmesi, söz konusu riskin etki ve olasılığında azalma meydana gelmesine katkı sağlayacaktır.

2- Mahalli İdareler Harcama Belgeleri Yönetmeliğinde belirtilen evrakın tam olmaması; Kontrolleri yapacak personele Tebliğin 3.5 inci maddesinde yer alan “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” hükmü uyarınca Mahalli İdareler Harcama Belgeleri Yönetmeliği eğitimi verilmesi ve yine Tebliğin 8.1 inci maddesinde yer alan “İdareler, faaliyetleri ... hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir” hükmü uyarınca Temsil ve Ağırlama harcamaları ile ilgili evrak üzerinde yapılacak kontrol faaliyetleri ile ilgili yazılı prosedürler belirlenmesi ile söz konusu riskler ortadan kalkabilecektir.

Ek Tablo 10: KAR AMACI GÜTMİYEN KURULUŞLARA YAPILAN TRANSFERLER

- 1- Yardım yapılacak dernek, birlik, vakıf, fonlara yapılacak transferlere ilişkin düzenlemelerin (başvuru şartlarının belirlenmesi, başvuru esnasında İdareye sunulacak evrakın belirlenmesi vb) Yönetmelik ile yapılması,
 2- Yapılan düzenlemelerin kamuoyuna ilan edilmesi,
 3- İdareye yapılan başvuruların değerlendirilmesi,
 4- Transferlerin mevzuata uygun şekilde ilgili dernek, birlik vb ödenmesi.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Dernek, birlik vb yapılacak transferlere ilişkin düzenleme yapılmaması	3	4	3	5	4	2	4	1	1	2	8
Yapılan düzenlemelerin kamuoyuna ilan edilmemesi	3	4	3	3	3	2	4	1	1	2	6
İdareye yapılan başvuruların İdare tarafından kontrol edilmemesi	4	5	4	4	4	4	5	5	1	4	16
Yapılacak ödemelerin mevzuata uygun şekilde ödenmemesi	4	4	4	5	4	4	3	5	1	3	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	8	Dernek, birlik vb yapılacak transferlere ilişkin düzenleme yapılmaması	Dernek, birlik vb yapılacak transferler için Yönetmelik çıkartılması
2	6	Yapılan düzenlemelerin kamuoyuna ilan edilmemesi	Çıkartılan Yönetmeliğin kurumsal internet sayfasında ilan edilmesi
3	16	İdareye yapılan başvuruların İdare tarafından kontrol edilmemesi	Başvuruların ilgili harcama birimlerinde Yönetmelik hükümleri ışığında değerlendirilmesi
4	12	Yapılacak ödemelerin mevzuata uygun şekilde ödenmemesi	Ödemelerin elden yapılmaması

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
8	Orta	Dernek, birlik vb yapılacak transferler için Yönetmelik çıkartılması	Yönetmelik çıkartılması	Başkanlık Makamı
6	Düşük	Çıkartılan Yönetmeliğin kurumsal internet sayfasında ilan edilmesi	Kurumsal internet sayfasından ilan edilmesi	1- Başkanlık Makamı 2- İlgili Harcama Birimi
16	Yüksek	Başvuruların ilgili harcama birimlerinde Yönetmelik hükümleri ışığında değerlendirilmesi	Başvuru değerlendirme komisyonlarının oluşturulması	İlgili Harcama Birimleri
12	Orta	Ödemelerin elden yapılmaması	-	

İÇ KONTROL

- 1- “Dernek, birlik vb yapılacak transferlere ilişkin düzenleme yapılmaması”, “İdareye yapılan başvuruların İdare tarafından kontrol edilmemesi”; Tebliğin 8 inci standartında faaliyetler için gerekli yazılı prosedürlerin ve bu alanlara ilişkin düzenlemelerin hazırlanması hususuna değinilmiştir. Faaliyetlere ilişkin prosedürlerin belirlenmesi ile işlemlerin standartı sağlanabilecektir. Tebliğin 10 uncu standartında yer alan “Yöneticiler, iş ve işlemlerin prosedürlere uygunluğunu sistemli bir şekilde kontrol etmelidir” hükmü uyarınca yapılacak hiyerarşik kontrollerle yazılı prosedürlere riayet edilip edilmediği kontrol edilebilecektir.
- 2- “Yapılan düzenlemelerin kamuoyuna ilan edilmemesi”, “Yapılacak ödemelerin mevzuata uygun şekilde ödenmemesi”; Tebliğin 7.2 nci maddesinde; “Kontroller, gerekli hallerde, işlem öncesi kontrol, süreç kontrolü ve işlem sonrası kontrolleri de kapsmalıdır” denilmektedir. Faaliyete ilişkin süreç kontrolü yapılarak sürece kamuoyuna ilan aşamasının da eklenmesi ve Tebliğin 10 uncu standartında yer alan “Yöneticiler, iş ve işlemlerin prosedürlere uygunluğunu sistemli bir şekilde kontrol etmelidir” hükmü uyarınca sürecin bu aşamasındaki aksaklıkların kontrol edilmesi sağlanmalıdır. Benzer şekilde ödemelere ilişkin sürecin belirlenerek sürecin kontrol edilmesi ile birlikte olumsuz duruma ortaya çıkması önlenilecektir.

Ek Tablo 11: GÖREV ZARARLARI

- 1- Belediye şirketlerinin yıllar itibariyle zararlarının tespit edilmesi,
- 2- Belediye şirketlerinin mali durumunu düzeltici önlemlerin alınması,
- 3- Belediye şirketinin zararının ödenmesi için Onay alınması,
- 4- Belediye şirketinin zararının ödenmesi.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas Ort.	Risk Puanı
Belediye işletmelerinin yıllar itibariyle mali durumlarının gözden geçirilmemesi	2	4	3	5	4	1	3	1	1	2	8
Belediye işletmelerinin yönetim danışmanlığı desteği alınmaksızın yönetilmesi	3	3	3	3	3	2	3	2	1	2	6
İşletmelerin kar zarar durumunun göz ardı edilmesi, yöneticilerin sorumsuz addedilmesi	4	3	3	4	4	1	2	1	2	2	8

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	8	Belediye işletmelerinin yıllar itibariyle mali durumlarının gözden geçirilmemesi	Belediye işletmelerinin yıllar itibariyle kar zarar durumlarının gözden geçirilmesi
2	6	Belediye işletmelerinin yönetim danışmanlığı desteği alınmaksızın yönetilmesi	Belediye işletmelerinin yönetiminde zarar durumunun/karsızlık durumunun nedenlerinin irdelenmesi
3	8	İşletmelerin kar zarar durumunun göz ardı edilmesi, yöneticilerin sorumsuz addedilmesi	Sorumlulukların belirlenmesi ve personele hedefler belirlenmesi

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
8	Orta	Belediye işletmelerinin yıllar itibariyle kar zarar durumlarının gözden geçirilmesi	Belediye işletmelerinin yıllar itibariyle mali tablolarının incelenmesi	Başkanlık Makamı
6	Düşük	Belediye işletmelerinin yönetiminde zarar durumunun/karsızlık durumunun nedenlerinin irdelenmesi	Yönetim danışmanlığı hizmetinin alınması	1- Başkanlık Makamı 2- İlgili Belediye İşletmesi 3- Kaynak Geliştirme ve İştirakler Dairesi
8	Orta	Sorumlulukların belirlenmesi ve personele hedefler belirlenmesi	Personele gerçekçi hedefler belirlenmesi, dönemler itibariyle hedeften sapmaların gözden geçirilmesi	1- İlgili Belediye İşletmesi 2- Kaynak Geliştirme ve İştirakler Dairesi

İÇ KONTROL

1- Faaliyete ilişkin yukarıda belirtilen risklerin Tebliğin 6.1 inci maddesinde yer alan “İdareler, her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflerine yönelik riskleri belirlemelidir” hükmü gereğince belirlenmesi ve katılımcı şekilde yapılan risk belirleme çalışmalarında bu tür risklere yönelik eylem planlarının ortaya konulması mümkün olabilecektir. Tebliğin 6 ncı standartında yer alan risk analizi yöntemiyle tespit edilmesi sonrasında gerekli eylem planlarının oluşturulması ile risklerin etki ve olasılığı üzerinde azaltıcı yönde etki meydana gelmesi beklenebilecektir.

Ek Tablo 12: KORUYUCU VETERİNER HEKİMLİK HİZMETİ FAALİYETİ

- 1- Hayvancılık ile iştigal eden gerçek kişiler ve kurumsal firmaların listesi temin edilir,
- 2- Hayvancılık ile ilgilenen kişi veya kurumlara veteriner gönderilir,
- 3- Veterinerler tarafından gerekli işlemler (tedavi, bilgilendirme vb) yapılır,
- 4- Yapılan işlemlere ilişkin kayıtlar tutulur,
- 5- Yapılan faaliyetlere ilişkin duyurular (haberleştirme) yapılır.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Hayvancılık ile uğraşan kişi veya şirket sayısının doğru tespit edilememesi,	4	3	3	4	4	2	2	2	4	3	12
Yeterli sayıda veteriner istihdam edilememesi,	4	4	3	5	4	2	3	4	4	3	12
Veterinerlerin görevlerinin sınırlarının çizilmemesi,	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	9
Sunulan hizmetin il genelindeki dağılımının dengeli gerçekleştirilmemesi,	3	4	4	3	4	2	5	4	3	4	16
Tedavi sürecinde gerekli olan ilaç ve aletlerin veteriner hekimlerde olmaması,	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	20
Sunulan hizmetlere ilişkin verilerin kaydedilmemesi,	3	2	3	3	3	4	5	4	3	4	12
Sunulan hizmetlere ilişkin duyuruların yapılmaması	2	2	2	2	2	4	3	4	2	3	6

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	12	Hayvancılık ile uğraşan kişi veya şirket sayısının doğru tespit edilememesi,	1- Hayvancılık ile uğraşan firmalar ile ilgili planlamada dış paydaşlardan en önemlisi olan Tarım İl/İlçe Müdürlüğünün verilerinin dikkate alınmalıdır. 2- Arşivin kurulması ile birlikte geçmiş yıl verileri dikkate alınarak faaliyete ilişkin gerçekleştirmeler ışığında gerçekçi hedeflemeler yapılmalıdır.
2	12	Yeterli sayıda veteriner istihdam edilememesi,	İdarelerin faaliyetlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları kaynakları içeren plan ve programlama oluşturulması gerekmektedir. Bu bağlamda bu hizmetin sunumunda insan kaynağı planlamasının yapılması gerekmektedir.
3	9	Veterinerlerin görevlerinin sınırlarının çizilmemesi,	Personelin görev tanımlarının yazılı olarak belirlenmesi ve personele duyurulması
4	16	Sunulan hizmetin il genelindeki dağılımının dengeli gerçekleştirilmemesi,	Hizmet sunumunda hizmet verilerine adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.
5	20	Tedavi sürecinde gerekli olan ilaç ve aletlerin veteriner hekimlerde olmaması,	Arşiv verileri ışığında yıl içerisinde tüketimi yapılan ilaçlar ve aletler belirlenmeli ve temin edilmelidir.
6	12	Sunulan hizmetlere ilişkin verilerin kaydedilmemesi,	Arşiv sisteminin oluşturulması ve iş ve işlemlerin kaydedilmesi sağlanmalıdır.
7	6	Sunulan hizmetlere ilişkin duyuruların yapılmaması	Birimlerin ve personelin görevleri yazılı olarak belirlenmeli, hizmetlerin haberleştirilmesi ile ilgili birim ve personel belirlenmeli, faaliyete ilişkin yazılı prosedür hazırlanmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
12	Orta	1- Hayvancılık ile ilgili planlamada dış paydaşlardan en önemlisi olan Tarım İl/İlçe Müdürlüğünün verilerinin dikkate alınmalıdır. 2- Arşivin kurulması ile birlikte geçmiş yıl verileri dikkate alınarak faaliyete ilişkin gerçekleştirmeler ışığında gerçekçi hedeflemeler yapılmalıdır.	1- Tarım İl/İlçe Müdürlüğünden alınan veriler ışığında hedef belirlenmesi, 2- Arşiv ve e-arşiv oluşturularak buradan elde edilen veriler ışığında hedef belirlenmesi,	Muhtarlık İşleri Dairesi Başkanlığı
12	Orta	İdarelerin faaliyetlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları kaynakları içeren plan ve programlama oluşturulması gerekmektedir. Bu bağlamda bu hizmetin sunumunda insan kaynağı planlamasının yapılması gerekmektedir.	Birim içinde insan kaynakları planlaması yapılması,	
9	Orta	Personelin görev tanımlarının yazılı olarak belirlenmesi ve personele duyurulması	Personel görev tanımları yapılmalı ve personele imza karşılığı teslim edilmelidir.	

16	Yüksek	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.	Faaliyetlere ilişkin mekânsal dağılım çizelgeleri oluşturulmalıdır.	
20	Yüksek	Arşiv verileri ışığında yıl içerisinde tüketimi yapılan ilaçlar ve aletler belirlenmeli ve temin edilmelidir.	Arşiv ve e-arşiv oluşturularak buradan elde edilen veriler ışığında hedef belirlenmesi,	
12	Orta	Arşiv sisteminin oluşturulması ve iş ve işlemlerin kaydedilmesi sağlanmalıdır.		
6	Düşük	Birimlerin ve personelin görevleri yazılı olarak belirlenmeli, hizmetlerin haberleştirilmesi ile ilgili birim ve personel belirlenmeli, faaliyete ilişkin yazılı prosedür hazırlanmalıdır.	Sunulan hizmetlerin haberleştirilmesi sürecinde ilgili birim ile iletişim kuracak personelin tespit edilmesi,	

İÇ KONTROL

- 1- Hayvancılık ile uğraşan kişi veya şirket sayısının doğru tespit edilememesi; Tebliğin 8.1 inci maddesi uyarınca faaliyetler ile ilgili olarak yazılı prosedürlerin belirlenmesi gerekmektedir. Hayvancılık ile uğraşan kişilere hizmet sunumuna ilişkin hedef belirlemede ilk olarak il genelinde bu alanda faaliyet gösteren kişi/şirket sayısının doğru tespit edilmesi gerekmektedir. İl genelinde bu alanda faaliyet gösteren kişi/firma sayısının tespitinde nasıl bir yöntem izleneceği idare tarafından yazılı olarak belirlenmelidir.
- Kamu İç Kontrol Standartlarının 5.1. inci maddesinde stratejik planların katılımcı yöntemlerle hazırlanması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Katılımcılığın sağlanmasında iç paydaşlar ve dış paydaşlar önem arz etmektedir. Dolayısıyla hayvancılık ile ilgili planlamada dış paydaşlardan biri belki de en önemlisi Tarım İl/İlçe Müdürlüğüdür. Bu kurumun verilerinin işleme dahil edilmesi önem arz etmektedir.
- İç Kontrol Standartları Tebliğinin 15.6 ncı maddesinde idarenin iş ve işlemlerinin kaydının tutulması için arşiv ve dokümantasyon sisteminin oluşturulması gerektiği vurgulanmaktadır. Arşivin kurulması ile birlikte geçmiş yıl verileri dikkate alınarak faaliyete ilişkin gerçekçi hedeflemeler yapılabilecektir.
- 2- Yeterli sayıda veteriner istihdam edilmemesi; Tebliğin planlama ve programlama başlıklı standartında idarelerin faaliyetlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları kaynakları içeren plan ve programlama oluşturulması hususuna vurgu yapılmaktadır. Veteriner hizmetinin sunumunda ihtiyaç duyulan insan kaynağının planlanmaması neticesinde böyle bir risk ile karşılaşılması olasıdır.
- 3- Veterinerlerin görevlerinin sınırlarının çizilmemesi; Tebliğin 2 nolu standartında personelin görev tanımlarının yazılı olarak belirlenmesi ve personele duyurulması hususuna vurgu yapılmaktadır. Bahse konu görev tanımlarının yapılması ile birlikte veteriner hekimlerin yapacakları görevler netleşecektir.
- 4- Sunulan hizmetin il genelindeki dağılımının dengeli olmaması; Kamu İç Kontrol Standartlarının 1.5. inci maddesinde idarenin gerek personeline gerekse hizmet verilenlere adil ve eşit davranması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu kapsamda dış paydaşlardan olan Tarım İl ve İlçe Müdürlüklerinden bilgi alınması yerinde olacaktır.
- 5- Tebliğin risk değerlendirme standartları başlığı altında idarenin hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyecek risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve gerekli önlemlerin belirlenmesi gerekliliği vurgulanmaktadır. Tedavi süreci ele alındığında gerekli ilaç ve aletlerin eksikliği risk analizleri neticesinde ortaya çıkabilecek bir husustur. Risk analizlerinin yapılmamasına bağlı olarak veteriner hekimlerde ilaç ve gerekli alet edavatın yetersizliğini belirlemek olanaklı olmadığından ilk olarak faaliyetlere yönelik risk analizlerinin yapılması gerekmektedir.
- 6- Sunulan hizmetlere ilişkin verilerin kaydedilmemesi; Tebliğin 15 inci standardı incelendiğinde iş ve işlemlerin kaydedildiği, sınıflandırıldığı ve dosyalandığı kapsamlı bir sistemin (arşiv) gerekliliğinden bahsedildiği görülmektedir. Bu arşiv sisteminin oluşturulması ve iş ve işlemlerin kaydedilmesi ile birlikte bu riskin ortadan kalkacağı düşünülmektedir.
- 7- Yapılan faaliyet ile ilgili olarak yazılı ve görsel basında haber yapılması, vatandaşların sözkonusu faaliyetten haberdar olmaları açısından önem arz etmektedir. Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 nci madde uyarınca, belediye tarafından yürütülen bahse konu faaliyetleri halka duyuracak birim/birimlerin (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi) tespit edilerek bu birimlerin görevlerinin maddeler itibarıyla belirlenmesi ve kendi birimlerindeki faaliyetleri bu birimlere iletmekle yükümlü personelin 2.3 üncü madde kapsamında belirlenerek ilan edilmesi ile hizmetlerin haberleştirilmemesinin önüne geçilebilecek veya halkın hizmetlerden haberdar olmamaları olasılığı azaltılabilecektir.

Ek Tablo 13: ZİRAAT MÜHENDİSLİĞİ HİZMETİ SUNULMASI FAALİYETİ

- 1- Tarım ile iştigal eden gerçek kişiler ve kurumsal firmaların listesi temin edilir,
- 2- Tarım ile iştigal eden kişi veya kurumlara ziraat mühendisi gönderilir,
- 3- Ziraat mühendisleri tarafından gerekli işlemler (tedavi, bilgilendirme vb) yapılır,
- 4- Yapılan işlemlere ilişkin kayıtlar tutulur,
- 5- Yapılan faaliyetlere ilişkin duyurular (haberleştirme) yapılır.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas Ort.	Risk Puanı
Tarım ile uğraşan kişi veya şirket sayısının doğru tespit edilememesi,	4	3	3	4	4	2	2	2	4	3	12
Yeterli sayıda ziraat mühendisi istihdam edilememesi,	4	4	3	5	4	2	3	4	4	3	12
Ziraat mühendislerinin görev sınırlarının çizilmemesi,	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	6
Sunulan hizmetin il genelindeki dağılımının adaletli gerçekleştirilmemesi,	3	4	4	2	3	2	4	3	3	3	9
Hizmet sunumu sürecinde gerekli olan aletlerin ziraat mühendislerinde olmaması,	4	3	3	3	3	4	5	4	4	4	12
Sunulan hizmetlere ilişkin verilerin kaydedilmemesi,	3	2	2	2	2	4	5	4	3	4	8
Sunulan hizmetlere ilişkin duyuruların yapılmaması.	2	2	2	3	2	4	3	4	3	4	8

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	12	Tarım ile uğraşan kişi veya şirket sayısının doğru tespit edilememesi,	1- Tarımsal ile ilgili planlamada dış paydaşlardan ön öncelikli olan Tarım İl/İlçe Müdürlüğünün verilerinin dikkate alınmalıdır. 2- Arşivin kurulması ile birlikte geçmiş yıl verileri dikkate alınarak faaliyete ilişkin gerçekleştirmeler ışığında gerçekçi hedeflemeler yapılmalıdır.
2	12	Yeterli sayıda ziraat mühendisi istihdam edilememesi,	İdarelerin faaliyetlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları kaynakları içeren plan ve programlama oluşturulması gerekmektedir. Bu bağlamda bu hizmetin sunumunda insan kaynağı planlamasının yapılması gerekmektedir.
3	6	Ziraat mühendislerinin görev sınırlarının çizilmemesi,	Personelin görev tanımlarının yazılı olarak belirlenmesi ve personele duyurulması
4	9	Sunulan hizmetin il genelindeki dağılımının adaletli gerçekleştirilmemesi,	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.
5	12	Hizmet sunumu sürecinde gerekli olan aletlerin ziraat mühendislerinde olmaması,	Arşiv verileri ışığında yıl içerisinde tüketimi yapılan ilaçlar ve aletler belirlenmeli ve temin edilmelidir.
6	8	Sunulan hizmetlere ilişkin verilerin kaydedilmemesi,	Arşiv sisteminin oluşturulması ve iş ve işlemlerin kaydedilmesi sağlanmalıdır.
7	8	Sunulan hizmetlere ilişkin duyuruların yapılmaması.	Birimlerin ve personelin görevleri yazılı olarak belirlenmeli, hizmetlerin haberleştirilmesi ile ilgili birim ve personel belirlenmeli, faaliyete ilişkin yazılı prosedür hazırlanmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
12	Orta	İdarelerin faaliyetlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları kaynakları içeren plan ve programlama oluşturulması gerekmektedir. Bu bağlamda bu hizmetin sunumunda insan kaynağı planlamasının yapılması gerekmektedir.	Birim içinde insan kaynakları planlaması yapılması,	Muhtarlık İşleri Dairesi Başkanlığı
12	Orta	Personelin görev tanımlarının yazılı olarak belirlenmesi ve personele duyurulması	Personel görev tanımları yapılmalı ve personele imza karşılığı teslim edilmelidir.	
6	Düşük	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir. Personelin görev tanımlarının yazılı olarak belirlenmesi ve personele duyurulması	1- Faaliyetlere ilişkin mekânsal dağılım çizelgeleri oluşturulmalıdır. 2- Personel görev tanımları yapılmalı ve personele imza karşılığı teslim edilmelidir.	

9	Orta	Arşiv verileri ışığında yıl içerisinde tüketimi yapılan ilaçlar ve aletler belirlenmeli ve temin edilmelidir.	Arşiv ve e-arşiv oluşturularak buradan elde edilen veriler ışığında hedef belirlenmesi,	
12	Orta	Arşiv sisteminin oluşturulması ve iş ve işlemlerin kaydedilmesi sağlanmalıdır.		
8	Orta	Birimlerin ve personelin görevleri yazılı olarak belirlenmeli, hizmetlerin haberleştirilmesi ile ilgili birim ve personel belirlenmeli, faaliyete ilişkin yazılı prosedür hazırlanmalıdır.	Sunulan hizmetlerin haberleştirilmesi sürecinde ilgili birim ile iletişim kuracak personelin tespit edilmesi,	

İÇ KONTROL

1- Tarım ile uğraşan kişi veya şirket sayısının doğru tespit edilememesi; Tebliğin 8.1 inci maddesi uyarınca faaliyetler ile ilgili olarak yazılı prosedürlerin belirlenmesi gerekmektedir. Tarım ile uğraşan kişilere hizmet sunumuna ilişkin hedef belirlemede ilk olarak il genelinde bu alanda faaliyet gösteren kişi/şirket sayısının doğru tespit edilmesi gerekmektedir. İl genelinde bu alanda faaliyet gösteren kişi/firma sayısının tespitinde nasıl bir yöntem izleneceği idare tarafından yazılı olarak belirlenmelidir.

Kamu İç Kontrol Standartlarının 5.1. inci maddesinde stratejik planların katılımcı yöntemlerle hazırlanması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Katılımcılığın sağlanmasında iç paydaşlar ve dış paydaşlar önem arz etmektedir. Dolayısıyla tarım ile ilgili planlamada dış paydaşlardan biri belki de en önemlisi Tarım İl/İlçe Müdürlüğüdür. Bu kurumun verilerinin işleme dahil edilmesi önem arz etmektedir.

İç Kontrol Standartları Tebliğinin 15.6 ncı maddesinde idarenin iş ve işlemlerinin kaydının tutulması için arşiv ve dokümantasyon sisteminin oluşturulması gerektiği vurgulanmaktadır. Arşivin kurulması ile birlikte geçmiş yıl verileri dikkate alınarak faaliyete ilişkin gerçekleştirmeler ışığında gerçekçi hedeflemeler yapılabilecektir.

2- Yeterli sayıda ziraat mühendisi istihdam edilmemesi; Tebliğin planlama ve programlama başlıklı standartında idarelerin faaliyetlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları kaynakları içeren plan ve programlama oluşturulması hususuna vurgu yapılmaktadır. Ziraat mühendisi hizmetinin sunumunda ihtiyaç duyulan insan kaynağının planlanmaması neticesinde böyle bir risk ile karşılaşılması olasıdır.

3- Ziraat mühendislerinin görev sınırlarının çizilmemesi; Tebliğin 2 nolu standartında personelin görev tanımlarının yazılı olarak belirlenmesi ve personele duyurulması hususuna vurgu yapılmaktadır. Bahse konu görev tanımlarının yapılması ile birlikte ziraat mühendislerinin yapacakları görevler netleşecektir.

3- Sunulan hizmetin il genelindeki dağılımının dengeli olmaması; Kamu İç Kontrol Standartlarının 1.5. inci maddesinde idarenin gerek personeline gerekse hizmet verilenlere adil ve eşit davranması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu kapsamda dış paydaşlardan Tarım İl ve İlçe Müdürlüklerinden bilgi alınması yerinde olacaktır.

4- Tebliğin risk değerlendirme standartları başlığı altında idarenin hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyecek risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve gerekli önlemlerin belirlenmesi gerekliliği vurgulanmaktadır. Risk analizlerinin yapılmamasına bağlı olarak ziraat mühendislerinde gerekli alet edavatın yetersizliğini belirlemek olanaklı olmadığından ilk olarak faaliyetlere yönelik risk analizlerinin yapılması gerekmektedir.

5- Sunulan hizmetlere ilişkin verilerin kaydedilmemesi; Tebliğin 15 inci standardı incelendiğinde iş ve işlemlerin kaydedildiği, sınıflandırıldığı ve dosyalandığı kapsamlı bir sistemin (arşiv) gerekliliğinden bahsedildiği görülmektedir. Bu arşiv sisteminin oluşturulması ve iş ve işlemlerin kaydedilmesi ile birlikte bu riskin ortadan kalkacağı düşünülmektedir.

6- Yapılan faaliyet ile ilgili olarak yazılı ve görsel basında haber yapılması, vatandaşların sözkonusu faaliyetten haberdar olmaları açısından önem arz etmektedir. Tebliğin 2.2 ncı maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 ncı madde uyarınca, belediye tarafından yürütülen bahse konu faaliyetleri halka duyuracak birim/birimlerin (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi) tespit edilerek bu birimlerin görevlerinin maddeler itibarıyla belirlenmesi ve kendi birimlerindeki faaliyetleri bu birimlere iletmekle yükümlü personelin 2.3 üncü madde kapsamında belirlenerek ilan edilmesi ile hizmetlerin haberleştirilmemesinin önüne geçilebilecek veya halkın hizmetlerden haberdar olmamaları olasılığı azaltılacaktır.

Ek Tablo 14: TARIMSAL ÜRETİM ANALİZ HİZMETİ FAALİYETİ

- 1- Toprak analizi yapılacak ilçelerin/mahallelerin belirlenmesi,
- 2- Toprak analizi hizmetinden çiftçilerin haberdar edilmesi,
- 3- Toprak analizinin yapılması,
- 4- Sonuçların çiftçilere ulaştırılması,
- 5- Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Toprak analizi yapılacak ilçelerin/mahallelerin dağılımının dengeli yapılmaması,	3	4	3	3	3	4	5	2	3	4	12
Çiftçilerin toprak analizi hizmetinden haberdar edilmemesi,	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	16
Toprak analizinin ekim döneminden önce bitirilmemesi,	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	12
Sonuçların zamanında çiftçilere verilmemesi,	3	4	3	3	4	2	3	4	3	3	12
Ziraat mühendisliği danışmanlık hizmeti ile eşgüdümlü sunulmaması,	2	3	2	2	2	4	5	4	2	4	8
Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması	2	2	2	3	2	4	3	3	3	3	6

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	12	Toprak analizi yapılacak ilçelerin/mahallelerin dağılımının dengeli yapılmaması,	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.
2	16	Çiftçilerin toprak analizi hizmetinden haberdar edilmemesi,	Çiftçiler, farklı usuller kullanılarak (sms, anons, yazılı ve görsel medya, minarelerden anons edilme vb) sunulan hizmete ilişkin bilgilendirilmelidir.
3	12	Toprak analizinin ekim döneminden önce bitirilmemesi,	Toprak analizlerine ilişkin işlemlerin ekim döneminden önce neticelendirilmesi ve çiftçilere bildirilmesine yönelik planlama yapılmalıdır.
4	12	Sonuçların zamanında çiftçilere verilmemesi,	Analiz sonuçlarının ekim dönemi başlamadan önce çiftçilerle paylaşılması sağlanmalıdır.
5	8	Ziraat mühendisliği danışmanlık hizmeti ile eşgüdümlü sunulmaması,	Kurum tarafından yürütülen farklı faaliyetlerin senkronize olarak yürütülmesi sağlanmalıdır.
6	6	Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle faaliyetlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
12	Orta	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.	Faaliyetlere ilişkin mekânsal dağılım çizelgelerinin oluşturulması,	Muhtarlık İşleri Dairesi Başkanlığı
16	Yüksek	Çiftçiler, farklı usuller kullanılarak (sms, anons, yazılı ve görsel medya, minarelerden anons edilme vb) sunulan hizmete ilişkin bilgilendirilmelidir.	Çiftçilik ile uğraşan kimselere ve şirketlere yönelik bilgilendirme yapılması,	
12	Orta	Toprak analizlerine ilişkin işlemlerin ekim döneminden önce neticelendirilmesi ve çiftçilere bildirilmesine yönelik planlama yapılmalıdır.	Toprak analizlerinin ekim döneminden önce neticelendirilmesi,	
12	Orta	Analiz sonuçlarının ekim dönemi başlamadan önce çiftçilerle paylaşılması sağlanmalıdır.	Birim tarafından yürütülen faaliyetlerin bir bütün olarak değerlendirilmesi,	
8	Orta	Kurum tarafından yürütülen farklı faaliyetlerin senkronize olarak yürütülmesi sağlanmalıdır.	Faaliyeti yapan birim tarafından faaliyete ilişkin fotoğraf, video ve faaliyete ilişkin özet bilginin Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi Başkanlığına gönderilmesi sağlanmalıdır.	
6	Düşük	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle faaliyetlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.		

İÇ KONTROL

1- Toprak analizi yapılacak ilçelerin/mahallelerin dağılımının dengeli yapılmaması; Kamu İç Kontrol Standartlarının 1.5. inci maddesinde idarenin gerek personeline gerekse hizmet verilenlere adil ve eşit davranması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir.

- 
- 2- Çiftçilerin toprak analizi hizmetinden haberdar edilmemesi; Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulması hususuna vurgu yapılmaktadır. Birimlerin görevlerinin yazılı olarak belirlenmesi ve duyurulmasına yönelik hüküm ortaya koyan bu madde, idare tarafından sunulan hizmetler hakkında çiftçilere yönelik bilgilendirme yapılmasına dayanak oluşturmaktadır.
- 3- “Toprak analizinin ekim döneminden önce bitirilmemesi”; “Sonuçların zamanında çiftçilere verilmemesi”; “Ziraat mühendisliği danışmanlık hizmeti ile eşgüdümlü sunulmaması”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda yukarıda belirtilen risklerin belirlenmesi ile birlikte gerekli eylem planlarının oluşturulması ile bu risklerin ortadan kalkacağı düşünülmektedir.
- 4- Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması; Yapılan faaliyet ile ilgili olarak yazılı ve görsel basında haber yapılması, vatandaşların sözkonusu faaliyetten haberdar olmaları açısından önem arz etmektedir. Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 nci madde uyarınca, belediye tarafından yürütülen bahsekonu faaliyetleri halka duyuracak birim/birimlerin (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi) tespit edilerek bu birimlerin görevlerinin maddeler itibarıyla belirlenmesi ve kendi birimlerindeki faaliyetleri bu birimlere iletmekle yükümlü personelin 2.3 üncü madde kapsamında belirlenerek ilan edilmesi ile hizmetlerin haberleştirilmemesinin önüne geçilebilecek veya halkın hizmetlerden haberdar olmamaları olasılığı azaltılacaktır.

Ek Tablo 15: KÖYLERE ALTYAPI ÇALIŞMA MALZEMELERİ SUNUMU FAALİYETİ

- 1- Altyapı hizmetinin kapsamının belirlenmesi,
- 2- Muhtarlıklardan taleplerin alınması,
- 3- Altyapı malzemelerinin sunumu,
- 4- Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas Ort.	Risk Puanı
Altyapı malzemelerinden kastedilenin ne olduğunun belirlenmemesi ve ilan edilmemesi,	2	3	3	2	3	2	5	2	3	3	9
Muhtarlarla iletişim sisteminin olmaması (e-muhtar vb yazılım programı),	4	3	4	2	3	5	5	4	2	4	12
Hizmetlerin dağılımında ilçe ve mahalle dengesinin gözetilmemesi,	4	4	3	2	3	4	5	4	2	4	12
Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması.	2	2	1	2	2	4	3	3	2	3	6

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	9	Altyapı malzemelerinden kastedilenin ne olduğunun belirlenmemesi ve ilan edilmemesi,	Faaliyete ilişkin prosedürlerin belirlenerek ilan edilmesi sağlanmalıdır.
2	12	Muhtarlarla iletişim sisteminin olmaması (e-muhtar vb yazılım programı),	İl genelindeki muhtarlarla iletişim kurulmasına yönelik yazılım temin edilmelidir.
3	12	Hizmetlerin dağılımında ilçe ve mahalle dengesinin gözetilmemesi,	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.
4	6	Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması.	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle faaliyetlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
9	Orta	Faaliyete ilişkin prosedürlerin belirlenerek kurumsal internet sayfasından ilan edilmesi sağlanmalıdır.	Yazılı prosedür belirlenerek kurumsal internet sayfasından ilan edilecektir.	1- Muhtarlık İşleri Dairesi Başkanlığı 2- Bilgi İşlem Dairesi Bşk.
12	Orta	İl genelindeki muhtarlarla iletişim kurulmasına yönelik yazılım temin edilmelidir.	İl genelindeki tüm muhtarlarla iletişimi sağlayacak yazılımın temin edilerek kullanılması sağlanmalıdır.	1- Muhtarlık İşleri Dai. Bşk. 2- Bilgi İşlem Dai. Bşk.
12	Orta	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.	Faaliyetlere ilişkin mekânsal dağılım çizelgeleri oluşturulmalıdır.	Muhtarlık İşleri Dairesi Başkanlığı
6	Düşük	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle faaliyetlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.	Faaliyeti yapan birim tarafından faaliyete ilişkin fotoğraf, video ve faaliyete ilişkin özet bilginin Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi Başkanlığına gönderilmesi sağlanmalıdır.	

İÇ KONTROL

- 1- Altyapı malzemelerinden kastedilenin ne olduğunun belirlenmemesi ve ilan edilmemesi; Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak belirlenmesi ve duyurulması hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca merkezin faaliyetlerinin yazılı olarak belirlenmesi ve kurumsal internet sayfasından ilan edilmesi yerinde bir uygulama olacaktır.
- 2- Muhtarlarla iletişim sisteminin olmaması (e-muhtar vb yazılım programı); Tebliğin 13 üncü standartında karar alma süreçlerinin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi, hizmet sunumunda etkinlik ve memnuniyetin sağlanması amacıyla uygun bir bilgi ve iletişim sistemine sahip olması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda muhtarlarla iletişimin sağlanabilmesi için yazılım programının temini sağlanmalıdır.
- 3- Hizmetlerin dağılımında ilçe ve mahalle dengesinin gözetilmemesi; Kamu İç Kontrol Standartlarının 1.5. inci maddesinde idarenin gerek personeline gerekse hizmet verilenlere adil ve eşit davranması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir.
- 4- Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması; Yapılan faaliyet ile ilgili olarak yazılı ve görsel basında haber yapılması, vatandaşların sözkonusu faaliyetten haberdar olmaları açısından önem arz etmektedir. Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 nci madde uyarınca, belediye tarafından yürütülen bahse konu faaliyetleri halka duyuracak birim/birimlerin (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi) tespit edilerek bu birimlerin görevlerinin maddeler itibarıyla belirlenmesi ve kendi birimlerindeki faaliyetleri bu birimlere iletmekle yükümlü personelin 2.3 üncü madde kapsamında belirlenerek ilan edilmesi ile hizmetlerin haberleştirilmemesinin önüne geçilebilecek veya halkın hizmetlerden haberdar olmamaları olasılığı azaltılacaktır.

Ek Tablo 16: FIRIN YAPIMI FAALİYETİ

- 1- Fırın yapımına karar verilmesi,
- 2- Yapılacak fırın sayısına karar verilmesi,
- 3- Yapılacak fırınların konumunun belirlenmesi,
- 4- Fırınların yapımı,
- 5- Fırınların Kocaeli Büyükşehir Belediyesi tarafından yapıldığına dair ibarenin belirtilmesi,
- 6- Basında duyuru yapılması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Fırın yapımına karar verme sürecindeki usullerin belirlenmemesi,	2	4	3	4	3	2	2	2	3	2	6
Fırın yapımında dengeli dağılımın gözetilmemesi,	4	4	4	3	4	2	5	2	3	4	16
Fırın için aktarılan bütçenin yüksek olması,	3	3	3	1	3	2	2	2	2	2	6
Fırın için piyasa fiyat araştırmasının hatalı yapılması,	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	6
Fırınların piyasa rayiç bedelin üzerinde yapılması,	4	3	4	3	4	2	2	2	2	2	8
Fırınlara Kocaeli Büyükşehir Belediyesi ibaresinin yazılmaması,	3	2	2	1	2	2	3	2	1	2	4
Fırınların yapıldığına dair gerekli duyuruların yapılmaması	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	4

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	6	Fırın yapımına karar verme sürecindeki usullerin belirlenmemesi,	Fırın yapımına karar verme sürecindeki usuller yazılı olarak belirlenmelidir.
2	16	Fırın yapımında dengeli dağılımın gözetilmemesi,	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.
3	6	Fırın için aktarılan bütçenin yüksek olması,	1- Bütçe hazırlama ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi sağlanmalıdır, 2- Bütçelerin stratejik plana ve performans programlarına uygun olarak hazırlanması sağlanmalıdır, 3- Bütçeleme sürecinde arşivde yer alan geçmiş yıl verileri dikkate alınmalıdır.
4	6	Fırın için piyasa fiyat araştırmasının hatalı yapılması,	Piyasa fiyat araştırmasının farklı yöntemlerinin uygulanması suretiyle alımı yapılan malzemenin piyasa rayicinin doğru tespit edilmesi sağlanmalıdır.
5	8	Fırınların piyasa rayiç bedelin üzerinde yapılması,	Piyasa fiyat araştırmasının farklı yöntemlerinin uygulanması suretiyle alımı yapılan malzemenin piyasa rayicinin doğru tespit edilmesi sağlanmalıdır.
6	4	Fırınlara Kocaeli Büyükşehir Belediyesi ibaresinin yazılmaması,	Fırın yapımına ilişkin yazılı prosedür belirlenerek (Fırınlara Kocaeli Büyükşehir Belediyesi İbaresinin Eklenmesi Sağlanmalıdır) uygulamaya sokulmalıdır.
7	4	Fırınların yapıldığına dair gerekli duyuruların yapılmaması	Yazılı - görsel basın ve sosyal medya kullanılarak fırınların yapımına ilişkin duyurular yapılmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
6	Düşük	Fırın yapımına karar verme sürecindeki usuller yazılı olarak belirlenmelidir.	Prosedürlerin yazılı olarak belirlenmesi	Muhtarlık İşleri Dairesi Başkanlığı
16	Yüksek	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.	Faaliyetlere ilişkin mekânsal dağılım çizelgeleri oluşturulmalıdır.	
6	Düşük	1- Bütçe hazırlama ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi sağlanmalıdır, 2- Bütçelerin stratejik plana ve performans programlarına uygun olarak hazırlanması sağlanmalıdır, 3- Bütçeleme sürecinde arşivde yer alan geçmiş yıl verileri dikkate alınmalıdır.	1- Bütçe ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi, 2- Bütçelerin performans programına uygun olmasının sağlanması,	1- İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı, 2- İlgili Birim
6	Düşük	Piyasa fiyat araştırmasının farklı yöntemlerinin uygulanması suretiyle alımı yapılan malzemenin piyasa rayicinin doğru tespit edilmesi sağlanmalıdır.	Piyasa fiyat araştırması usullerinin çeşitlendirilmesi,	Muhtarlık İşleri Dairesi Başkanlığı

8	Orta	Piyasa fiyat araştırmasının farklı yöntemlerinin uygulanması suretiyle alımı yapılan malzemenin piyasa rayicinin doğru tespit edilmesi sağlanmalıdır.		
4	Düşük	Fırın yapımına ilişkin yazılı prosedür belirlenerek (Fırınlara Kocaeli Büyükşehir Belediyesi İbaresinin Eklenmesi Sağlanmalıdır) uygulamaya sokulmalıdır.	Fırınlara İdarenin isminin yazılması,	
4	Düşük	Yazılı - görsel basın ve sosyal medya kullanılarak fırınların yapımına ilişkin duyurular yapılmalıdır.	Faaliyeti yapan birim tarafından faaliyete ilişkin fotoğraf, video ve faaliyete ilişkin özet bilginin Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi Başkanlığına gönderilmesi sağlanmalıdır.	

İÇ KONTROL

1- Fırın yapımına karar verme sürecindeki usullerin belirlenmemesi; Tebliğin 8 inci standartında faaliyetler için gerekli yazılı prosedürlerin ve bu alanlara ilişkin düzenlemelerin hazırlanması hususuna değinilmiştir.

2- Fırın yapımında dengeli dağılımın gözetilmemesi; Kamu İç Kontrol Standartlarının 1.5. inci maddesinde idarenin gerek personeline gerekse hizmet verilenlere adil ve eşit davranması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir.

3- Fırın için aktarılan bütçenin yüksek olması; Bütçe hazırlanması ile ilgili olarak İç Kontrol Standartları Tebliğinde yer alan 3.5, 5.3, 13.2, 13.3 ve 15.6 ncı maddeler önem arz etmektedir. Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda bütçe hazırlama ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi yerinde bir uygulama olacaktır. Tebliğin 5.3 üncü maddesinde; bütçelerin stratejik plana ve performans programlarına uygun olarak hazırlanması hususuna vurgu yapılmaktadır. Dolayısıyla Tebliğ hükmünün uygulanması durumunda bütçeleme sürecinde performans programında belirtilen miktarlar ile sınırlı kalınacak ve böylece daha gerçekçi bütçeleme yapılması olası hale gelecektir. Yine bütçeleme sürecinde geçmiş yıl verilerinin dikkate alınması bir gerekliliktir. Geçmiş yıl verilerine ise arşiv kayıtlarından ulaşmak mümkündür. Arşiv ve dokümantasyon sisteminin oluşturulması Tebliğin 15.6 ncı maddesinde belirtilmektedir. Arşiv kayıtlarında yer alan verilerin doğruluğunun yanısıra bu verilere bütçeleme sürecinde ulaşabilmek de önemlidir. Bu hususlar da Tebliğin 13.2 ve 13.3 üncü maddelerinde vurgulanmaktadır.

4- Fırın için piyasa fiyat araştırmasının hatalı yapılması; Tebliğin 2.3 üncü maddesinde personelin görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda ilk olarak piyasa fiyat araştırması yapmakla görevli personelin bu kapsamda görevlendirildiğine dair tespit yapılmalıdır. Tebliğin 8 inci standartında faaliyetler için gerekli yazılı prosedürlerin ve bu alanlara ilişkin düzenlemelerin hazırlanması hususuna değinilmiştir. Piyasa fiyat araştırmasının nasıl yapılacağına ilişkin (kaç firmadan teklif alınacağı, hangi piyasa fiyat araştırması usullerinin uygulanacağı vb) prosedürlerin belirlenmesi ile işlemlerin standartı sağlanabilecektir. Öte yandan Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda piyasa fiyat araştırması yapmakla görevlendirilen personele piyasa fiyat araştırma usulleri eğitiminin verilmesi yerinde bir uygulama olacaktır. Son olarak, piyasa fiyatının gerçekçi belirlenmesinde arşiv verileri önem arzettiğinden Tebliğin 15 inci maddesi uyarınca kayıt ve dosyalama sisteminin (arşiv) etkin hale getirilmesi önemlidir.

5- Fırınlara Kocaeli Büyükşehir Belediyesi ibaresinin yazılmaması; Tebliğin 8 inci standartında faaliyetler için gerekli yazılı prosedürlerin ve bu alanlara ilişkin düzenlemelerin hazırlanması hususuna değinilmiştir. Yazılı prosedürlerde yapımı tamamlanan fırınlarda “Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Tarafından Yapılmıştır” ibaresinin yer almasına dair hüküm konulması ve Tebliğin 2.3 üncü maddesi uyarınca bu hususla ilgili olarak görevli personelin belirlenmesi durumunda tüm fırınlarda sözkonusu ibarenin yazımı gerçekleştirilebilecektir.

6- Faaliyete ilişkin gerekli duyuruların yapılmaması; Yapılan faaliyet ile ilgili olarak yazılı ve görsel basında haber yapılması, vatandaşların sözkonusu faaliyetten haberdar olmaları açısından önem arz etmektedir. Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 nci madde uyarınca, belediye tarafından yürütülen bahse konu faaliyetleri halka duyuracak birim/birimlerin (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi) tespit edilerek bu birimlerin görevlerinin maddeler itibarıyla belirlenmesi ve kendi birimlerindeki faaliyetleri bu birimlere iletmekle yükümlü personelin 2.3 üncü madde kapsamında belirlenerek ilan edilmesi ile hizmetlerin haberleştirilmesinin önüne geçilebilecek veya halkın hizmetlerden haberdar olmamaları olasılığı azaltılacaktır.

Ek Tablo 17: ÇİFTÇİLERİN EĞİTİMİ FAALİYETİ

- 1- Eğitim konularının belirlenmesi,
- 2- Eğitim verilecek mahallelerin belirlenmesi,
- 3- Eğitimlerin verilmesi.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas Ort.	Risk Puanı
Eğitim konularının çiftçi ihtiyaçlarına yönelik olmaması,	3	3	2	4	3	2	4	2	2	3	9
Eğitim verilecek mahallelerin tespitinde dengeli dağılım olmaması,	4	4	3	3	4	4	5	4	2	4	16
Bayanlara yönelik eğitimlerin belirlenmemesi,	4	3	4	2	3	3	4	4	2	3	9
Eğitim verilecek mekanların belirlenmemesi,	4	3	3	2	3	4	4	3	2	3	9
Eğitim verileceğine ilişkin gerekli duyuruların yapılmaması,	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	16
Eğitim konularının yetersiz olması,	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	9
Eğitimcinin “eğitimcinin eğitimi” eğitimine katılmaması,	2	2	3	3	3	3	4	4	2	3	9
Eğitim aletlerinin yetersiz olması,	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	12
Eğitim yapıldıktan sonra gerekli duyuruların yapılmaması	2	3	2	2	2	2	4	2	3	3	6

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	9	Eğitim konularının çiftçi ihtiyaçlarına yönelik olmaması,	Çiftçi ihtiyaçlarının tespit edilerek eğitimlerin bu alanlarda yapılması sağlanmalıdır.
2	16	Eğitim verilecek mahallelerin tespitinde dengeli dağılım olmaması,	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.
3	9	Bayanlara yönelik eğitimlerin belirlenmemesi,	Bayanlar ile erkeklere farklı ortamlarda eğitim sunulması sağlanmalıdır.
4	9	Eğitim verilecek mekanların belirlenmemesi,	Eğitim takviminin belirlenmesinden sonra hava koşulları dikkate alınarak farklı alternatifler belirlenmelidir.
5	16	Eğitim verileceğine ilişkin gerekli duyuruların yapılmaması,	Eğitim verilecek bölgelerde farklı usullerle (sosyal medya, yazılı ve görsel medya, sms vb) eğitimler duyurulmalıdır.
6	9	Eğitim konularının yetersiz olması,	Çiftçilerle mütalaalar yapılmak suretiyle eğitim ihtiyaçları tespit edilmelidir.
7	9	Eğitimcinin “eğitimcinin eğitimi” eğitimine katılmaması,	Eğitim verecek personelin eğitimcinin eğitimi konulu eğitime katılımı sağlanmalıdır.
8	12	Eğitim aletlerinin yetersiz olması,	Eğitimcilerle yapılan görüşmeler neticesinde talep edilen eğitim aletleri tespit edilerek tedarik edilmelidir.
9	6	Eğitim yapıldıktan sonra gerekli duyuruların yapılmaması	Eğitimler düzenlendikten sonra yazılı ve görsel basın veya sosyal medya kullanılmak suretiyle halka duyurulmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
9	Orta	Çiftçi ihtiyaçlarının tespit edilerek eğitimlerin bu alanlarda yapılması sağlanmalıdır.	Çiftçilerle ve uzman kişiler ile görüşmek suretiyle eğitim konularının belirlenmesi,	Muhtarlık İşleri Dairesi Başkanlığı
16	Yüksek	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.	Faaliyetlere ilişkin mekânsal dağılım çizelgeleri oluşturulmalıdır.	
9	Orta	Bayanlar ile erkeklere farklı ortamlarda eğitim sunulması sağlanmalıdır.	Hassasiyetler gözönünde bulundurularak eğitimlerin kadın ve erkeklere ayrı ayrı düzenlenmesi,	
9	Orta	Eğitim takviminin belirlenmesinden sonra hava koşulları dikkate alınarak farklı alternatifler belirlenmelidir.	Meteoroloji verileri dikkate alınarak eğitim takviminin belirlenmesi,	
16	Yüksek	Eğitim verilecek bölgelerde farklı usullerle (sosyal medya, yazılı ve görsel medya, sms vb) eğitimler duyurulmalıdır.	Eğitimlere ilişkin duyurular yapılarak halkın eğitimden haberdar olmasının sağlanması,	
9	Orta	Çiftçilerle mütalaalar yapılmak suretiyle eğitim ihtiyaçları tespit edilmelidir.	Çiftçilerle ve uzman kişiler ile görüşmek suretiyle eğitim konularının belirlenmesi,	

9	Orta	Eğitim verecek personelin eğitimcinin eğitimi konulu eğitime katılımı sağlanmalıdır.	Eğitim verecek personelin eğitimi verimli sunması için eğitimcinin eğitimi konulu eğitime katılımının sağlanması,	
12	Orta	Eğitimcilerle yapılan görüşmeler neticesinde talep edilen eğitim aletleri tespit edilerek tedarik edilmelidir.	Eğitim sürecinde ihtiyaç duyulan alet edavatın temini,	
6	Düşük	Eğitimler düzenlendikten sonra yazılı ve görsel basın veya sosyal medya kullanılmak suretiyle halka duyurulmalıdır.	Faaliyeti yapan birim tarafından faaliyete ilişkin fotoğraf, video ve faaliyete ilişkin özet bilginin Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi Başkanlığına gönderilmesi sağlanmalıdır.	

İÇ KONTROL

- 1- Eğitim verilecek mahallelerin tespitinde dengeli dağılım olmaması; Kamu İç Kontrol Standartlarının 1.5. inci maddesinde idarenin gerek personeline gerekse hizmet verilenlere adil ve eşit davranması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir.
- 2- “Eğitim konularının çiftçi ihtiyaçlarına yönelik olmaması”, “Bayanlara yönelik eğitimlerin belirlenmemesi”, “Eğitim verilecek mekanların belirlenmemesi”, “Eğitim verileceğine ilişkin gerekli duyuruların yapılmaması”, “Eğitim konularının yetersiz olması”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda yukarıda belirtilen hususlar bir risktir. Bu risklerin, risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının oluşturulması ile bu risklerin ortadan kalkacağı düşünülmektedir.
- 3- Eğitimcinin “eğitimcinin eğitimi” eğitimine katılmaması; Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda eğitimcilerin gerek toplum sağlığı konularında gerekse eğitimcinin eğitilmesi konusunda eğitime tabi tutulması yerinde bir uygulama olacaktır.
- 4- Eğitim aletlerinin yetersiz olması; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda eğitim esnasında gereksinim duyulan aletlerin yetersizliği bir risktir. Bu riskin, risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının (gereksinim duyulan eğitim aletlerinin satın alınması veya diğer birimlerle ortak kullanımı) oluşturulması ile bu riskin ortadan kalkacağı düşünülmektedir.
- 5- Eğitim yapıldıktan sonra gerekli duyuruların yapılmaması; Yapılan faaliyet ile ilgili olarak yazılı ve görsel basında haber yapılması, vatandaşların sözkonusu faaliyetten haberdar olmaları açısından önem arz etmektedir. Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 nci madde uyarınca, belediye tarafından yürütülen bahse konu faaliyetleri halka duyuracak birim/birimlerin (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi) tespit edilerek bu birimlerin görevlerinin maddeler itibarıyla belirlenmesi ve kendi birimlerindeki faaliyetleri bu birimlere iletmekle yükümlü personelin 2.3 üncü madde kapsamında belirlenerek ilan edilmesi ile hizmetlerin haberleştirilmemesinin önüne geçilebilecek veya halkın hizmetlerden haberdar olmamaları olasılığı azaltılacaktır.

Ek Tablo 18: DESTEKLEME FAALİYETLERİ, ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME FAALİYETLERİ

- 1- Desteklemelerin ve araştırma-geliştirmelerin kapsamının belirlenmesi,
- 2- Çiftçilerin hizmetten haberdar edilmesi,
- 3- Çiftçilerden gelen taleplerin değerlendirilip destekleme/araştırma-geliştirme yapılması,
- 4- Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Destekleme/araştırma-geliştirme faaliyetlerinin içeriğinin belirlenmemesi ve ilan edilmemesi,	2	3	2	4	3	4	4	2	3	3	9
Çiftçilerin hizmetten ve detaylardan haberdar edilmemesi,	3	3	3	4	3	4	4	2	3	3	9
İlçe ve mahalle dengesinin gözetilmemesi,	4	4	4	3	4	4	5	4	2	4	16
Ziraat mühendisliği danışmanlık hizmeti ile eşgüdümlü sunulmaması,	4	3	3	3	3	4	3	3	2	3	9
Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması.	2	3	2	3	3	3	4	4	3	4	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	9	Destekleme/araştırma-geliştirme faaliyetlerinin içeriğinin belirlenmemesi ve ilan edilmemesi,	Faaliyete ilişkin prosedürlerin belirlenerek kurumsal internet sayfasından ilan edilmesi sağlanmalıdır.
2	9	Çiftçilerin hizmetten ve detaylardan haberdar edilmemesi,	Çeşitli yöntemler kullanmak suretiyle (sms, minarelerden anons edilme, yazılı ve görsel medya vb) çiftçilerin sunulan hizmetlerden haberdar edilmesi sağlanmalıdır.
3	16	İlçe ve mahalle dengesinin gözetilmemesi,	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.
4	9	Ziraat mühendisliği danışmanlık hizmeti ile eşgüdümlü sunulmaması,	Kurum tarafından yürütülen farklı faaliyetlerin senkronize olarak yürütülmesi sağlanmalıdır.
5	12	Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması.	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle faaliyetlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
9	Orta	Faaliyete ilişkin prosedürlerin belirlenerek kurumsal internet sayfasından ilan edilmesi sağlanmalıdır.	Yazılı prosedür belirlenerek kurumsal internet sayfasından ilan edilecektir.	1- Muhtarlık İşleri Dairesi Başkanlığı 2- Bilgi İşlem Dairesi Bşk.
9	Orta	Çeşitli yöntemler kullanmak suretiyle (sms, minarelerden anons edilme, yazılı ve görsel medya vb) çiftçilerin sunulan hizmetlerden haberdar edilmesi sağlanmalıdır.	Çiftçilik ile uğraşan kimselere ve şirketlere yönelik bilgilendirme yapılması,	Muhtarlık İşleri Dairesi Başkanlığı
16	Yüksek	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.	Faaliyetlere ilişkin mekânsal dağılım çizelgeleri oluşturulmalıdır.	
9	Orta	Kurum tarafından yürütülen farklı faaliyetlerin senkronize olarak yürütülmesi sağlanmalıdır.	Birim tarafından yürütülen faaliyetlerin bir bütün olarak değerlendirilmesi	
12	Orta	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle faaliyetlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.	Faaliyeti yapan birim tarafından faaliyete ilişkin fotoğraf, video ve faaliyete ilişkin özet bilginin Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi Başkanlığına gönderilmesi sağlanmalıdır.	

İÇ KONTROL

- 1- Destekleme/araştırma-geliştirme faaliyetlerinin içeriğinin belirlenmemesi ve ilan edilmemesi; Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak belirlenmesi ve duyurulması hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca merkezin faaliyetlerinin yazılı olarak belirlenmesi ve kurumsal internet sayfasından ilan edilmesi yerinde bir uygulama olacaktır.
- 2- Çiftçilerin hizmetten ve detaylardan haberdar edilmemesi; Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulması hususuna vurgu yapılmaktadır. Birimlerin görevlerinin yazılı olarak belirlenmesi ve duyurulmasına yönelik hüküm ortaya koyan bu madde, idare tarafından sunulan hizmetler hakkında çiftçilere yönelik bilgilendirme yapılmasına dayanak oluşturmaktadır.

- 
- 3- İlçe ve mahalle dengesinin gözetilmemesi; Kamu İç Kontrol Standartlarının 1.5. inci maddesinde idarenin gerek personeline gerekse hizmet verilenlere adil ve eşit davranması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir.
- 4- Ziraat mühendisliği danışmanlık hizmeti ile eşgüdümü sunulmaması; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu kapsamda faaliyete yönelik risklerin tespiti sürecinde yukarıda belirtilen riskler gündeme gelebilecektir. Katılımcı şekilde yapılan risk belirleme çalışmalarında tespit edilen risklere yönelik eylem planları ortaya konulabilecek, risklerin etki ve olasılığında azalma beklenebilecektir.
- 5- Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması. Yapılan faaliyet ile ilgili olarak yazılı ve görsel basında haber yapılması, vatandaşların sözkonusu faaliyetten haberdar olmaları açısından önem arz etmektedir. Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 nci madde uyarınca, belediye tarafından yürütülen bahsekonu faaliyetleri halka duyuracak birim/birimlerin (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi) tespit edilerek bu birimlerin görevlerinin maddeler itibariyle belirlenmesi ve kendi birimlerindeki faaliyetleri bu birimlere iletmekle yükümlü personelin 2.3 üncü madde kapsamında belirlenerek ilan edilmesi ile hizmetlerin haberleştirilmemesinin önüne geçilebilecek veya halkın hizmetlerden haberdar olmamaları olasılığı azaltılacaktır.

Ek Tablo 19: TARLA YOLLARININ YAPILMASI FAALİYETİ

- 1- Belediyeye başvuru usullerinin tespiti,
- 2- Başvuru usullerinin ilanı,
- 3- İl genelinde tarımla iştigal eden bölgelerin tespiti,
- 4- Tarla yollarının analiz edilmesi,
- 5- Taban güçlendirme usulünün belirlenmesi,
- 6- Tarla yollarının yapılması,
- 7- Gerekli duyuruların yapılması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Vatandaşların belediye başvurma olasılığının olmamasına bağlı olarak tarla yollarının ve dolayısıyla bozuk yolların tespit edilememesi,	3	4	4	2	3	4	4	5	2	4	12
Tarla yollarının belediye tarafından yapıldığına ilişkin gerekli duyuruların yapılmaması,	2	4	2	2	3	4	3	2	2	3	9

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	12	Vatandaşların belediye başvurma olasılığının olmamasına bağlı olarak tarla yollarının ve dolayısıyla bozuk yolların tespit edilememesi,	Vatandaşların belediye ulaşma olanakları artırılmalıdır.
2	9	Tarla yollarının belediye tarafından yapıldığına ilişkin gerekli duyuruların yapılmaması,	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle faaliyetlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
12	Orta	Vatandaşların belediye ulaşma olanakları artırılmalıdır.	İletişim araçlarından daha fazla yararlanma yönünde çalışmalar yapılmalıdır (whatsapp hattı kurma, alo belediye iletişim hattı oluşturma vb).	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi Başkanlığı
9	Orta	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle faaliyetlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.	Faaliyeti yapan birim tarafından faaliyete ilişkin fotoğraf, video ve faaliyete ilişkin özet bilginin Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi Başkanlığına gönderilmesi sağlanmalıdır.	Muhtarlık İşleri Dairesi Başkanlığı

İÇ KONTROL

1- Vatandaşların belediye başvurma olasılığının olmamasına bağlı olarak Tarla yollarının ve dolayısıyla bozuk yolların tespit edilememesi; Tebliğin 16 ncı standartında idarelerin hataların vb'lerin belirlenen bir düzen içerisinde bildirilmesini sağlayacak yöntemler oluşturmasını ileri sürmektedir. Bu bağlamda bozuk tarla yollarını yaptıramayan vb vatandaşların idareye ulaşabilmeleri için olanaklar (whatsapp hattı vb) sunulmalıdır.

2- Tarla yollarının belediye tarafından yapıldığına ilişkin gerekli duyuruların yapılmaması; Yapılan faaliyet ile ilgili olarak yazılı ve görsel basında haber yapılması, vatandaşların sözkonusu faaliyetten haberdar olmaları açısından önem arz etmektedir. Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 nci madde uyarınca, belediye tarafından yürütülen bahsekonu faaliyetleri halka duyuracak birim/birimlerin (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi) tespit edilerek bu birimlerin görevlerinin maddeler itibarıyla belirlenmesi ve kendi birimlerindeki faaliyetleri bu birimlere iletmekle yükümlü personelin 2.3 üncü madde kapsamında belirlenerek ilan edilmesi ile hizmetlerin haberleştirilmemesinin önüne geçilebilecek veya halkın hizmetlerden haberdar olmamaları olasılığı azaltılacaktır.

Ek Tablo 20: TARIMSAL SULAMA DEPOSU YAPIMI FAALİYETİ

- 1- İl genelinde yapılacak tarımsal sulama deposu sayısının belirlenmesi,
- 2- İl genelinde yapılacak tarımsal sulama depolarının konumlarının belirlenmesi,
- 3- Bütçenin gerçekçi hazırlanması,
- 4- Tarımsal sulama depolarının inşaatı,
- 5- Tarımsal sulama depolarına İdarenin adının yazılması,
- 6- Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI				Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Sulama deposu sayısının gerçekçi belirlenmemesi				1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2
Sulama deposunun birim maliyetinin hatalı öngörülmesi				1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2
Sulama deposunun piyasa fiyat araştırmasının yeterli seviyede yapılmaması				2	1	3	2	2	1	1	1	1	1	2
Performans programı hazırlama sürecinde sulama deposu yapılacak alanların istişare neticesinde belirlenmemesi				2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	6
Performans programı hazırlama sürecinde yapılması planlanan su depolarının miktar ve hacminin belirlenmemesi				4	3	3	3	3	1	2	2	1	2	6
İhale onayı alırken performans programında belirtilen hedeflere bağlı kalınmaması				2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
Temel ihale usulleri yerine rekabeti daraltan (21 f) alım usullerinin tercih edilmesi				2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	4
Sulama depolarının ihtiyaç duyulmayan mevkilere yapılması				4	4	3	4	4	2	2	2	1	2	8
Sulama depolarının ihtiyaç duyulan hacimde yapılmaması				4	4	3	4	4	2	2	2	1	2	8
Sulama deposu yapımı için kamuya ait arazinin bulunmaması				3	4	4	2	3	2	2	2	1	2	6
Belirlenen alanın sulama deposu yapımına elverişli olmaması				3	4	4	3	4	2	2	2	1	2	8
Deponun Büyükşehir Belediyesi tarafından yapıldığına dair duyurunun yapılmaması (levhanın vb konulmaması)				3	2	2	2	2	3	3	3	1	3	6
Sıra No	Risk Skoru	Riskler		Kontrol Faaliyetleri										
1	8	Sulama depolarının ihtiyaç duyulmayan mevkilere yapılması		Sulama depolarının yapılacağı noktalar istişare ile belirlenmelidir.										
2	8	Sulama depolarının ihtiyaç duyulan hacimde yapılmaması		Su deposu yapılacak bölgedeki tarım yoğunluğu ile depoya duyulan gereksinim birlikte ele alınmalı ve böylece ihtiyaç duyulan hacimde depo yapılmalıdır.										
3	8	Belirlenen alanın sulama deposu yapımına elverişli olmaması		Fizibilite çalışması neticesinde alanın depo yapımına müsait olmadığının anlaşılması halinde depo yapımı iptal edilmelidir.										
4	6	Deponun Büyükşehir Belediyesi tarafından yapıldığına dair duyurunun yapılmaması (levhanın vb konulmaması)		Depoların görülen bir yüzüne depoların Büyükşehir Belediyesi tarafından yapıldığına ilişkin duyuru levhası konulmalıdır.										
5	6	Performans programı hazırlama sürecinde sulama deposu yapılacak alanların istişare neticesinde belirlenmemesi		Performans programının aşağıdan yukarıya hazırlanması sağlıklı sonuç vermeyeceğinden istişare mekanizması çalıştırılarak yukarıdan aşağıya hazırlık yapılması sağlanmalıdır.										
6	6	Performans programı hazırlama sürecinde yapılması planlanan su depolarının miktar ve hacminin belirlenmemesi		Sadece miktar itibariyle planlama yapılması bütçede sapma meydana getireceğinden planlama aşamasında su depolarının hacim yönünün de ele alınması gerekmektedir.										
7	6	Sulama deposu yapımı için kamuya ait arazinin bulunmaması		Kamulaştırma yapılmalıdır.										
8	4	İhale onayı alırken performans programında belirtilen hedeflere bağlı kalınmaması		Birim yetkililerince ihale onaylarının performans programıyla uyumlu olmasına hassasiyet gösterilmelidir.										
9	4	Temel ihale usulleri yerine rekabeti daraltan (21 f) alım usullerinin tercih edilmesi		Daire Başkanı başta olmak üzere kamu alımları ile ilgilenen personele temel düzeyde kamu ihale mevzuatı eğitimi verilmelidir.										
10	2	Sulama deposu sayısının gerçekçi belirlenmemesi		Miktar hedefinin belirlenmesinde üst yönetimin görüşünün yanısıra diğer kamu kurumlarından veri temin edilmesi ve geçmiş yıl verilerinin kullanımı sağlanmalıdır.										
11	2	Sulama deposunun birim maliyetinin hatalı öngörülmesi		Bütçeleme sürecinde arşiv verileri kullanılarak birim fiyatın sağlıklı öngörülmesi ve ihale sürecinde piyasa fiyat araştırmasının sağlıklı yürütülmesi sağlanmalıdır										
12	2	Sulama deposunun piyasa fiyat araştırmasının yeterli seviyede yapılmaması		Piyasa fiyat araştırma usulleri ile ilgili eğitim düzenlenmeli, alımı yapılan hizmetin fiyatının gerçekçi belirlenmesi sağlanmalıdır.										
Risk Skoru		Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri		Yapılacak Faaliyet							İlgili Birim		
8		Orta	Sulama depolarının yapılacağı noktaların istişare ile belirlenmesi		Planlama ekibi oluşturulmalıdır.									

8	Orta	Su deposu yapılacak bölgedeki tarım yoğunluğu ile depoya duyulan gereksinim birlikte ele alınmalı ve böylece ihtiyaç duyulan hacimde depo yapılmalıdır.	Planlama ekibi oluşturulmalıdır.	Muhtarlıklar Dairesi Başkanlığı
8	Orta	Fizibilite çalışması neticesinde alanın depo yapımına müsait olmadığına anlaşıldığı halde depo yapımı iptal edilmelidir.	Planlama ekibi oluşturulmalıdır.	
6	Orta	Depoların görülen bir yüzüne depoların Büyükşehir Belediyesi tarafından yapıldığına ilişkin duyuru levhası konulmalıdır.	Depolar tespit edilerek bu yönde levha olmayanlar tespit edilmeli ve depoların büyükşehir belediyesi tarafından yapıldığına dair levha konulmalıdır.	
6	Orta	Performans programının aşağıdan yukarıya hazırlanması sağlıklı sonuç vermeyeceğinden istişare mekanizması çalıştırılarak yukarıdan aşağıya hazırlık yapılması sağlanmalıdır	Planlama ekibi oluşturulmalıdır.	
6	Orta	Sadece miktar itibarıyla planlama yapılması bütçede sapma meydana getireceğinden planlama aşamasında su depolarının hacim yönünün de ele alınması gerekmektedir.	Planlama ekibi oluşturulmalıdır.	
6	Orta	Kamulaştırma yapılmalıdır.	Dosya Emlak ve İstimlak Dairesine Havale Edilmelidir.	
4	Düşük	Birim yetkililerince ihale onaylarının performans programıyla uyumlu olmasına hassasiyet gösterilmelidir.	İhale Onaylarında belirtilen miktar ile performans programında belirtilen hedefler karşılanmalıdır.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı
4	Düşük	Daire Başkanı başta olmak üzere kamu alımları ile ilgilenen personele temel düzeyde kamu ihale mevzuatı eğitimi verilmelidir.	Kamu İhale Mevzuatı Eğitimi düzenlenmelidir.	
2	Düşük	Miktar hedefinin belirlenmesinde üst yönetimin görüşünün yanısıra diğer kamu kurumlarından veri temin edilmesi ve geçmiş yıl verilerinin kullanımı sağlanmalıdır.	Hedef belirleyen personele diğer kamu kurumlarından bilgi temini, arşivden bilgi temini gibi konularda eğitim verilmelidir.	
2	Düşük	Bütçeleme sürecinde arşiv verileri kullanılarak birim fiyatın sağlıklı öngörülmesi ve ihale sürecinde piyasa fiyat araştırmasının sağlıklı yürütülmesi sağlanmalıdır	Elektronik arşiv sistemine geçilmelidir.	
2	Düşük	Piyasa fiyat araştırma usulleri ile ilgili eğitim düzenlenmeli, alımı yapılan hizmetin fiyatının gerçekçi belirlenmesi sağlanmalıdır.	Piyasa fiyat araştırmaları eğitimi düzenlenmelidir.	

İÇ KONTROL

1- Tarımsal sulama deposu yapımında hedeflenen sayının gerçekleşmesi; Kamu İç Kontrol Standartlarının 5.1. inci maddesinde stratejik planların katılımcı yöntemlerle hazırlanması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Katılımcılığın sağlanmasında iç paydaşlar ve dış paydaşlar önem arz etmektedir. Dolayısıyla tarımsal sulama deposu ile ilgili planlamada dış paydaşlardan biri belki de en önemlisi Tarım İl/İlçe Müdürlüğüdür. Bu kurumun verilerinin işleme dahil edilmesi önem arz etmektedir.

İç Kontrol Standartları Tebliğinin 15.6 ncı maddesinde idarenin iş ve işlemlerinin kaydının tutulması için arşiv ve dokümantasyon sisteminin oluşturulması gerektiği vurgulanmaktadır. Arşivin kurulması ile birlikte geçmiş yıl verileri dikkate alınarak faaliyete ilişkin gerçekleştirmeler ışığında gerçekçi hedeflemeler yapılabilecektir.

2- Tarımsal sulama depolarının konumlarının il genelinde dengeli belirlenmemesi; Kamu İç Kontrol Standartlarının 1.5. inci maddesinde idarenin gerek personeline gerekse hizmet verilenlere adil ve eşit davranması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir.

3- Tarımsal sulama depolarının ihtiyaç duyulan noktalara yapılmaması; Kamu İç Kontrol Standartlarının 5.1 inci maddesinde stratejik planların katılımcı yöntemlerle hazırlanması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Katılımcılığın sağlanmasında iç paydaşlar ve dış paydaşlar önem arz etmektedir. Dolayısıyla tarımsal sulama deposu ile ilgili planlamada dış paydaşlardan biri de muhtarlardır. İç paydaşlar olan uzman personel ile dış paydaşlardan İl/İlçe Tarım Müdürlükleri ve muhtarlıklar ile iletişim halinde olarak depoların ihtiyaç duyulan noktalara yapılma kararı alınmalıdır.

4- Tarımsal sulama deposunu yapan idarenin adının yazılmaması; Kamu İç Kontrol Standartlarının 6 ncı maddesinde amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyecek riskleri tanımlayarak değerlendirmek ve alınacak önlemleri belirlemek ile yükümlü hale getirilmişlerdir. Kurum bütçesinden kamu kaynakları ile yapılan faaliyetlerin kim tarafından yapıldığının halk tarafından bilinmemesi bir risktir. Tarımsal sulama deposuna, kurumun adının yazılması işlem sonrası kontroller kapsamında ele alınabilmektedir. İdarelerin, faaliyetleri hakkında yazılı prosedürler belirlemesi Tebliğin 8.1 inci maddesinde, prosedürlerin işlemin başlaması ve uygulanması ve sonuçlandırılması aşamalarını kapsaması gerektiği belirtilmektedir. Bu bilgiler ışığında tarımsal sulama deposu yapımı faaliyeti ile ilgili olarak yazılı prosedür belirlenmesi ve sonuçlandırılma aşamasında kurumun adının yapılan deponun üzerine yapıştirılması gerektiğine dair prosedür belirlenmesi yerinde bir uygulama olacaktır.

5- Faaliyet için tahsis edilen bütçenin gerçekçi hazırlanması; Bütçenin gerçekçi olmasına vurgu yapılmaktadır. Tebliğin 13.2 ncı maddesinde yönetici ve personelin görevlerini yerine getirirken gerekli ve yeterli bilgiyi zamanında ulaşılabilmelerine değinilmektedir. Dolayısıyla her iki madde birlikte ele alındığında idarede arşiv sisteminin varlığı ve arşivde yer alan verilere yetkililerin ulaşabilmeleri durumunda bahse konu faaliyetlerle ilgili olarak geçmiş yıllarda ortaya çıkan miktar ve fiyat verileri ışığında daha gerçekçi bütçe hazırlamak olanaklı hale gelecektir.

6- Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması; Yapılan faaliyet ile ilgili olarak yazılı ve görsel basında haber yapılması, vatandaşların söz konusu faaliyetten haberdar olmaları açısından önem arz etmektedir. Tebliğin 2.2 ncı maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım

izelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 nci madde uyarınca, belediye tarafından yürütülen bahsekonu faaliyetleri halka duyuracak birim/birimlerin (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi) tespit edilerek bu birimlerin görevlerinin maddeler itibariyle belirlenmesi ve kendi birimlerindeki faaliyetleri bu birimlere iletmekle yükümlü personelin 2.3 üncü madde kapsamında belirlenerek ilan edilmesi ile hizmetlerin haberleştirilmemesinin önüne geçilebilecek veya halkın hizmetlerden haberdar olmamaları olasılığı azaltılacaktır.

Ek Tablo 21: MİNARE YAPIMI FAALİYETİ

- 1- İl genelindeki minaresiz camilerin tespit edilmesi,
- 2- Minare yapımına karar verilen camilerin belirlenmesi,
- 3- Minarenin yapılması,
- 4- Minare yapımına ilişkin gerekli duyuruların yapılması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Minare sayısının gerçekçi belirlenmemesi	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2
Minarenin birim maliyetinin hatalı öngörülmesi	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2
Minarenin piyasa fiyat araştırmasının yeterli seviyede yapılmaması	2	1	3	2	2	1	1	1	1	1	2
Minare yapılacak mahallenin ekonomik durumu hakkında araştırma yapılmaması	1	2	1	1	1	3	3	3	3	3	3
Mahalle camiinin minaresiz olmaması (halihazırda sağlam bir minarenin olması)	4	4	5	3	4	1	1	1	1	1	4
Camiin etrafına minare yapacak alan bulunmaması	5	4	4	3	4	1	1	1	1	1	4
Yüklenici firma tarafından teknik şartnameye uygun olarak ve süresinde teslimatın yapılmaması	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	6
Minarenin belediye tarafından yapıldığına dair bilgilendirme yapılmaması	1	2	1	1	1	3	3	3	3	3	3

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	6	Yüklenici firma tarafından teknik şartnameye uygun olarak ve süresinde teslimatın yapılmaması	Muayene kabul komisyonu tarafından gerekli incelemeler yapılmalı, teknik şartnameye uygun olmayan minareler teslim alınmamalı, sözleşmede belirtilen süreden sonra yapılan teslimatlarda yükleniciye sözleşme hükümlerince ceza uygulanmalıdır.
2	4	Mahalle camiinin minaresiz olmaması (halihazırda sağlam bir minarenin olması)	Halihazırda minaresi olan camilere ikinci minare yapılmayacağına dair yönetmeliğe hüküm konulmalıdır
3	4	Camiin etrafına minare yapacak alan bulunmaması	Böyle bir durumda mimarlar ile iletişime geçilerek, mevcut binanın üzerine minare yapıp yapılmayacağı ele alınmalıdır. Bu olanaklı değilse talep geri çevrilmelidir.
4	3	Minare yapılacak mahallenin ekonomik durumu hakkında araştırma yapılmaması	Maddi durumu yetersiz olan mahallelerde minare yapılabilmesi için mahallelerin ekonomik durumu hakkında araştırma yapılmalıdır.
5	3	Minarenin belediye tarafından yapıldığına dair bilgilendirme yapılmaması	Minarenin belediye tarafından yapıldığına dair bilgilendirme yapılmalı, açılış türü tören düzenlenmelidir.
6	2	Minare sayısının gerçekçi belirlenmemesi	Miktar hedefinin belirlenmesinde üst yönetimin görüşünün yanısıra diğer kamu kurumlarından veri temin edilmesi ve geçmiş yıl verilerinin kullanımı sağlanmalıdır.
7	2	Minarenin birim maliyetinin hatalı öngörülmesi	Bütçeleme sürecinde arşiv verileri kullanılarak birim fiyatın sağlıklı öngörülmesi ve ihale sürecinde piyasa fiyat araştırmasının sağlıklı yürütülmesi sağlanmalıdır
8	2	Minarenin piyasa fiyat araştırmasının yeterli seviyede yapılmaması	Piyasa fiyat araştırma usulleri ile ilgili eğitim düzenlenmeli, alımı yapılan hizmetin fiyatının gerçekçi belirlenmesi sağlanmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
6	Orta	Muayene kabul komisyonu tarafından gerekli incelemeler yapılmalı, teknik şartnameye uygun olmayan minareler teslim alınmamalı, sözleşmede belirtilen süreden sonra yapılan teslimatlarda yükleniciye sözleşme uygulanmalıdır.	Muayene Kabul Komisyonuna ilişkin eğitimler düzenlenmelidir	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı
4	Orta	Halihazırda minaresi olan camilere ikinci minare yapılmayacağına dair yönetmeliğe hüküm konulmalıdır	Yönetmelik değişikliği yapılmalıdır	
4	Orta	Mimarlar ile iletişime geçilerek, mevcut binanın üzerine minare yapıp yapılmayacağı ele alınmalıdır. Bu olanaklı değilse talep geri çevrilmelidir.	Diğer birimlerden görüş alınmalıdır	
3	Düşük	Maddi durumu yetersiz olan mahallelerde minare yapılabilmesi için mahallelerin ekonomik durumu hakkında araştırma yapılmalıdır.	Saha personeli tarafından yerinde gözlem yapılmalı, diğer kamu kurumlarından bilgi temin edilmeli ve varılan netice saha personeli tarafından raporlaştırılmalıdır.	

3	Düşük	Minarenin belediye tarafından yapıldığına dair gerekli duyurular yapılmalı, açılış günü tören düzenlenmelidir.	Yapımı tamamlanan minareler için yapılacak duyurular belirlenmeli ve sistematik olarak uygulanmalıdır.	Muhtarlıklar Dairesi Başkanlığı
2	Düşük	Miktar hedefinin belirlenmesinde üst yönetimin görüşünün yanısıra diğer kamu kurumlarından veri temin edilmesi ve geçmiş yıl verilerinin kullanımı sağlanmalıdır.	Miktar hedeflerinin belirlenmesinde izlenecek usul ve kaideler belirlenmeli ve sistematik olarak uygulanmalıdır	
2	Düşük	Bütçeleme sürecinde arşiv verileri kullanarak birim fiyatın sağlıklı öngörülmesi ve ihale sürecinde piyasa fiyat araştırmasının sağlıklı yürütülmesi sağlanmalıdır	Bütçeleme sürecinde birim fiyatın öngörülmesi aşamasında geçmiş yıl verilerinin kullanılması ve piyasa fiyat araştırmasının yapılması sürecinde izlenecek usul ve kaideler belirlenmeli ve sistematik olarak uygulanmalıdır	
2	Düşük	Piyasa fiyat araştırma usulleri ile ilgili eğitim düzenlenmeli, alımı yapılan hizmetin fiyatının gerçekçi belirlenmesi sağlanmalıdır.	Piyasa fiyat araştırması usulleri hakkında uygulamalı eğitimler verilmelidir	

İÇ KONTROL

- 1- İl genelindeki minaresiz camilerin tespit edilmemesi (müftülüklerden veri temin edilmemesi); Kamu İç Kontrol Standartlarının 5.1. inci maddesinde stratejik planların katılımcı yöntemlerle hazırlanması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Katılımcılığın sağlanmasında iç paydaşlar ve dış paydaşlar önem arz etmektedir. Dolayısıyla minaresiz camiler ile ilgili planlamada dış paydaş İl/İlçe Müftülüğü'dür. Bu kurumun verilerinin işleme dahil edilmesi önem arz etmektedir. İç Kontrol Standartları Tebliğinin 15.6 ncı maddesinde idarenin iş ve işlemlerinin kaydının tutulması için arşiv ve dokümantasyon sisteminin oluşturulması gerektiği vurgulanmaktadır. Arşivin kurulması ile birlikte geçmiş yıl verileri dikkate alınarak faaliyete ilişkin gerçekleştirmeler ışığında gerçekçi hedeflemeler yapılabilecektir.
- 2- İl genelinde dengeli hizmet sunumunun gerçekleştirilmemesi; Kamu İç Kontrol Standartlarının 1.5. inci maddesinde idarenin gerek personeline gerekse hizmet verilenlere adil ve eşit davranması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir.
- 3- Minare yapımına ilişkin şartların belirlenmemesi; Tebliğin 8 inci standartında faaliyetler için gerekli yazılı prosedürlerin ve bu alanlara ilişkin düzenlemelerin hazırlanması hususuna değinilmiştir. Minare yapımı hizmetinden yararlanma/başvuru şartlarının nasıl olacağı, hangi ebatlarda minare yapılacağı vb belirli bir prosedür çerçevesinde belirlenmelidir.
- 4- Bütçelerin gerçekçi hazırlanmaması; Bütçe hazırlanması ile ilgili olarak İç Kontrol Standartları Tebliğinde yer alan 3.5, 5.3, 13.2, 13.3 ve 15.6 ncı maddeler önem arz etmektedir. Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda bütçe hazırlama ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi yerinde bir uygulama olacaktır. Tebliğin 5.3 üncü maddesinde; bütçelerin stratejik plana ve performans programlarına uygun olarak hazırlanması hususuna vurgu yapılmaktadır. Dolayısıyla Tebliğ hükmünün uygulanması durumunda bütçeleme sürecinde performans programında belirtilen miktarlar ile sınırlı kalınacak ve böylece daha gerçekçi bütçeleme yapılması olası hale gelecektir. Yine bütçeleme sürecinde geçmiş yıl verilerinin dikkate alınması bir gerekliliktir. Geçmiş yıl verilerine ise arşiv kayıtlarından ulaşmak mümkündür. Arşiv ve dokümantasyon sisteminin oluşturulması Tebliğin 15.6 ncı maddesinde belirtilmektedir. Arşiv kayıtlarında yer alan verilerin doğruluğunun yanısıra bu verilere bütçeleme sürecinde ulaşabilmek de önemlidir. Bu hususlar da Tebliğin 13.2 ve 13.3 üncü maddelerinde vurgulanmaktadır.
- 5- Minareye Kocaeli Büyükşehir Belediyesi tarafından yapıldığına dair ibarenin konulmaması; Tebliğin 8 inci standartında faaliyetler için gerekli yazılı prosedürlerin ve bu alanlara ilişkin düzenlemelerin hazırlanması hususuna değinilmiştir. Yazılı prosedürlerde yapımı tamamlanan minarelerde "Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Tarafından Yapılmıştır" ibaresinin yer almasına dair hüküm konulması ve Tebliğin 2.3 üncü maddesi uyarınca bu hususla ilgili olarak görevli personelin belirlenmesi durumunda tüm minarelerde sözkonusu ibarenin yazımı gerçekleştirilebilecektir.
- 6- Gerekli duyuruların yapılmaması; Yapılan faaliyet ile ilgili olarak yazılı ve görsel basında haber yapılması, vatandaşların sözkonusu faaliyetten haberdar olmaları açısından önem arz etmektedir. Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 nci madde uyarınca, belediye tarafından yürütülen bahse konu faaliyetleri halka duyuracak birim/birimlerin (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi) tespit edilerek bu birimlerin görevlerinin maddeler itibariyle belirlenmesi ve kendi birimlerindeki faaliyetleri bu birimlere iletmekle yükümlü personelin 2.3 üncü madde kapsamında belirlenerek ilan edilmesi ile hizmetlerin haberleştirilmesinin önüne geçilebilecek veya halkın hizmetlerden haberdar olmamaları olasılığı azaltılacaktır.

Ek Tablo 22: HİZMET BİNASI YAPIMI

- 1- Hizmet binasının kurulacağı alanın tespit edilmesi,
- 2- Hizmet binası yapımı için Olur alınması,
- 3- Binanın yapımı.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Yapılacak binanın konumunun doğru tespit edilememesi	3	3	4	3	3	4	4	2	1	3	9
Hizmet binasının mimarisinin vatandaşla hizmet sunulma sürecini kolaylaştırıcı nitelikte olmaması	4	3	4	3	4	4	4	2	1	3	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	9	Yapılacak binanın konumunun doğru tespit edilememesi	Binanın kurulacağı noktanın katılımcı yöntemle belirlenmesi
2	12	Hizmet binasının mimarisinin vatandaşla hizmet sunulma sürecini kolaylaştırıcı nitelikte olmaması	Binanın iç mimarisinin hizmet sunulacak alana göre yapılandırılması

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
9	Orta	Binanın kurulacağı noktanın katılımcı yöntemle belirlenmesi	Ulaşım koşullarının, otopark imkanının vb yer belirleme sürecinde dikkate alınması	İlgili Harcama Birimi
12	Orta	Binanın iç mimarisinin hizmet sunulacak alana göre yapılandırılması	1- Personelin görüşünün alınması 2- Geçmiş dönemlerde ortaya çıkan aksaklıkların dikkate alınması	

İÇ KONTROL

1- Faaliyete ilişkin risklerle ilgili olarak; Tebliğin 5.1 inci maddesinde “İdareler, misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamalıdır” denilmek suretiyle kararların katılımcı yöntemle belirlenmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu sebeple binanın konumunun katılımcı şekilde tespit edilmesi ile binanın konumunun hatalı olmasının önüne geçilebilecektir. Tebliğin 6.1 inci maddesinde “İdareler, her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflerine yönelik riskleri belirlemelidir” hükmü yer almaktadır. Bu kapsamda risklerin tespiti sürecinde binanın iç mimarisinin hizmet sunulacak alana göre yapılandırılmaması gündeme gelebilecektir. Katılımcı şekilde yapılan risk belirleme çalışmalarında bu tür risklere yönelik eylem planları ortaya konulabilecektir.

Ek Tablo 23: HİZMETİÇİ EĞİTİM FAALİYETİ

- 1- Hizmetiçi eğitim türünün belirlenmesi,
- 2- Hizmetiçi eğitime katılacakların belirlenmesi,
- 3- Hizmetiçi eğitimin yapılması,
- 4- Gerekli duyuruların yapılması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Erki A	Erki B	Erki C	Erki D	Erki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Hizmetiçi eğitim konusunun hatalı tespit edilmesi,	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	9
Hizmetiçi eğitim verilme yönteminin hatalı tespit edilmesi,	3	3	3	3	3	3	3	4	1	3	9
Hizmetiçi eğitime katılacak personelin hatalı tespit edilmesi,	4	4	2	4	4	4	4	4	2	4	16
Hizmetiçi eğitime katılacak kişilerin hatalı tespit edilmesi,	4	4	2	3	3	4	4	4	1	3	9
Hizmetiçi eğitim verilecek mekanın ve saatin hatalı tespit edildiği,	4	2	3	3	3	4	2	4	1	3	9
Hizmetiçi eğitime katılan personelin eğitim sürelerine riayet etmemesi,	4	4	3	2	3	4	4	4	1	3	9
Hizmetiçi eğitim süresinin hatalı tespit edilmesi,	4	4	3	3	4	4	4	4	1	3	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	9	Hizmetiçi eğitim konusunun hatalı tespit edilmesi,	Hizmetiçi eğitim konularının belirlenme usulünü genişleterek ihtiyaç duyulan alanlarda eğitim verilmesi sağlanmalıdır.
2	9	Hizmetiçi eğitim verilme yönteminin hatalı tespit edilmesi,	Hizmetiçi eğitim verilme yönteminin genişletilerek eğitimlerden daha fazla verim alınması sağlanmalıdır.
3	16	Hizmetiçi eğitime katılacak personelin hatalı tespit edilmesi,	Personelin görev tanımları yapıldıktan sonra, düzenlenen eğitimlerle ilgili kişilerin eğitime davet edilmesi sağlanmalıdır.
4	9	Hizmetiçi eğitime katılacak kişilerin hatalı tespit edilmesi,	Hizmetiçi eğitim konuları belirlendikten sonra bu alanda görev yapan kişilerin eğitime davet edilmesi sağlanmalıdır.
5	9	Hizmetiçi eğitim verilecek mekanın ve saatin hatalı tespit edilmesi,	Havalandırma, konum, ısınma hususları dikkate alınarak mekan ve saat belirlenmelidir.
6	9	Hizmetiçi eğitime katılan personelin eğitim sürelerine riayet etmemesi,	Eğitime katılmayan veya eğitim sürelerine riayet etmeyen personel hakkında birimine bilgi verilmelidir.
7	12	Hizmetiçi eğitim süresinin hatalı tespit edilmesi,	Eğitimlerin gerektiği kadar süre içerisinde düzenlenmesi sağlanmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
9	Orta	Hizmetiçi eğitim konularının belirlenme usulünü genişleterek ihtiyaç duyulan alanlarda eğitim verilmesi sağlanmalıdır.	Eğitim konularının belirlenmesinde anket, kıyaslama, denetim raporlarından yararlanma vb usullerinin uygulanması,	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı
9	Orta	Hizmetiçi eğitim verilme yönteminin genişletilerek eğitimlerden daha fazla verim alınması sağlanmalıdır.	Seminer şeklinde verilen eğitimin video, kitap, uygulama vb şekillerde verilmesinin sağlanması,	
16	Yüksek	Personelin görev tanımları yapıldıktan sonra, düzenlenen eğitimlerle ilgili kişilerin eğitime davet edilmesi sağlanmalıdır.	Herbir görev için gerekli olan eğitimlerin belirlenmesi ve eğitimlere o alanda faaliyet gösteren personelin davet edilmesi,	
9	Orta	Hizmetiçi eğitim konuları belirlendikten sonra bu alanda görev yapan kişilerin eğitime davet edilmesi sağlanmalıdır.	Eğitim mekanı ve saatinin eğitim için uygun olması,	
9	Orta	Havalandırma, konum, ısınma hususları dikkate alınarak eğitim mekanı ve saati belirlenmelidir.	Eğitime katılımın takip edilerek, eğitime katılım sonuçlarının personelin birimi ile paylaşılması,	
9	Orta	Eğitime katılmayan veya eğitim sürelerine riayet etmeyen personel hakkında birimine bilgi verilmelidir.	Eğitimin süresinin geçmiş diğer eğitimler dikkate alınarak doğru hesaplanması,	
12	Orta	Eğitimlerin gerektiği kadar süre içerisinde düzenlenmesi sağlanmalıdır.		

İÇ KONTROL:“Hizmetiçi eğitim konusunun hatalı tespit edilmesi”, “Hizmetiçi eğitim verilme yönteminin hatalı tespit edilmesi”, “Hizmetiçi eğitime katılacak personelin hatalı tespit edilmesi”, “Hizmetiçi eğitime katılacak kişilerin hatalı tespit edilmesi”, “Hizmetiçi eğitim verilecek mekanın ve saatin hatalı tespit edilmesi”, “Hizmetiçi eğitime katılan personelin eğitim sürelerine riayet etmemesi”, “Hizmetiçi eğitim süresinin hatalı tespit edilmesi”, “Hizmetiçi eğitimlerin ücretsiz düzenlenmesi mümkün iken ücret mukabilinde düzenlenmesi”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda yukarıda belirtilen hususlar bir risk olarak karşımıza çıkmaktadır. Tebliğin 7.2 nci maddesinde belirtilen işlem öncesi kontrol, süreç kontrolü ve işlem sonrası kontrol bağlamında faaliyetlere ilişkin işlem öncesi, süreç ve işlem sonrası risklerin, risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının oluşturulması ile bu risklerin ortadan kalkacağı düşünülmektedir.

Ek Tablo 24: YAPILACAK PROTOKOL GEREĞİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİMİN DESTEKLENMESİ FAALİYETİ

- 1- Üniversiteler ile protokol imzalanması,
- 2- Protokolün lisans mezunu personele duyurulması,
- 3- Personelin yüksek lisans yapması,
- 4- Üniversiteye ödeme yapılması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Protokolün lisans mezunu personele duyurulmaması,	4	2	4	4	4	2	3	2	2	2	8
Protokol kapsamında yüksek lisans yapacak personele gerekli izinlerin verilmemesi,	4	2	3	4	3	4	2	5	1	3	9
Lisansüstü programı bitirmeyen personel hakkında işlem yapılmaması	4	4	4	5	4	2	4	3	1	3	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	8	Protokolün lisans mezunu personele duyurulmaması,	Üniversiteler ile imzalanan protokol, lisans mezunu personele sms, mail, yazılı duyuru vb usuller kullanılarak bildirilmelidir.
2	9	Protokol kapsamında yüksek lisans yapacak personele gerekli izinlerin verilmemesi,	Başkanlık Makamınca çıkarılacak bir Tebliğ ile yüksek lisansa kayıt yaptıran personele gerekli idari izinlerin verilmesi sağlanmalıdır.
3	12	Lisansüstü programı bitirmeyen personel hakkında işlem yapılmaması.	Lisansüstü programlara kayıt yaptırmamasına rağmen devamsızlık yapan, mali kaynakların verimsiz kullanılmasına sebebiyet veren personel hakkında disiplin soruşturması yapılmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
8	Orta	Üniversiteler ile imzalanan protokol, lisans mezunu personele sms, mail, yazılı duyuru vb usuller kullanılarak bildirilmelidir.	Tüm lisans mezunu personelin listesinin temin edilerek farklı yöntemlerle (sms, mail vb) personele bildirim yapılması,	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Bşk.
9	Orta	Başkanlık Makamınca çıkarılacak bir Tebliğ ile yüksek lisansa kayıt yaptıran personele gerekli idari izinlerin verilmesi sağlanmalıdır.	Tüm kurum genelinde geçerli olan Tebliğin çıkartılması,	Başkanlık Makamı
12	Orta	Lisansüstü programlara kayıt yaptırmamasına rağmen devamsızlık yapan, mali kaynakların verimsiz kullanılmasına sebebiyet veren personel hakkında disiplin soruşturması yapılmalıdır.	Personelin lisansüstü programa devamının takip edilmesi,	1- İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Bşk. 2- Teftiş Kurulu Başkanlığı

İÇ KONTROL

1- “Protokolün lisans mezunu personele duyurulmaması”, “Protokol kapsamında yüksek lisans yapacak personele gerekli izinlerin verilmemesi”, “Lisansüstü programı bitirmeyen personel hakkında işlem yapılmaması”; Tebliğin 6 ncı standartında amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyecek iç ve dış risklerin tanımlanarak değerlendirilmesi ve alınacak önlemlerin belirlenmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda faaliyete ilişkin riskler tanımlandığında yüksek lisansa kayıt yaptıran personelin izin alamaması riski ortaya çıkmaktadır. Bu gibi riskleri ortadan kaldırmak için Tebliğin 8 inci standartında yer alan faaliyetler için yazılı prosedürlerin belirlenmesi, bahsekonu prosedürlere yüksek lisansa kayıt yaptıran personele gerekli iznin verilmesine dair düzenleme yapılması yerinde bir uygulama olacaktır.

Ek Tablo 25: PERSONEL KARTI BASIMI FAALİYETİ

- 1- Personel kartı basım kararının verilmesi,
- 2- Basımı yapılacak personel kartının sayısının belirlenmesi,
- 3- Bütçenin gerçekçi hazırlanması,
- 4- Personel kartlarının basılması,
- 5- Personel kartlarının dağıtılması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Personel kartında yer alacak bilgilerin yetersiz olması,	2	1	1	4	2	1	1	1	1	1	2
Tüm personele kart basılmaması,	3	1	2	3	2	1	1	1	2	1	2
Bütçenin gerçekçi hazırlanmaması,	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	4
Kartların personele eksiksiz dağıtılmaması	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	2	Personel kartında yer alacak bilgilerin yetersiz olması,	Personel kartında yer alacak bilgiler istişare ile belirlenmelidir.
2	2	Tüm personele kart basılmaması,	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığından alınan personel listesinde yer alan tüm personele kart basımı gerçekleştirilmelidir.
3	4	Bütçenin gerçekçi hazırlanmaması,	1- Bütçe hazırlama ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi sağlanmalıdır, 2- Bütçelerin stratejik plana ve performans programlarına uygun olarak hazırlanması sağlanmalıdır. 3- Bütçeleme sürecinde arşivde yer alan geçmiş yıl verileri dikkate alınmalıdır.
4	2	Kartların personele eksiksiz dağıtılmaması.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığından alınan personel listesinde yer alan tüm personele kart dağıtımı gerçekleştirilmelidir.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
2	Düşük	Personel kartında yer alacak bilgiler istişare ile belirlenmelidir.	Personel kartında hangi bilgilerin yer alacağını farklı birimlerle istişare edilmesi,	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı
2	Düşük	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığından alınan personel listesinde yer alan tüm personele kart basımı gerçekleştirilmelidir.	Güncel personel listesinin temin edilmesi,	
4	Düşük	1- Bütçe hazırlama ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi sağlanmalıdır, 2- Bütçelerin stratejik plana ve performans programlarına uygun olarak hazırlanması sağlanmalıdır. 3- Bütçeleme sürecinde arşivde yer alan geçmiş yıl verileri dikkate alınmalıdır.	1- Bütçe ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi, 2- Bütçelerin performans programına uygun olmasının sağlanması,	
2	Düşük	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığından alınan personel listesinde yer alan tüm personele kart dağıtımı gerçekleştirilmelidir.	Kartların eksiksiz dağıtımının sağlanması,	

İÇ KONTROL 1:“Personel kartında yer alacak bilgilerin yetersiz olması”, “Kartların personele eksiksiz dağıtılmaması”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda personel kartlarında yer alacak bilgilerin eksik olması veya basımı yapılan kartların dağıtılmaması risk kapsamında değerlendirilecektir. Risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının oluşturulması ile bu risklerin ortadan kalkacağı düşünülmektedir. 2- Tüm personele kart basılmaması; Kamu İç Kontrol Standartlarının 1.5. inci maddesinde idarenin gerek personeline gerekse hizmet verilene adil ve eşit davranması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca hizmet sunumunda personeline eşit davranılması önem arz etmektedir. 3- Bütçenin gerçekçi hazırlanmaması; Bütçe hazırlanması ile ilgili olarak İç Kontrol Standartları Tebliğinde yer alan 3.5, 5.3, 13.2, 13.3 ve 15.6 ncı maddeler önem arz etmektedir. Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda bütçe hazırlama ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi yerinde bir uygulama olacaktır. Tebliğin 5.3 üncü maddesinde; bütçelerin stratejik plana ve performans programlarına uygun olarak hazırlanması hususuna vurgu yapılmaktadır. Dolayısıyla Tebliğ hükümünün uygulanması durumunda bütçeleme sürecinde performans programında belirtilen miktarlar ile sınırlı kalınacak ve böylece daha gerçekçi bütçeleme yapılması olası hale gelecektir. Yine bütçeleme sürecinde geçmiş yıl verilerinin dikkate alınması bir gerekliliktir. Geçmiş yıl verilerine ise arşiv kayıtlarından ulaşmak mümkündür. Arşiv ve dokümantasyon sisteminin oluşturulması Tebliğin 15.6 ncı maddesinde belirtilmektedir. Arşiv kayıtlarında yer alan verilerin doğruluğunun yanısıra bu verilere bütçeleme sürecinde ulaşabilmek de önemlidir. Bu hususlar da Tebliğin 13.2 ve 13.3 üncü maddelerinde vurgulanmaktadır.

Ek Tablo 26: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROJESİ

- 1- Belediye bünyesindeki tüm personelin istihdam türlerine göre tasnif edilmesi,
- 2- Tüm personelin sisteme aktarılması,
- 3- Uygulamaya başlanması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Sisteme aktarım esnasında eksik kayıt yapılması	4	4	4	4	4	3	3	3	1	3	12
Sisteme aktarılan personele ilişkin verilerin (çocuk sayısı, yabancı dil seviyesi vb) hatalı aktarılması	4	3	4	4	4	3	3	4	1	3	12
Programın kullanılmasına yönelik ilgili personele eğitim verilmemesi	4	3	4	4	4	2	3	3	1	2	8

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	12	Sisteme aktarım esnasında eksik kayıt yapılması	Sisteme aktarılmamış personelin bırakılmaması
2	12	Sisteme aktarılan personele ilişkin verilerin (çocuk sayısı, yabancı dil seviyesi vb) hatalı aktarılması	Personele ilişkin tüm verilerin doğru aktarılması
3	8	Programın kullanılmasına yönelik ilgili personele eğitim verilmemesi	İlgili personele eğitim verilmesi

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
12	Orta	Sisteme aktarılmamış personelin bırakılmaması	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığındaki veriler sisteme aktarıldıktan sonra birimlerden yeniden liste istenilmesi, ikinci kontrolün yapılması	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı
12	Orta	Personele ilişkin tüm verilerin doğru aktarılması	Sisteme girilen verilerin tekrar kontrole tabi tutulması	
8	Orta	İlgili personele eğitim verilmesi	Yazılımı yapan firmadan gerekli eğitimlerin talep edilmesi	

İÇ KONTROL

- 1- “Sisteme aktarım esnasında eksik kayıt yapılması” ve “Sisteme aktarılan personele ilişkin verilerin (çocuk sayısı, yabancı dil seviyesi vb) hatalı aktarılması”; Tebliğin 6.1 inci maddesinde “İdareler, her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflerine yönelik riskleri belirlemelidir” hükmü yer almaktadır. Bu kapsamda risklerin tespiti sürecinde yukarıda belirtilen risklerin tespit edilmesi gündeme gelebilecektir. Katılımcı şekilde yapılan risk belirleme çalışmaları esnasında belirlenen bu tür risklere yönelik eylem planları ortaya konulabilecektir.
- 2- Programın kullanılmasına yönelik ilgili personele eğitim verilmemesi; Tebliğin 3.5 inci maddesinde yer alan “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” hükmü uyarınca ihtiyaç duyulan eğitimin verilmesi sağlanmalıdır.

Ek Tablo 27: ZABITA TAŞIT ALIMLARI FAALİYETİ

- 1- Zabıta birimince ihtiyaç duyulan araç listesinin belirlenmesi,
- 2- İhaleye çıkılması,
- 3- Araçların yükleniciden temin edilmesi,
- 4- Araçların ilgili birimlere teslim edilmesi,
- 5- Araçların kullanılması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Yeterli düzeyde analiz yapılmamasına bağlı olarak ihtiyaç duyulan araç sayısının doğru belirlenememesi,	2	2	3	4	3	2	2	2	2	2	6
Bütçenin gerçekçi hazırlanmaması,	2	1	2	3	2	2	1	2	1	2	4
Temin edilen araçların ihtiyaç duyulan alanlara teslim edilmemesi,	2	3	3	4	3	3	3	3	2	3	9
Şoförlere araç (motorbisiklet) kullanım eğitimi verilmemesi,	4	4	4	4	4	2	3	4	1	3	12
Araçların şoförlere zimmetlenmemesi,	4	3	3	4	4	4	5	4	1	4	16
Araçların kişisel kullanımının önlenmemesi,	4	4	4	3	4	5	5	4	2	4	16
Araçlar için korunaklı barınakların yapılmaması	3	4	3	2	3	2	2	3	1	2	6

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	6	Yeterli düzeyde analiz yapılmamasına bağlı olarak ihtiyaç duyulan araç sayısının doğru belirlenememesi,	Kurum personeli ile birlikte katılımcı şekilde stratejik plan/performans programı hazırlanması durumunda ihtiyaç duyulan araç sayısı daha isabetli belirlenecektir.
2	4	Bütçenin gerçekçi hazırlanmaması,	1- Bütçe hazırlama ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi sağlanmalıdır, 2- Bütçelerin stratejik plana ve performans programlarına uygun olarak hazırlanması sağlanmalıdır, 3- Bütçeleme sürecinde arşivde yer alan geçmiş yıl verileri dikkate alınmalıdır.
3	9	Temin edilen araçların ihtiyaç duyulan alanlara teslim edilmemesi,	Temin edilen araçlar, talep eden alt birimlere teslim edilmelidir.
4	12	Şoförlere araç (motorbisiklet) kullanım eğitimi verilmemesi,	Her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin planlanarak yürütülmesi sağlanmalıdır.
5	16	Araçların şoförlere zimmetlenmemesi,	Araçların şoförlere zimmetlenmesi, araçların kullanım saatleri, mesai saatleri sonrasındaki kullanıma durumları vb yönelik prosedürler belirlenerek araçların kişisel kullanımının önlenmesi sağlanabilecektir
6	16	Araçların kişisel kullanımının önlenmemesi,	
7	6	Araçlar için korunaklı barınakların yapılmaması	Varlıkların (araçların) güvenliği barınaklar yapılması ve böylece araçların olumsuz hava şartlarına (aşırı güneş, kar ve yağmur) karşı korunması sağlanmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
6	Düşük	Kurum personeli ile birlikte katılımcı şekilde stratejik plan/performans programı hazırlanması durumunda ihtiyaç duyulan araç sayısı daha isabetli belirlenecektir.	Personel ile katılımcı şekilde performans programının hazırlanması,	Zabıta Dairesi Başkanlığı
4	Düşük	1- Bütçe hazırlama ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi sağlanmalıdır, 2- Bütçelerin stratejik plana ve performans programlarına uygun olarak hazırlanması sağlanmalıdır, 3- Bütçeleme sürecinde arşivde yer alan geçmiş yıl verileri dikkate alınmalıdır.	1- Bütçe ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi, 2- Bütçelerin performans programına uygun olmasının sağlanması,	1- İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı, 2- Zabıta Dairesi Başkanlığı
9	Orta	Temin edilen araçlar, talep eden alt birimlere teslim edilmelidir.	Araçların alınma amaçlarına uygun birimlerde değerlendirilmesi,	Zabıta Dairesi Başkanlığı
12	Orta	Her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin planlanarak yürütülmesi sağlanmalıdır.	Her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve bu alanda eğitim düzenlenmesi,	1- Zabıta Dairesi Bşk. 2- İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Bşk.
16	Yüksek	Araçların şoförlere zimmetlenmesi, araçların kullanım saatleri, mesai saatleri sonrasındaki kullanıma durumları vb yönelik prosedürler belirlenerek araçların kişisel kullanımının önlenmesi sağlanabilecektir	Araç takip sistemi vb yöntemlerle araçların takibinin yapılması,	Zabıta Dairesi Başkanlığı

16	Yüksek	Varlıkların (araçların) güvenliği barınaklar yapılması ve böylece araçların olumsuz hava şartlarına (aşırı güneş, kar ve yağmur) karşı korunması sağlanmalıdır.	Araçlar için barınak yapılması,	

İÇ KONTROL

- 1- Yeterli düzeyde analiz yapılmamasına bağlı olarak ihtiyaç duyulan araç sayısının doğru belirlenememesi; Kamu İç Kontrol Standartlarının 5.1 inci maddesinde stratejik planların katılımcı yöntemlerle hazırlanması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Katılımcılığın sağlanmasında iç paydaşlar ve dış paydaşlar önem arz etmektedir. İç paydaşlar kurum personelidir. Kurum personeli ile birlikte katılımcı şekilde stratejik plan/performans programı hazırlanması durumunda ihtiyaç duyulan araç sayısının daha isabetli belirleneceği düşünülmektedir.
- 2- Bütçe hazırlanması ile ilgili olarak İç Kontrol Standartları Tebliğinde yer alan 3.5, 5.3, 13.2, 13.3 ve 15.6 ncı maddeler önem arz etmektedir. Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda bütçe hazırlama ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi yerinde bir uygulama olacaktır. Tebliğin 5.3 üncü maddesinde; bütçelerin stratejik plana ve performans programlarına uygun olarak hazırlanması hususuna vurgu yapılmaktadır. Dolayısıyla Tebliğ hükmünün uygulanması durumunda bütçeleme sürecinde performans programında belirtilen miktarlar ile sınırlı kalınacak ve böylece daha gerçekçi bütçeleme yapılması olası hale gelecektir. Yine bütçeleme sürecinde geçmiş yıl verilerinin dikkate alınması bir gerekliliktir. Geçmiş yıl verilerine ise arşiv kayıtlarından ulaşmak mümkündür. Arşiv ve dokümantasyon sisteminin oluşturulması Tebliğin 15.6 ncı maddesinde belirtilmektedir. Arşiv kayıtlarında yer alan verilerin doğruluğunun yanısıra bu verilere bütçeleme sürecinde ulaşabilmek de önemlidir. Bu hususlar da Tebliğin 13.2 ve 13.3 üncü maddelerinde vurgulanmaktadır.
- 3- Temin edilen araçların ihtiyaç duyulan alanlara teslim edilmemesi; Zabıta biriminin farklı birimlerinde araç ihtiyacı ortaya çıkmakta ve bu alt birimlerce araç talebinde bulunmaktadır. Dolayısıyla talepte bulunan her bir birim, araç talebi ile farklı bir hedefi gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. Araçların talep edilen birimlere tahsis edilmemesi amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış risklerin tanımlanmamasının bir sonucudur. Dolayısıyla Tebliğin 6 nolu standartında yerbulan risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesinin gerçekleştirilmesi ile bu riskin ortadan kalkması beklenilmektedir.
- 4- Şoförlere araç (motorbisiklet) kullanım eğitimi verilmemesi; Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda kamu araçlarını kullanacak personele sürüş tekniklerine yönelik hizmetiçi eğitimlerin düzenlenmesi yerinde bir uygulama olacaktır.
- 5- Araçların şoförlere zimmetlenmemesi ve Araçların kişisel kullanımının önlenmemesi; Tebliğin 8 inci standartında faaliyetler ile ilgili yazılı prosedürlerin ve düzenlemelerin hazırlanması gerektiği hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu husus gereğince araçların şoförlere zimmetlenmesi, araçların kullanım saatleri, mesai saatleri sonrasındaki kullanılma durumları vb yönelik prosedürler belirlenerek araçların kişisel kullanımının önlenmesi sağlanabilecektir.
- 6- Araçlar için korunaklı barınakların yapılmaması; Tebliğin 7.3 üncü maddesi varlıkların güvenliğinin sağlanması hususuna vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda varlıkların (araçların) güvenliği barınaklar yapılması ve böylece araçların olumsuz hava şartlarına (aşırı güneş, kar ve yağmur) karşı korunması yerinde bir uygulama olacaktır.

Ek Tablo 28: ÖZEL GÜVENLİK HİZMETİ ALIMI

- 1- Belediye sorumluluğunda kalan alanların tespiti,
- 2- Personel ihtiyacının tespiti,
- 3- Personelin temin edilmesi,
- 4- Personelin görevlendirilmesi.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Belediyenin sorumluluğu altında kalan alanların planlamaya dahil edilmemesi	2	3	3	4	3	2	5	4	2	3	9
Personel ihtiyacının sayı ve özellik (silahlı – silahsız) planlanmaması	2	3	3	4	3	2	2	4	3	3	9
Özel güvenlik olma şartlarını haiz personelin temin edilmemesi	4	4	4	3	4	3	2	5	1	3	12
İhtiyaç duyulan bölgelere personel görevlendirilmemesi	4	4	4	4	4	4	5	4	2	4	16

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	9	Belediyenin sorumluluğu altında kalan alanların planlamaya dahil edilmemesi	Belediyenin sorumluluğu altında olan ve güvenlik personeli ihtiyacı ortaya çıkan bölgelerin tespiti
2	9	Personel ihtiyacının sayı ve özellik (silahlı – silahsız) planlanmaması	Görevlendirme yapılacak alanların ihtiyaç duyduğu nitelikte personelin belirlenmesi
3	12	Özel güvenlik olma şartlarını haiz personelin temin edilmemesi	İlgili mevzuat hükümlerine uygun nitelikte personelin istihdam edilmesi
4	16	İhtiyaç duyulan bölgelere personel görevlendirilmemesi	Personelin ihtiyaç duyulan bölgelere görevlendirilmesi

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
9	Orta	Belediyenin sorumluluğu altında olan ve güvenlik personeli ihtiyacı ortaya çıkan bölgelerin tespiti	Vatandaşların rağbet ettiği yerler başta olmak üzere sorumluluk alanında kalan bölgelerin analizinin yapılması	Zabıta Dairesi Başkanlığı
9	Orta	Görevlendirme yapılacak alanların ihtiyaç duyduğu nitelikte personelin belirlenmesi	Gereken bölgelere silahlı personel, gereken yerlere silahsız personelin görevlendirilmesi	
12	Orta	İlgili mevzuat hükümlerine uygun nitelikte personelin istihdam edilmesi	Mevzuatta yer alan hükümlere riayet edilerek personel görevlendirilmesi	
16	Yüksek	Personelin ihtiyaç duyulan bölgelere görevlendirilmesi	Görevlendirilen personelin görevini gereğince ifa edip etmediğinin kontrolü	

İÇ KONTROL

- 1- “Belediyenin sorumluluğu altında kalan alanların planlamaya dahil edilmemesi” ve “İhtiyaç duyulan bölgelere personel görevlendirilmemesi”; Tebliğin 6.1 inci maddesinde “İdareler, her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflerine yönelik riskleri belirlemelidir” hükmü yer almaktadır. Bu kapsamda risklerin tespiti sürecinde yukarıda belirtilen risklerin tespit edilmesi gündeme gelebilecektir. Katılımcı şekilde yapılan risk belirleme çalışmaları esnasında belirlenen bu tür risklere yönelik eylem planları ortaya konulabilmektedir.
- 2- Personel ihtiyacının sayı ve özellik (silahlı – silahsız) planlanmaması; Tebliğin 3.1 inci maddesinde “İnsan kaynakları yönetimi, idarenin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamaya yönelik olmalıdır” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca personelin özelliklerinin belirlenmesinde idarenin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi kriteri baz alınmalıdır.
- 3- Özel güvenlik olma şartlarını haiz personelin temin edilmemesi; Tebliğin 3.2 nci maddesinde “İdarenin yönetici ve personeli görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır” hükmü, 3.3. üncü maddesinde ise “Mesleki yeterliliğe önem verilmeli ve her görev için en uygun personel seçilmelidir” hükmü yer almaktadır. Bu kapsamda özel güvenlik personeli istihdamında görevin gerektirdiği bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip kişilerin istihdamının sağlanması, her görev için en uygun personelin seçilmesi sağlanmalıdır.

Ek Tablo 29: TÜKETİCİ HAKLARINI KORUMAYA YÖNELİK VATANDAŞLARIN BİLGİLENDİRİLMESİ AMAÇLI EĞİTİM DÜZENLENMESİ ve BROŞÜR BASIMI FAALİYETLERİ

Eğitim

- 1- Eğitim verilecek okulların belirlenmesi,
- 2- Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinlerin alınması,
- 3- Eğitimin verilmesi,
- 4- Eğitime ilişkin gerekli duyuruların yapılması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Eğitim verilecek okul sayısının az belirlenmesi	4	3	3	4	4	2	2	3	2	2	8
Okulların il genelindeki dağılımlarının adil yapılmaması	4	4	3	3	4	3	2	3	1	2	8
Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinlerin alınmaması	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3	12
Eğitimcilerin eğitilmemesi	2	3	4	3	3	4	2	4	1	3	9
Eğitim aletlerinin yetersizliği	4	3	2	4	3	4	4	3	1	3	9
Eğitime ilişkin duyuruların yapılmaması	2	4	2	4	3	4	3	3	1	3	9

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	8	Eğitim verilecek okul sayısının az belirlenmesi	Hedeflerin katılımcı yöntemlerle belirlenmesi
2	8	Okulların il genelindeki dağılımlarının adil yapılmaması	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.
3	12	Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinlerin alınmaması	Süreçlerin tespit edilmesi, Milli Eğitim Müdürlükleri ile yapılan yazışmaların sürece eklenmesi
4	9	Eğitimcilerin eğitilmemesi	Personelin ihtiyaç duydukları eğitim konularının belirlenmesi
5	9	Eğitim aletlerinin yetersizliği	İhtiyaç analizi ve ambar verilerinin entegrasyonu
6	9	Eğitime ilişkin duyuruların yapılmaması	Süreçlerin tespit edilmesi, gerek faaliyet öncesi duyuru gerekse faaliyet sonrası haberleşirme aşamalarının sürece eklenmesi

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
8	Orta	Hedeflerin katılımcı yöntemlerle belirlenmesi	İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinden okul ve öğrenci sayısı hakkında veri temin ettikten sonra hedef belirlenmesi	Zabıta Dairesi Başkanlığı
8	Orta	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.	Faaliyetlere ilişkin mekânsal dağılım çizelgeleri oluşturulması,	
12	Orta	Süreçlerin tespit edilmesi, Milli Eğitim Müdürlükleri ile yapılan yazışmaların sürece eklenmesi	Milli Eğitim Müdürlükleri ile gerekli yazışmaların yapılması	
9	Orta	Personelin ihtiyaç duydukları eğitim konularının belirlenmesi	Eğitimcilere yönelik “eğitimcinin eğitimi” konulu eğitimin düzenlenmesi	
9	Orta	İhtiyaç analizi ve ambar verilerinin entegrasyonu	Eğitim sürecinde gereken alet edavatın belirlenmesi, ambarlarda olmayan alet edavatın temin edilmesi	
9	Orta	Süreçlerin tespit edilmesi, gerek faaliyet öncesi duyuru gerekse faaliyet sonrası haberleşirme aşamalarının sürece eklenmesi	Eğitimin düzenlendiği mahalle ve okullarda halka veya öğrencilere yönelik gerekli duyuruların yapılması	

İÇ KONTROL

1- “Eğitim verilecek okul sayısının az belirlenmesi” ve “Okulların il genelindeki dağılımlarının adil yapılmaması”; Kamu İç Kontrol Standartlarının 1.5. inci maddesinde idarenin gerek personeline gerekse hizmet verilenlere adil ve eşit davranması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda yapılacak planlamada gerçekçi verilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Kamu İç Kontrol Standartlarının 5.1. inci maddesinde stratejik planların katılımcı yöntemlerle hazırlanması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Katılımcılığın sağlanmasında iç paydaşlar ve dış paydaşlar önem arz etmektedir. Dolayısıyla eğitim verilecek okulların belirlenmesi sürecinde yapılan planlamada dış paydaş Milli Eğitim Müdürlüğüdür. Bu kurumun verilerinin işleme dahil edilmesi önem arz etmektedir.

İç Kontrol Standartları Tebliğinin 15.6 ncı maddesinde idarenin iş ve işlemlerinin kaydının tutulması için arşiv ve dokümantasyon sisteminin oluşturulması gerektiği vurgulanmaktadır. Arşivin kurulması ile birlikte geçmiş yıl verileri dikkate alınarak faaliyete ilişkin gerçekleştirmeler ışığında gerçekçi hedeflemeler yapılabilecektir.

2- Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinlerin alınmaması; Tebliğin 2 Nolu standartında birimlerin ve personelinin görev tanımlarının yazılı olarak belirlenmesi gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Tebliğin “Risk Değerlendirme Standartları” başlığı altında belirtilen iç ve dış risklerin belirlenmesi neticesinde tespiti yapılan Milli Eğitim Müdürlüğünden izin alınmaması riskine karşı gerekli izinlerin alınacağı birimin ve personelin belirlenmesi gerekmektedir. Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinleri almak ile yetkili birim ve personelin tespiti neticesinde bu risk ortadan kalkacaktır.

3- Eğitimcilerin eğitilmemesi; Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda eğitimcilerin eğitilmesi hususunda eğitim düzenlenmesi yerinde bir uygulama olacaktır.

4- Eğitim aletlerinin yetersizliği; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda eğitim esnasında gereksinim duyulan aletlerin yetersizliği bir risktir. Bu riskin, risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının (gereksinim duyulan aletlerin temini) oluşturulması ile bu riskin ortadan kalkacağı düşünülmektedir.

5- Faaliyete ilişkin gerekli duyuruların yapılmaması; Yapılan faaliyet ile ilgili olarak yazılı ve görsel basında haber yapılması, vatandaşların sözkonusu faaliyetten haberdar olmaları açısından önem arz etmektedir. Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 nci madde uyarınca, belediye tarafından yürütülen bahse konu faaliyetleri halka duyuracak birim/birimlerin (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi) tespit edilerek bu birimlerin görevlerinin maddeler itibarıyla belirlenmesi ve kendi birimlerindeki faaliyetleri bu birimlere iletmekle yükümlü personelin 2.3 üncü madde kapsamında belirlenerek ilan edilmesi ile hizmetlerin haberleştirilmemesinin önüne geçilebilecek veya halkın hizmetlerden haberdar olmamaları olasılığı azaltılacaktır.

Broşür Basımı

1- Broşür basım kararının verilmesi,

2- Broşür basılması,

3- Broşür dağıtımı.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Broşür içeriğinin belirlenmemesi,	2	3	2	4	3	3	2	3	1	2	6
Broşürün ihtiyaç duyulan sayıda basılmaması,	2	2	2	3	2	3	2	4	1	3	6
Broşürlerin ilçeler arası dağıtımının dengeli dağıtılmaması,	4	4	4	2	4	4	3	4	1	3	12
Broşür dağıtımının ihtiyaç duyulan alanlara yapılmaması	4	3	3	3	3	4	3	4	2	3	9

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	6	Broşür içeriğinin belirlenmemesi,	Broşür içeriğinin belirlenmesinde görev yapacak personelin bu alanda uzman kişilerden oluşması ve görevlerinin yazılı olarak tanımlanması sağlanmalıdır.
2	6	Broşürün ihtiyaç duyulan sayıda basılmaması,	Hangi mahallelerde/okullarda vb ne kadar broşür dağıtılacağına ilişkin planlamanın yanısıra arşiv verileri ışığında miktar hedeflemesi ile birlikte broşürlerin arzu edilen seviyede basılması mümkün hale gelebilecektir.
3	12	Broşürlerin ilçeler arası dağıtımının dengeli dağıtılmaması,	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.
4	9	Broşür dağıtımının ihtiyaç duyulan alanlara yapılmaması	Broşürlerde yer alan bilgilerin, bu bilgilere en çok ihtiyaç duyan ilçe/mahallelere dağıtımının yapılması sağlanmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
6	Düşük	Broşür içeriğinin belirlenmesinde görev yapacak personelin bu alanda uzman kişilerden oluşması ve görevlerinin yazılı olarak tanımlanması sağlanmalıdır.	Yazılı görev tanımlamalarının tapılması ve göreve uygun personelin tespit edilerek görevlendirilmesi,	Zabıta Dairesi Başkanlığı
6	Düşük	Hangi mahallelerde/okullarda vb ne kadar broşür dağıtılacağına ilişkin planlamanın yanısıra arşiv verileri ışığında miktar hedeflemesi ile birlikte broşürlerin arzu edilen seviyede basılması mümkün hale gelebilecektir.	Arşiv ve e-arşiv oluşturulması ve faaliyetler için belirlenen miktar hedeflerinde arşiv verilerinin kullanılması,	
12	Orta	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.	Faaliyetlere ilişkin mekânsal dağılım çizelgeleri oluşturulması,	
9	Orta	Broşürlerde yer alan bilgilerin, bu bilgilere en çok ihtiyaç duyan ilçe/mahallelere dağıtımının yapılması sağlanmalıdır.	Broşür dağıtım noktalarının belirlenmesi,	

İÇ KONTROL

1- Broşür içeriğinin belirlenmemesi; Kamu İç Kontrol Tebliğinin 2 nolu standartında personelin görev tanımlarının yazılı olarak belirlenmesi gerektiği, 3 nolu standartında ise personelin yeterliliği ile personel-görev arasındaki uyumun sağlanması hususu vurgulanmaktadır. Broşür içeriğinin belirlenmesinde görev yapacak personelin bu alanda uzman kişilerden oluşması ve görevlerinin yazılı olarak tanımlanması broşür içeriğinin istenilen tarzda oluşturulmasında önem arz etmektedir.

2- Broşürün ihtiyaç duyulan sayıda basılmaması; Tebliğin planlama ve programlama başlıklı standartında idarelerin faaliyetlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları kaynakları içeren plan ve programlama oluşturulması hususuna vurgu yapılmaktadır.

Broşür basımında ihtiyaç duyulan sayının tespitine bağlı olarak kaynakların etkili bir şekilde kullanılması olası hale gelecektir. Hangi mahallelerde/okullarda vb ne kadar broşür dağıtılacağına ilişkin planlamanın yanısıra arşiv verileri ışığında miktar hedeflemesi ile birlikte broşürlerin arzu edilen seviyede basılması mümkün hale gelebilecektir.

3- Broşürlerin ilçeler arası dağıtımının dengeli dağıtılmaması; Kamu İç Kontrol Standartlarının 1.5. inci maddesinde idarenin gerek personeline gerekse hizmet verilenlere adil ve eşit davranması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir.

4- Broşür dağıtımının ihtiyaç duyulan bölgelere yapılmaması; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda broşürlerin broşürde yeralan bilgilere en çok ihtiyaç duyan bölgelerde dağıtılmaması bir risktir. Bu riskin, risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının oluşturulması ile bu riskin ortadan kalkacağı düşünülmektedir.

Ek Tablo 30: HASTA NAKİL HİZMETİNİN SUNULMASI FAALİYETİ

- 1- İdareye başvuru yapılması,
- 2- Araç gönderilmesi,
- 3- Hasta naklinin gerçekleştirilmesi.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas Ort.	Risk Puanı
Hasta nakil merkezinin telefon numarasının halk tarafından bilinmemesi,	4	4	4	4	4	5	5	4	2	4	16
Araç sayısının yetersizliği,	5	4	4	5	5	3	4	4	2	3	15
Araçların korunaklı alanda muhafaza edilmemesi,	4	4	3	2	3	5	5	4	1	4	12
Personel sayısının yetersizliği,	4	4	4	5	4	5	5	4	2	4	16
Personele hasta yakınlarına yönelik davranış eğitimlerinin verilmemesi,	4	3	3	5	4	2	3	2	2	2	8
İl dışı hasta nakillerinde hesaplamaya esas teşkil eden kilometre hesabının hatalı tespiti,	3	3	3	2	3	4	5	5	1	4	12
İl dışı hasta nakli ücretlendirmesinin hatalı hesaplanması	3	3	2	1	2	4	5	5	1	4	8

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	16	Hasta nakil merkezinin telefon numarasının halk tarafından bilinmemesi,	Hasta nakil merkezinin telefon numaralarının halka duyurulması (sosyal medya, yazılı ve görsel medya vb aracılığıyla) sağlanmalıdır.
2	15	Araç sayısının yetersizliği,	Geçmiş yıl verileri dikkate alınarak ihtiyaç duyulan araç sayısı tespit edilmelidir.
3	12	Araçların korunaklı alanda muhafaza edilmemesi,	Araçlar için farklı hava koşullarına karşı korunaklı alanlar yapılmalıdır.
4	16	Personel sayısının yetersizliği,	İhtiyaç duyulan personel sayısı tespit edilerek giderilmelidir.
5	8	Personele hasta yakınlarına yönelik davranış eğitimlerinin verilmemesi,	Personele hasta yakınlarına yönelik davranış eğitimleri verilmelidir.
6	12	İl dışı hasta nakillerinde hesaplamaya esas teşkil eden kilometre hesabının hatalı tespiti,	Ulaştırma Bakanlığı verileri dikkate alınarak il/ilçe merkezlerinin mesafeleri tespit edilmelidir.
7	8	İl dışı hasta nakli ücretlendirmesinin hatalı hesaplanması,	İl dışı nakillerde ücretlendirme kuralları ilgili personele detaylı şekilde öğretilmeli, hatalı ücretlendirmelerin önüne geçilmelidir.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
16	Yüksek	Hasta nakil merkezinin telefon numaralarının halka duyurulması (sosyal medya, yazılı ve görsel medya vb aracılığıyla) sağlanmalıdır.	Yazılı ve görsel medya, sosyal basın vb kullanılması,	Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı
15	Yüksek	Geçmiş yıl verileri dikkate alınarak ihtiyaç duyulan araç sayısı tespit edilmelidir.	Arşiv ve e-arşivin oluşturulması,	
12	Orta	Araçlar için farklı hava koşullarına karşı korunaklı alanlar yapılmalıdır.	Araç muhafaza alanlarının inşa edilmesi,	
16	Yüksek	İhtiyaç duyulan personel sayısı tespit edilerek giderilmelidir.	Personel görev tanımlarının yapılması, personel eksikliğinin tespit edilerek giderilmesi	
8	Orta	Personele hasta yakınlarına yönelik davranış eğitimleri verilmelidir.	İlgili personelin davranış eğitimine tabi tutulması	
12	Orta	Ulaştırma Bakanlığı verileri dikkate alınarak il/ilçe merkezlerinin mesafeleri tespit edilmelidir.	Mesafe ölçümünde Karayolları Genel Müdürlüğü verileri hesaplamaya dahil edilmesi,	
8	Orta	İl dışı nakillerde ücretlendirme kuralları ilgili personele detaylı şekilde öğretilmeli, hatalı ücretlendirmelerin önüne geçilmelidir.	Hesaplama kurallarına ilişkin eğitim verilmesi,	

İÇ KONTROL

- 1- “Hasta nakil merkezinin telefon numarasının halk tarafından bilinmemesi”, “Araç sayısının yetersizliği”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda eğitim esnasında gereksinim duyulan aletlerin yetersizliği bir risktir. Bu riskin, risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının (gereksinim duyulan araçların satın alınması, kiralanması veya diğer birimlerle ortak kullanımı) oluşturulması ile bu riskin ortadan kalkacağı düşünülmektedir.
- 2- Araçların korunaklı alanda muhafaza edilmemesi; Tebliğin 7.3 üncü maddesi varlıkların güvenliğinin sağlanması hususuna vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda varlıkların (araçların) güvenliği barınaklar yapılması ve böylece araçların olumsuz hava şartlarına (aşırı güneş, kar ve yağmur) karşı korunması yerinde bir uygulama olacaktır.
- 3- Personel sayısının yetersizliği; Tebliğin 9.2 nci maddesinde personel sayısının yetersizliği nedeniyle ortaya çıkması olası risklerin farkında olunarak gerekli önlemlerin alınması hususuna vurgu yapılmaktadır.
- 4- Personele hasta yakınlarına yönelik davranış eğitimlerinin verilmemesi; Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda eğitimcilerin gerek toplum sağlığı konularında gerekse eğitimcinin eğitilmesi konusunda eğitime tabi tutulması yerinde bir uygulama olacaktır.

5- “İl dışı hasta nakillerinde hesaplama esas teşkil eden kilometre hesabının hatalı tespiti”, “İl dışı hasta nakli ücretlendirmesinin hatalı hesaplanması”; Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda ücretlendirme yapacak personele hesaplama sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlara ilişkin eğitim verilmesi yerinde bir uygulama olacaktır. Ayrıca Tebliğin 8 inci standartında faaliyetler ve mali işlemler için gerekli yazılı prosedürle ve bu alanlara ilişkin düzenlemelerin hazırlanarak ilgili personelin erişimine sunulması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda ücretlendirme ve ücretlendirme sürecinde dikkate değer hususlara ilişkin prosedürlerin belirlenerek ilan edilmesine bağlı olarak hatalı işlemlerin sona ermesi beklenilmektedir.

Ek Tablo 31: OBEZİTE İLE MÜCADELE FAALİYETİ

- 1- Obezite ile mücadele edenlerin tespit edilerek faaliyet hakkında bilgilendirilmesi,
- 2- Obezite ile mücadele faaliyeti hakkında medyada bilgilendirme yapılması,
- 3- Faaliyetin gerçekleştirilmesi,
- 4- Faaliyete ilişkin duyuruların yapılması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
İl genelindeki obezite sayısına erişilememesi sebebiyle miktar hedefinin doğru tespit edilememesi,	2	3	3	5	3	2	2	2	3	2	6
Obezite ile mücadele Merkezinin iletişim bilgilerinin ilan edilememesi,	4	3	3	5	4	3	4	3	2	3	12
Obezite ile mücadele eğitimlerini verecek kişilerin eğitilmemesi,	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	6
Eğitimlerde kullanılan materyal eksikliği,	4	3	3	3	3	4	4	3	1	3	9
Faaliyetlere ilişkin duyuru yapılmaması	2	3	2	4	3	3	4	3	2	4	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	6	İl genelindeki obezite sayısına erişilememesi sebebiyle miktar hedefinin doğru tespit edilememesi,	İl ve ilçe sağlık müdürlüğünden veri temin edilmesi suretiyle daha gerçekçi hedef belirleme mümkün hale gelebilecektir.
2	12	Obezite ile mücadele Merkezinin iletişim bilgilerinin ilan edilememesi,	Yazılı, görsel basın organları ve sosyal medya üzerinden obezite ile mücadele Merkezinin iletişim bilgilerinin halka duyurulması sağlanmalıdır.
3	6	Obezite ile mücadele eğitimlerini verecek kişilerin eğitilmemesi,	Eğitim verecek kimselerin obezite hakkında bilgilendirilmesi ve eğitim verme usulleri hakkında eğitilmesi sağlanmalıdır.
4	9	Eğitimlerde kullanılan materyal eksikliği,	Eğitim veren personel ile yapılan görüşmeler neticesinde eksik materyal tespit edilmelidir.
5	12	Faaliyetlere ilişkin duyuru yapılmaması	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle faaliyetlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
6	Düşük	İl ve İlçe Sağlık Müdürlüğünden veri temin edilmesi suretiyle daha gerçekçi hedef belirleme mümkün hale gelebilecektir.	İl/İlçe Sağlık Müdürlüğü ile protokol imzalanarak belirli zaman dilimlerinde veri temininin sağlanması,	Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı
12	Orta	Yazılı, görsel basın organları ve sosyal medya üzerinden obezite ile mücadele Merkezinin iletişim bilgilerinin halka duyurulması sağlanmalıdır.	Sosyal medya, yazılı ve görsel basında obezite ile mücadele Merkezi hakkında haberler yapılması,	
6	Düşük	Eğitim verecek kimselerin obezite hakkında bilgilendirilmesi ve eğitim verme usulleri hakkında eğitilmesi sağlanmalıdır.	Eğitimcilerin eğitilmesinin sağlanması,	
9	Orta	Eğitim veren personel ile yapılan görüşmeler neticesinde eksik materyal tespit edilmelidir.	Eğitim sürecinde ihtiyaç duyulan alt edavatın temin edilmesi,	
12	Orta	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle faaliyetlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.	Faaliyeti yapan birim tarafından faaliyete ilişkin fotoğraf, video ve faaliyete ilişkin özet bilginin Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi Başkanlığına gönderilmesi sağlanmalıdır.	

İÇ KONTROL 1- İl genelindeki obezite sayısına erişilememesi sebebiyle miktar hedefinin doğru tespit edilememesi; Kamu İç Kontrol Standartlarının 5.1. inci maddesinde stratejik planların katılımcı yöntemlerle hazırlanması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Katılımcılığın sağlanmasında iç paydaşlar ve dış paydaşlar önem arz etmektedir. Dolayısıyla obezite sayısının tespitinde dış paydaş Sağlık İl/İlçe Müdürlüğüdür. Bu kurumun verilerinin işleme dahil edilmesi önem arz etmektedir. **2-** Obezite ile mücadele Merkezinin iletişim bilgilerinin ilan edilememesi; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda obezite ile mücadele Merkezinin iletişim bilgilerinin ilan edilememesi bir risktir. Bu riskin, risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının (iletişim bilgilerinin halka duyurulması) oluşturulması ile bu riskin ortadan kalkacağı düşünülmektedir. **3-** Obezite ile mücadele eğitimlerini verecek kişilerin eğitilmemesi; Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda obezite ile ilgili eğitimleri verecek kişilerin obezite hususunda ve eğitimcilerin eğitilmesi hususunda eğitilmesi yerinde bir uygulama olacaktır. **4-** Eğitimlerde kullanılan materyal eksikliği; Materyal eksikliği, Tebliğin 7.2 nci maddesi ışığında “süreç kontrolü” kapsamında ele alınacaktır. Tebliğin 6 ncı standardı amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyecek iç ve dış risklerin tanımlanarak alınacak önlemleri ifade etmektedir. Materyal eksikliği de eğitimlerle ilişkili amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi önünde engeldir. Dolayısıyla eğitim süreci devam ederken ortaya çıkan materyal eksikliği iç risk kapsamında tespit edildikten sonra önlemler alınmayı beraberinde getirecektir. re ilişkin duyuru yapılmaması; Yapılan faaliyet ile ilgili olarak yazılı ve görsel basında haber yapılması, vatandaşların sözkonusu faaliyetten haberdar olmaları açısından önem arz etmektedir. Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 nci madde uyarınca, belediye tarafından yürütülen bahse konu faaliyetleri halka duyuracak birim/birimlerin (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi) tespit edilerek bu birimlerin görevlerinin maddeler itibarıyla belirlenmesi ve kendi birimlerindeki faaliyetleri bu birimlere iletmekle yükümlü personelin 2.3 üncü madde kapsamında belirlenerek ilan edilmesi ile hizmetlerin haberleştirilmesinin önüne geçilebilecek veya halkın hizmetlerden haberdar olmamaları olasılığı azaltılacaktır.

Ek Tablo 32: TOPLUM SAĞLIĞI KONULARINDA ÖĞRENCİLERE ve HALKA YÖNELİK EĞİTİMLER DÜZENLENMESİ FAALİYETİ

Okullarda Eğitim

- 1- Okul listesinin belirlenmesi,
- 2- Milli Eğitim Müdürlüğünden izin alınması,
- 3- Eğitim faaliyetinin gerçekleştirilmesi,
- 4- Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas Ort.	Risk Puanı
İl genelindeki okul sayısının hedef belirlemede dikkate alınmaması,	3	3	4	3	3	2	2	3	2	2	6
İlçe/mahalle dengesinin gözetilmemesi,	4	2	3	2	3	4	3	2	3	3	9
Eğitimcilerin sayıca yetersizliği,	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	12
Eğitimcilerin eğitilmemesi,	3	3	3	2	3	3	2	3	1	2	6
Eğitimcilerin materyal eksikliği,	4	4	3	2	3	3	4	3	1	3	9
Eğitimin verileceği gün, saat ve mekanın hatalı tespiti,	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	9
Milli Eğitim Müdürlüğünden izin alınmaması,	4	3	4	2	3	3	3	3	1	3	9
Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması	2	2	3	4	3	2	2	3	1	2	6

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	6	İl genelindeki okul sayısının hedef belirlemede dikkate alınmaması,	İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden veri temin edilmesi suretiyle daha gerçekçi hedef belirleme mümkün hale gelebilecektir.
2	9	İlçe/mahalle dengesinin gözetilmemesi,	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir
3	12	Eğitimcilerin sayıca yetersizliği,	İhtiyaç duyulan sayıda personelin eğitimci olmalarının teşvik edilmesi sağlanmalıdır.
4	6	Eğitimcilerin eğitilmemesi,	Eğitimcilerin hizmetiçi eğitimlere tabi tutulması suretiyle eğitimlerden alınan fayda seviyesinin artırılması sağlanmalıdır.
5	9	Eğitimcilerin materyal eksikliği,	İhtiyaç duyulan materyal eksikliği tespit edilerek temin edilmelidir.
6	9	Eğitimin verileceği gün, saat ve mekanın hatalı tespiti,	Gerek halka yönelik düzenlenen eğitimlerde gerekse okullarda öğrencilere yönelik düzenlenen eğitimlerde dinleyicilerin veriminin yüksek olduğu saat dilimleri tercih edilmeli, eğitimler için uygun mekanlar (ısı, ışık vb) tercih edilmelidir.
7	9	Milli Eğitim Müdürlüğünden izin alınmaması,	Okullarda verilecek eğitimler için Milli Eğitim Müdürlüğünden izinler alınmalıdır.
8	6	Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle faaliyetlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı
6	Düşük	İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden veri temin edilmesi suretiyle daha gerçekçi hedef belirleme mümkün hale gelebilecektir.	İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ile protokol imzalanmalı ve belli periyotlarda veri temin edilmelidir.	
9	Orta	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir	Faaliyetlere ilişkin mekânsal dağılım çizelgeleri oluşturulmalıdır.	
12	Orta	İhtiyaç duyulan sayıda personelin eğitimci olmalarının teşvik edilmesi sağlanmalıdır.	Eğitim biriminin güçlendirilmesi,	
6	Düşük	Eğitimcilerin hizmetiçi eğitimlere tabi tutulması suretiyle eğitimlerden alınan fayda seviyesinin artırılması sağlanmalıdır.	Eğitimcilerin eğitilmesi,	
9	Orta	İhtiyaç duyulan materyal eksikliği tespit edilerek temin edilmelidir.	Materyal eksikliğinin tespit edilerek temin edilmesi,	

9	Orta	Gerek halka yönelik düzenlenen eğitimlerde gerekse okullarda öğrencilere yönelik düzenlenen eğitimlerde dinleyicilerin veriminin yüksek olduğu saat dilimleri tercih edilmeli, eğitimler için uygun mekanlar (ısı, ıslık vb) tercih edilmelidir.	Zaman ve mekan planlamasının yapılması,
9	Orta	Okullarda verilecek eğitimler için Milli Eğitim Müdürlüğünden izinler alınmalıdır.	Milli Eğitim Müdürlüğünden izin alınması,
6	Düşük	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle faaliyetlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.	Faaliyete ilişkin fotoğraf, video ve faaliyete ilişkin özet bilginin Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi Başkanlığına gönderilmesi,

İÇ KONTROL

- 1- İl genelindeki okul sayısının hedef belirlemede dikkate alınmaması; Kamu İç Kontrol Standartlarının 5.1. inci maddesinde stratejik planların katılımcı yöntemlerle hazırlanması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Katılımcılığın sağlanmasında iç paydaşlar ve dış paydaşlar önem arz etmektedir. Dolayısıyla eğitim verilecek okul sayısı ile ilgili planlamada dış paydaş Milli Eğitim İl/İlçe Müdürlüğüdür. Bu kurumun verilerinin işleme dahil edilmesi önem arz etmektedir.
- 2- İlçe/mahalle dengesinin gözetilmemesi; Kamu İç Kontrol Standartlarının 1.5. inci maddesinde idarenin gerek personeline gerekse hizmet verilene adil ve eşit davranması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca hizmet sunumunda hizmet verilene adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir.
- 3- Eğitimcilerin sayıca yetersizliği; Tebliğin 9.2 nci maddesinde personel sayısının yetersizliği nedeniyle ortaya çıkması olası risklerin farkında olunarak gerekli önlemlerin alınması hususuna vurgu yapılmaktadır.
- 4- Eğitimcilerin eğitilmemesi; Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda eğitimcilerin gerek toplum sağlığı konularında gerekse eğitimcinin eğitilmesi konusunda eğitime tabi tutulması yerinde bir uygulama olacaktır.
- 5- Eğitimcilerin materyal eksikliği; Materyal eksikliği, Tebliğin 7.2 nci maddesi ışığında “süreç kontrolü” kapsamında ele alınacaktır. Tebliğin 6 ncı standartı amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyecek iç ve dış risklerin tanımlanarak alınacak önlemleri ifade etmektedir. Materyal eksikliği de eğitimlerle ilişkili amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi önünde engeldir. Dolayısıyla eğitim süreci devam ederken ortaya çıkan materyal eksikliği iç risk kapsamında tespit edildikten sonra önlemler alınmayı beraberinde getirecektir.
- 6- Eğitimin verileceği gün, saat ve mekanın hatalı tespiti; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda yukarıda belirtilen hususlar bir risktir. Bu risklerin, risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının oluşturulması ile bu risklerin ortadan kalkacağı düşünülmektedir.
- 7- Milli Eğitim Müdürlüğünden izin alınmaması; Tebliğin 2 Nolu standartında birimlerin ve personelinin görev tanımlarının yazılı olarak belirlenmesi gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Tebliğin risk değerlendirme standartları başlığı altında belirtilen iç ve dış risklerin belirlenmesi neticesinde tespiti yapılan Milli Eğitim Müdürlüğünden izin alınmaması riskine karşın gerekli izinlerin alınacağı birimin ve personelin belirlenmesi gerekmektedir. Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinleri almak ile yetkili birim ve personelin tespiti neticesinde bu risk ortadan kalkacaktır.
- 8- Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması; Yapılan faaliyet ile ilgili olarak yazılı ve görsel basında haber yapılması, vatandaşların sözkonusu faaliyetten haberdar olmaları açısından önem arz etmektedir. Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 nci madde uyarınca, belediye tarafından yürütülen bahse konu faaliyetleri halka duyuracak birim/birimlerin (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi) tespit edilerek bu birimlerin görevlerinin maddeler itibarıyla belirlenmesi ve kendi birimlerindeki faaliyetleri bu birimlere iletmekle yükümlü personelin 2.3 üncü madde kapsamında belirlenerek ilan edilmesi ile hizmetlerin haberleştirilmemesinin önüne geçilebilecek veya halkın hizmetlerden haberdar olmamaları olasılığı azaltılacaktır.

Halka Yönelik Eğitim

- 1- Eğitim verilecek mahallelerin belirlenmesi,
- 2- Halka yönelik, eğitim faaliyetinin mevcudiyetine dair duyuru yapılması,
- 3- Eğitim faaliyetinin gerçekleştirilmesi,
- 4- Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas Ort.	Risk Puanı
İlçe/mahalle dengesinin gözetilmemesi,	4	2	3	2	3	2	2	3	3	3	9
Eğitimcilerin sayıca yetersizliği,	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	12
Eğitimcilerin eğitilmemesi,	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3	9
Eğitimcilerin materyal eksikliği,	4	4	3	2	3	2	3	3	1	2	6
Eğitimin verileceği gün, saat ve mekanın hatalı tespiti,	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	9
Halka duyuru yapılmaması,	2	2	2	4	3	3	3	3	1	3	9

Kadın/erkek ayrı eğitim düzenlenmemesi,	4	3	4	2	3	4	3	4	2	3	9
Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması	2	2	3	4	3	3	2	3	1	2	6

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	9	İlçe/mahalle dengesinin gözetilmemesi,	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.
2	12	Eğitimcilerin sayıca yetersizliği,	İhtiyaç duyulan sayıda personelin eğitimci olmalarının teşvik edilmesi sağlanmalıdır.
3	9	Eğitimcilerin eğitilmemesi,	Eğitimcilerin hizmetiçi eğitimlere tabi tutulması suretiyle eğitimlerden alınan fayda seviyesinin artırılması sağlanmalıdır.
4	6	Eğitimcilerin materyal eksikliği,	İhtiyaç duyulan materyal eksikliği tespit edilerek temin edilmelidir.
5	9	Eğitimin verileceği gün, saat ve mekanın hatalı tespiti,	Gerek halka yönelik düzenlenen eğitimlerde gerekse okullarda öğrencilere yönelik düzenlenen eğitimlerde dinleyicilerin veriminin yüksek olduğu saat dilimleri tercih edilmeli, eğitimler için uygun mekanlar (ısı, ışık vb) tercih edilmelidir.
6	9	Halka duyuru yapılmaması,	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle düzenlenecek eğitimlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.
7	9	Kadın/erkek ayrı eğitim düzenlenmemesi,	Eğitimlerin erkekler ve kadınlar için ayrı ayrı düzenlenmesi sağlanmalıdır.
8	6	Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle faaliyetlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
9	Orta	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.	Faaliyetlere ilişkin mekânsal dağılım çizelgeleri oluşturulmalıdır.	Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı
12	Orta	İhtiyaç duyulan sayıda personelin eğitimci olmalarının teşvik edilmesi sağlanmalıdır.	Eğitim biriminin güçlendirilmesi,	
9	Orta	Eğitimcilerin hizmetiçi eğitimlere tabi tutulması suretiyle eğitimlerden alınan fayda seviyesinin artırılması sağlanmalıdır.	Eğitimcilerin eğitilmesi,	
6	Düşük	İhtiyaç duyulan materyal eksikliği tespit edilerek temin edilmelidir.	Materyal eksikliğin tespit edilerek temin edilmesi,	
9	Orta	Gerek halka yönelik düzenlenen eğitimlerde gerekse okullarda öğrencilere yönelik düzenlenen eğitimlerde dinleyicilerin veriminin yüksek olduğu saat dilimleri tercih edilmeli, eğitimler için uygun mekanlar (ısı, ışık vb) tercih edilmelidir.	Zaman ve mekan planlamasının yapılması	
9	Orta	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle düzenlenecek eğitimlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.	Eğitim konularının ve tarihlerinin yazılı ve görsel medya veya sosyal medya aracılığıyla duyurulması,	
9	Orta	Eğitimlerin erkekler ve kadınlar için ayrı ayrı düzenlenmesi sağlanmalıdır.	Hassasiyetler gözönünde bulundurularak eğitimlerin kadın ve erkekler için ayrı ayrı düzenlenmesi,	
6	Düşük	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle faaliyetlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.	Faaliyeti yapan birim tarafından faaliyete ilişkin fotoğraf, video ve faaliyete ilişkin özet bilginin Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi Başkanlığına gönderilmesi sağlanmalıdır.	

İÇ KONTROL

- 1- İlçe/mahalle dengesinin gözetilmemesi; Kamu İç Kontrol Standartlarının 1.5 inci maddesinde idarenin gerek personeline gerekse hizmet verilenlere adil ve eşit davranması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir.
- 2- Eğitimcilerin sayıca yetersizliği; Tebliğin 9.2 nci maddesinde personel sayısının yetersizliği nedeniyle ortaya çıkması olası risklerin farkında olunarak gerekli önlemlerin alınması hususuna vurgu yapılmaktadır.
- 3- Eğitimcilerin eğitilmemesi; Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda eğitimcilerin eğitilmesi hususunda eğitim düzenlenmesi yerinde bir uygulama olacaktır.
- 4- Eğitimcilerin materyal eksikliği; Materyal eksikliği, Tebliğin 7.2 nci maddesi ışığında “süreç kontrolü” kapsamında ele alınacaktır. Tebliğin 6 ncı standardı amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyecek iç ve dış risklerin tanımlanarak alınacak önlemleri ifade etmektedir. Materyal eksikliği de eğitimlerle ilişkili amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi önünde engeldir. Dolayısıyla eğitim süreci devam ederken ortaya çıkan materyal eksikliği iç risk kapsamında tespit edildikten sonra önlemler alınmayı beraberinde getirecektir.

5- “Eğitimin verileceği gün, saat ve mekanın hatalı tespiti”, “Halka duyuru yapılmaması”, “Kadın/erkek ayrı eğitim düzenlenmemesi”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda yukarıda belirtilen hususlar bir risktir. Bu risklerin, risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının oluşturulması ile bu risklerin ortadan kalkacağı düşünülmektedir.

6- Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması; Yapılan faaliyet ile ilgili olarak yazılı ve görsel basında haber yapılması, vatandaşların sözkonusu faaliyetten haberdar olmaları açısından önem arz etmektedir. Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 nci madde uyarınca, belediye tarafından yürütülen bahsekonu faaliyetleri halka duyuracak birim/birimlerin (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi) tespit edilerek bu birimlerin görevlerinin maddeler itibarıyla belirlenmesi ve kendi birimlerindeki faaliyetleri bu birimlere iletmekle yükümlü personelin 2.3 üncü madde kapsamında belirlenerek ilan edilmesi ile hizmetlerin haberleştirilmemesinin önüne geçilebilecek veya halkın hizmetlerden haberdar olmamaları olasılığı azaltılacaktır.

Ek Tablo 33: HALK SAĞLIĞINA YÖNELİK FAALİYETLER

- 1- Eğitim verilecek mahallelerin belirlenmesi,
- 2- Eğitim verilecek konuların belirlenmesi,
- 3- Halka yönelik, eğitim faaliyetinin mevcudiyetine dair duyuru yapılması,
- 4- Eğitim faaliyetinin gerçekleştirilmesi,
- 5- Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas. Ort.	Risk Puanı
İlçe/mahalle dengesinin gözetilmemesi,	4	2	3	2	3	2	2	2	3	2	6
Eğitime ihtiyaç duyulan (kırsal bölgeler) öncelik verilmemesi,	4	4	4	3	4	4	3	2	2	3	12
Eğitim konularının güncel yaşama uygun seçilmemesi,	4	4	4	4	4	3	3	3	1	3	12
Eğitimcilerin sayıca yetersizliği,	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	12
Eğitimcilerin eğitilmemesi,	3	3	3	2	3	3	4	3	1	3	9
Eğitimcilerin materyal eksikliği,	4	4	3	2	3	2	3	3	1	2	6
Eğitimin verileceği gün, saat ve mekanın hatalı tespiti,	3	3	3	3	3	4	3	4	1	3	9
Halka duyuru yapılmaması,	2	2	2	4	3	3	3	3	1	3	9
Kadın/erkek ayrı eğitim düzenlenmemesi,	4	3	4	2	3	4	3	4	2	3	9
Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması	2	2	3	4	3	3	3	3	1	3	9

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	6	İlçe/mahalle dengesinin gözetilmemesi,	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.
2	12	Eğitime ihtiyaç duyulan (kırsal bölgeler) öncelik verilmemesi,	Düzenlenecek eğitim konularına en çok ihtiyaç duyan mahallelerin tespit edilerek bu kesimlere yönelik eğitimler düzenlenmelidir.
3	12	Eğitim konularının güncel yaşama uygun seçilmemesi,	1- Bütçe hazırlama ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi sağlanmalıdır, 2- Bütçelerin stratejik plana ve performans programlarına uygun olarak hazırlanması sağlanmalıdır. 3- Bütçeleme sürecinde arşivde yer alan geçmiş yıl verileri dikkate alınmalıdır.
4	12	Eğitimcilerin sayıca yetersizliği,	İhtiyaç duyulan sayıda personelin eğitimci olmalarının teşvik edilmesi sağlanmalıdır.
5	9	Eğitimcilerin eğitilmemesi,	Eğitim verecek personelin eğitimcinin eğitimi konulu eğitime katılımı sağlanmalıdır.
6	6	Eğitimcilerin materyal eksikliği,	İhtiyaç duyulan materyal eksikliği tespit edilerek temin edilmelidir.
7	9	Eğitimin verileceği gün, saat ve mekanın hatalı tespiti,	Gerek halka yönelik düzenlenen eğitimlerde gerekse okullarda öğrencilere yönelik düzenlenen eğitimlerde dinleyicilerin veriminin yüksek olduğu saat dilimleri tercih edilmeli, eğitimler için uygun mekanlar (ısı, ışık vb) tercih edilmelidir.
8	9	Halka duyuru yapılmaması,	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle düzenlenecek eğitimlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.
9	9	Kadın/erkek ayrı eğitim düzenlenmemesi,	Eğitimlerin erkekler ve kadınlar için ayrı ayrı düzenlenmesi sağlanmalıdır.
10	9	Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle faaliyetlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
6	Düşük	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının	Faaliyetlere ilişkin mekânsal dağılım çizelgeleri oluşturulmalıdır.	Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı

		sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.		
12	Orta	Düzenlenecek eğitim konularına en çok ihtiyaç duyan mahallelerin tespit edilerek bu kesimlere yönelik eğitimler düzenlenmelidir.	Eğitim verilecek konular belirlendikten sonra bu eğitim konularına en çok ihtiyaç duyan mahallelerin tespit edilmesi	
12	Orta	1- Bütçe hazırlama ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi sağlanmalıdır, 2- Bütçelerin stratejik plana ve performans programlarına uygun olarak hazırlanması sağlanmalıdır. 3- Bütçeleme sürecinde arşivde yer alan geçmiş yıl verileri dikkate alınmalıdır.	1- Bütçe ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi, 2- Bütçelerin performans programına uygun olmasının sağlanması,	1- İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı, 2- Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı
12	Orta	İhtiyaç duyulan sayıda personelin eğitimi olmalarının teşvik edilmesi sağlanmalıdır.	Eğitim biriminin güçlendirilmesi,	
9	Orta	Eğitim verecek personelin eğitimcinin eğitimi konulu eğitime katılımı sağlanmalıdır.	Eğitim verecek personelin eğitimi verimli sunması için eğitimcinin eğitimi konulu eğitime katılımının sağlanması,	
6	Düşük	İhtiyaç duyulan materyal eksikliği tespit edilerek temin edilmelidir.	Materyal eksikliğinin tespit edilerek temin edilmesi,	
9	Orta	Gerek halka yönelik düzenlenen eğitimlerde gerekse okullarda öğrencilere yönelik düzenlenen eğitimlerde dinleyicilerin veriminin yüksek olduğu saat dilimleri tercih edilmeli, eğitimler için uygun mekanlar (ısı, ışık vb) tercih edilmelidir.	Zaman ve mekan planlamasının yapılması,	Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı
9	Orta	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle düzenlenecek eğitimlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.	Eğitim konularının ve tarihlerinin yazılı ve görsel medya veya sosyal medya aracılığıyla duyurulması,	
9	Orta	Eğitimlerin erkekler ve kadınlar için ayrı ayrı düzenlenmesi sağlanmalıdır.	Hassasiyetler gözönünde bulundurularak eğitimlerin kadın ve erkekler için ayrı düzenlenmesi,	
9	Orta	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle faaliyetlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.	Faaliyeti yapan birim tarafından faaliyete ilişkin fotoğraf, video ve faaliyete ilişkin özet bilginin Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi Başkanlığına gönderilmesi sağlanmalıdır.	

İÇ KONTROL

1- İlçe/mahalle dengesinin gözetilmemesi; Kamu İç Kontrol Standartlarının 1.5. inci maddesinde idarenin gerek personeline gerekse hizmet verilenlere adil ve eşit davranması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir.

2- Eğitimcilerin sayıca yetersizliği; Tebliğin 9.2 nci maddesinde personel sayısının yetersizliği nedeniyle ortaya çıkması olası risklerin farkında olunarak gerekli önlemlerin alınması hususuna vurgu yapılmaktadır.

3- Eğitimcilerin eğitilmemesi; Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda eğitimcilerin eğitilmesi hususunda eğitim düzenlenmesi yerinde bir uygulama olacaktır.

4- “Halka duyuru yapılmaması”, “Eğitimcilerin materyal eksikliği”, “Eğitime ihtiyaç duyulan (kırsal bölgeler) öncelik verilmemesi”, “Eğitim konularının güncel yaşama uygun seçilmemesi”, “Eğitimin verileceği gün, saat ve mekanın hatalı tespiti”, “Kadın/erkek ayrı eğitim düzenlenmemesi”; Tebliğin 6 ncı standardı amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyecek iç ve dış risklerin tanımlanarak alınacak önlemleri ifade etmektedir. Risk analizleri neticesinde tespit edilen sökonusu riskler amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi önünde engeldir. Dolayısıyla sökonusu riskler tespit edildikten sonra önlemler alınmayı beraberinde getirecektir.

5- Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması; Yapılan faaliyet ile ilgili olarak yazılı ve görsel basında haber yapılması, vatandaşların sökonusu faaliyetten haberdar olmaları açısından önem arz etmektedir. Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 nci madde uyarınca, belediye tarafından yürütülen bahse konu faaliyetleri halka duyuracak birim/birimlerin (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi) tespit edilerek bu birimlerin görevlerinin maddeler itibarıyla belirlenmesi ve kendi birimlerindeki faaliyetleri bu birimlere iletmekle yükümlü personelin 2.3 üncü madde kapsamında belirlenerek ilan edilmesi ile hizmetlerin haberleştirilmemesinin önüne geçilebilecek veya halkın hizmetlerden haberdar olmamaları olasılığı azaltılacaktır.

Ek Tablo 34: SERTİFİKALI İLK YARDIM EĞİTİM FAALİYETLERİ

- 1- Eğitim içeriğinin belirlenmesi,
- 2- Eğitimcilerin belirlenmesi,
- 3- Eğitim hakkında bilgilendirme yapılması,
- 4- Faaliyetin gerçekleştirilmesi,
- 5- Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulması

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Eğitim içeriğinin belirlenmemesi,	3	2	3	5	3	2	2	3	1	2	6
Eğitimcilerin nitelik ve nicelik yönüyle yetersiz olması,	4	3	4	5	4	4	3	2	1	3	12
Eğitimcilerin “eğitimcinin eğitimi” eğitimine tabi tutulmaması,	3	3	3	4	3	3	3	3	1	3	9
Eğitimlere kayıt sürecinde gerekli duyuruların yapılmaması,	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	12
Faaliyetlerin uygun zaman diliminde ve uygun mekanda yapılmaması,	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	12
Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	6

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	6	Eğitim içeriğinin belirlenmemesi,	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.
2	12	Eğitimcilerin nitelik ve nicelik yönüyle yetersiz olması,	Eğitim veren kimselerin ilgili bölümlerden mezun olmasına gerekli hassasiyet gösterilmelidir.
3	9	Eğitimcilerin “eğitimcinin eğitimi” eğitimine tabi tutulmaması,	Eğitim verecek personelin eğitimcinin eğitimi konulu eğitime katılımı sağlanmalıdır.
4	12	Eğitimlere kayıt sürecinde gerekli duyuruların yapılmaması,	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle düzenlenecek eğitimlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.
5	12	Faaliyetlerin uygun zaman diliminde ve uygun mekanda yapılmaması,	Gerek halka yönelik düzenlenen eğitimlerde gerekse okullarda öğrencilere yönelik düzenlenen eğitimlerde dinleyicilerin veriminin yüksek olduğu saat dilimleri tercih edilmeli, eğitimler için uygun mekanlar (ısı, ıslık vb) tercih edilmelidir.
6	6	Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle faaliyetlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
6	Düşük	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.	Faaliyetlere ilişkin mekânsal dağılım çizelgeleri oluşturulmalıdır.	Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı
12	Orta	Eğitim veren kimselerin ilgili bölümlerden mezun olmasına gerekli hassasiyet gösterilmelidir.	Eğitimcilerin taşınmaları gereken şartların belirlenmesi, eğitim verecek kimselerin ilgili konuda teorik ve pratik bilgiye sahip olmasının aranması,	
9	Orta	Eğitim verecek personelin eğitimcinin eğitimi konulu eğitime katılımı sağlanmalıdır.	Eğitim verecek personelin eğitimi verimli sunması için eğitimcinin eğitimi konulu eğitime katılımının sağlanması,	
12	Orta	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle düzenlenecek eğitimlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.	Eğitim konularının ve tarihlerinin yazılı ve görsel medya veya sosyal medya aracılığıyla duyurulması,	
12	Orta	Gerek halka yönelik düzenlenen eğitimlerde gerekse okullarda öğrencilere yönelik düzenlenen eğitimlerde dinleyicilerin veriminin yüksek olduğu saat dilimleri tercih edilmeli, eğitimler için uygun mekanlar (ısı, ıslık vb) tercih edilmelidir.	Zaman ve mekan planlamasının yapılması,	
6	Düşük	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle faaliyetlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.	Faaliyeti yapan birim tarafından faaliyete ilişkin fotoğraf, video ve faaliyete ilişkin özet bilginin Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi Başkanlığına gönderilmesi sağlanmalıdır.	

İÇ KONTROL

1- “Eğitim içeriğinin belirlenmemesi”, “Eğitimlere kayıt sürecinde gerekli duyuruların yapılmaması”, “Faaliyetlerin uygun zaman diliminde ve uygun mekanda yapılmaması”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleştirilmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda yukarıda belirtilen hususlar bir risktir. Bu risklerin, risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının oluşturulması ile bu risklerin ortadan kalkacağı düşünülmektedir.

- 2- Eğitimcilerin nitelik ve nicelik yönüyle yetersiz olması; Tebliğin 3.2 nci maddesinde idarenin yönetici ve personelinin görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmaları gerektiği; 3.3. üncü maddesinde mesleki yeterliliği önem verilmesi gerektiği; 3.5 inci maddesinde ise her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi hususu vurgulanmaktadır. Bu hususlar uyarınca Merkezde görev alacak kimselerin işe kabulünde bu alanda bilgi ve yeteneğe sahip olmaları şartının aranması, buna ilave eksikliklerinin hizmetiçi eğitimlerle giderilmesinin yerinde olacağı bilinerek bu minvalde işlem tesisi sağlanmalıdır.
- 3- Eğitimcilerin “eğitimcinin eğitimi” eğitimine tabi tutulmaması; Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda eğitimcilerin eğitilmesi hususunda eğitim düzenlenmesi yerinde bir uygulama olacaktır.
- 4- Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması; Yapılan faaliyet ile ilgili olarak yazılı ve görsel basında haber yapılması, vatandaşların sözkonusu faaliyetten haberdar olmaları açısından önem arz etmektedir. Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 nci madde uyarınca, belediye tarafından yürütülen bahsekonu faaliyetleri halka duyuracak birim/birimlerin (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi) tespit edilerek bu birimlerin görevlerinin maddeler itibariyle belirlenmesi ve kendi birimlerindeki faaliyetleri bu birimlere iletmekle yükümlü personelin 2.3 üncü madde kapsamında belirlenerek ilan edilmesi ile hizmetlerin haberleştirilmemesinin önüne geçilebilecek veya halkın hizmetlerden haberdar olmamaları olasılığı azaltılacaktır.

Ek Tablo 35: VEKTÖR YAYILIMI ÖNLENMESİ AMACIYLA İLAÇLAMA FAALİYETİ

- 1- İlaçlama yapılacak güzergahın belirlenmesi,
- 2- İlaçlama yapılacak gün ve saatlerin belirlenmesi,
- 3- İlaçlama yapılması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
İlaçlama yapılacak güzergahın belirlenmemesi,	4	3	3	5	4	2	2	3	1	2	8
İlaçlama yapılacak gün ve saatin özentisizce belirlenmesi,	4	4	4	4	4	4	3	2	1	3	12
İlaç kalitesinin düşük olması,	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	9
Kontrol teşkilatının etkisiz olması.	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	8	İlaçlama yapılacak güzergahın belirlenmemesi,	İlaçlama yapılacak mahalleler belirlenmeli, mahallelerin sokaklar itibariyle haritalaması çıkartılmalıdır.
2	12	İlaçlama yapılacak gün ve saatin özentisizce belirlenmesi,	İlaçlamanın ortaya çıkaracağı koku, trafik yoğunluğu vb faktörler dikkate alınarak en uygun zaman diliminde ilaçlama yapılması sağlanmalıdır.
3	9	İlaç kalitesinin düşük olması,	İlaç kalitesinin arzu edilen neticeyi vermesi
4	12	Kontrol teşkilatının etkisiz olması.	Kontrol teşkilatının etkili şekilde çalışması sağlanmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
8	Orta	İlaçlama yapılacak mahalleler belirlenmeli, mahallelerin sokaklar itibariyle haritalaması çıkartılmalıdır.	Tüm mahalleleri kapsayacak tarzda ilaçlama haritasının çıkartılması,	Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı
12	Orta	İlaçlamanın ortaya çıkaracağı koku, trafik yoğunluğu vb faktörler dikkate alınarak en uygun zaman diliminde ilaçlama yapılması sağlanmalıdır.	Mesai saatleri ve trafik yoğunluğu dikkate alınarak ilaçlama yapılması,	
9	Orta	İlaç kalitesinin arzu edilen neticeyi vermesi hedeflenmelidir.	İlaç kalitesinin uzman kimselerle istişareler sonucunda belirlenmesi,	
12	Orta	Kontrol teşkilatının etkili şekilde çalışması sağlanmalıdır.	İlaçlamanın neticesinin belli sıklıkla kontrolünün yapılması,	

İÇ KONTROL

1- “İlaçlama yapılacak güzergahın belirlenmemesi”, “İlaçlama yapılacak gün ve saatin özentisizce belirlenmesi”, “İlaç kalitesinin düşük olması”, “Kontrol teşkilatının etkisiz olması”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu kapsamda faaliyete yönelik risklerin tespiti sürecinde yukarıda belirtilen riskler gündeme gelebilecektir. Katılımcı şekilde yapılan risk belirleme çalışmalarında tespit edilen risklere yönelik eylem planları ortaya konulabilecek, risklerin etki ve olasılığında azalma beklenebilecektir.

Ek Tablo 35: SOKAK HAYVANLARINA YÖNELİK FAALİYETLER

- 1- Sokak hayvanlarına ilişkin planlama yapılması (barınak, yem alımı, aşı-ilaç vb),
- 2- Barınakların yapılması, barınakların bakım onarımının yapılması, tedavilerinin yapılması,
- 3- Faaliyet hakkında haber yapılması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Ekki A	Ekki B	Ekki C	Ekki D	Ekki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
İl genelindeki sokak hayvanlarının türlerine ve sayılarına ilişkin veri bulunmaması,	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	9
Faaliyetin il genelinde dengeli olarak sunulmaması,	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	12
Bütçenin gerçekçi öngörülmemesi,	3	3	2	4	3	3	4	3	1	3	9
Alet edavatın (araç, bakım onarım aletleri, ilaç vb) yeterli gelmemesi,	4	4	4	4	4	3	2	3	1	2	8
Nitelikli personel eksikliği,	4	3	4	5	4	4	3	4	1	3	12
Faaliyet hakkında haber yapılmaması	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	4

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	9	İl genelindeki sokak hayvanlarının türlerine ve sayılarına ilişkin veri bulunmaması,	İl genelindeki sokak hayvanlarına ilişkin veri havuzu oluşturulmalıdır.
2	12	Faaliyetin il genelinde dengeli olarak sunulmaması,	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.
3	9	Bütçenin gerçekçi öngörülmemesi,	1- Bütçe hazırlama ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi sağlanmalıdır, 2- Bütçelerin stratejik plana ve performans programlarına uygun olarak hazırlanması sağlanmalıdır. 3- Bütçeleme sürecinde arşivde yer alan geçmiş yıl verileri dikkate alınmalıdır.
4	8	Alet edavatın (araç, bakım onarım aletleri, ilaç vb) yeterli gelmemesi,	İhtiyaç duyulan materyal eksikliği tespit edilerek temin edilmelidir.
5	12	Nitelikli personel eksikliği,	Birimde faaliyet ile ilgili personel görevlendirilmelidir.
6	4	Faaliyet hakkında haber yapılmaması	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle düzenlenecek eğitimlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
9	Orta	İl genelindeki sokak hayvanlarına ilişkin veri havuzu oluşturulmalıdır.	Sokak hayvanları ile ilgili veri havuzu oluşturulması,	Sağlık ve Sosyal İşler Dai. Bşk.
12	Orta	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.	Faaliyetlere ilişkin mekânsal dağılım çizelgeleri oluşturulmalıdır.	
9	Orta	1- Bütçe hazırlama ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi sağlanmalıdır, 2- Bütçelerin stratejik plana ve performans programlarına uygun olarak hazırlanması sağlanmalıdır. 3- Bütçeleme sürecinde arşivde yer alan geçmiş yıl verileri dikkate alınmalıdır.	1- Bütçe ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi, 2- Bütçelerin performans programına uygun olmasının sağlanması,	1- İnsan Kay. ve Eğ. Dai. Baş. 2- Sağlık ve Sosyal İşler Dai. Bşk.
8	Orta	İhtiyaç duyulan materyal eksikliği tespit edilerek temin edilmelidir.	Materyal eksikliğin tespit edilerek temin edilmesi,	Sağlık ve Sosyal İşler Dai. Bşk.
12	Orta	Birimde faaliyet ile ilgili personel görevlendirilmelidir.	İşe uygun personel görevlendirilmesi,	
4	Düşük	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle düzenlenecek eğitimlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.	Eğitim konularının ve tarihlerinin yazılı ve görsel medya veya sosyal medya aracılığıyla duyurulması,	

İÇ KONTROL

1- İl genelindeki sokak hayvanlarının türlerine ve sayılarına ilişkin veri bulunmaması; Kamu İç Kontrol Standartlarının 5.1. inci maddesinde stratejik planların katılımcı yöntemlerle hazırlanması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Katılımcılığın sağlanmasında iç paydaşlar ve dış paydaşlar önem arz etmektedir. Dolayısıyla sokak hayvanları ile ilgili planlamada dış paydaşlardan veri temin edilmesi önem arz etmektedir.

İç Kontrol Standartları Tebliğinin 15.6 ncı maddesinde idarenin iş ve işlemlerinin kaydının tutulması için arşiv ve dokümantasyon sisteminin oluşturulması gerektiği vurgulanmaktadır. Arşivin kurulması ile birlikte geçmiş yıl verileri dikkate alınarak faaliyete ilişkin gerçekleştirmeler ışığında gerçekçi hedeflemeler yapılabilecektir.

2- Faaliyetin il genelinde dengeli olarak sunulmaması; Kamu İç Kontrol Standartlarının 1.5. inci maddesinde idarenin gerek personeline gerekse hizmet verilenlere adil ve eşit davranması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir.

3- Bütçenin gerçekçi öngörülmemesi; Bütçe hazırlanması ile ilgili olarak İç Kontrol Standartları Tebliğinde yer alan 3.5, 5.3, 13.2, 13.3 ve 15.6 ncı maddeler önem arz etmektedir. Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda bütçe hazırlama ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi yerinde bir uygulama olacaktır. Tebliğin 5.3 üncü maddesinde; bütçelerin stratejik plana ve performans programlarına uygun olarak hazırlanması hususuna vurgu yapılmaktadır. Dolayısıyla Tebliğ hükmünün uygulanması durumunda bütçeleme sürecinde performans programında belirtilen miktarlar ile sınırlı kalınacak ve böylece daha gerçekçi bütçeleme yapılması olası hale gelecektir.

Yine bütçeleme sürecinde geçmiş yıl verilerinin dikkate alınması bir gerekliliktir. Geçmiş yıl verilerine ise arşiv kayıtlarından ulaşmak mümkündür. Arşiv ve dokümantasyon sisteminin oluşturulması Tebliğin 15.6 ncı maddesinde belirtilmektedir. Arşiv kayıtlarında yer alan verilerin doğruluğunun yanısıra bu verilere bütçeleme sürecinde ulaşabilmek de önemlidir. Bu hususlar da Tebliğin 13.2 ve 13.3 üncü maddelerinde vurgulanmaktadır.

4- Alet edavatın (araç, bakım onarım aletleri, ilaç vb) yeterli gelmemesi; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda eğitim esnasında gereksinim duyulan aletlerin yetersizliği bir risktir. Bu riskin, risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının (gereksinim duyulan aletlerin temini) oluşturulması ile bu riskin ortadan kalkacağı düşünülmektedir.

5- Nitelikli personel eksikliği; Tebliğin 9.2 ncı maddesinde personel sayısının yetersizliği nedeniyle ortaya çıkması olası risklerin farkında olunarak gerekli önlemlerin alınması hususuna vurgu yapılmaktadır.

6- Faaliyet hakkında haber yapılmaması; Yapılan faaliyet ile ilgili olarak yazılı ve görsel basında haber yapılması, vatandaşların sözkonusu faaliyetten haberdar olmaları açısından önem arz etmektedir. Tebliğin 2.2 ncı maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 ncı madde uyarınca, belediye tarafından yürütülen bahse konu faaliyetleri halka duyuracak birim/birimlerin (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi) tespit edilerek bu birimlerin görevlerinin maddeler itibarıyla belirlenmesi ve kendi birimlerindeki faaliyetleri bu birimlere iletmekle yükümlü personelin 2.3 üncü madde kapsamında belirlenerek ilan edilmesi ile hizmetlerin haberleştirilmesinin önüne geçilebilecek veya halkın hizmetlerden haberdar olmamaları olasılığı azaltılacaktır.

Ek Tablo 36: KURBAN BAYRAMINA YÖNELİK HİZMET ALIMI/MEZBAHA ATIKLARI İÇİN İMHA BEDELİ FAALİYETİ

- 1- Kurban kesim noktalarının belirlenmesi,
- 2- Kesim işleminde görev alacak personel sayısının belirlenmesi,
- 3- Hayvan kesimi için gerekli aletlerin temini,
- 4- Faaliyetin gerçekleştirilmesi.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Ekl A	Ekl B	Ekl C	Ekl D	Ekl Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas Ort.	Risk Puanı
Hayvan kesim noktalarının belirlenmemesi,	2	1	2	5	3	2	3	1	2	2	6
Kesimi yapılacak hayvan sayısı dikkate alınarak kesim personelinin sayısının belirlenmemesi,	1	2	2	5	3	2	4	2	2	3	9
Yeterli nitelik ve nicelikte personel olmaması,	4	4	4	5	4	3	5	3	2	3	12
Kesim aletlerinin olmaması,	4	4	4	5	4	4	5	4	1	4	16
Kesim aletlerinin güvenliğinin sağlanmaması;	3	4	3	4	4	4	5	4	1	4	16
Hayvan sahiplerine kesim sırası verilmemesi (numarataj sisteminin olmaması),	4	4	4	3	4	4	5	4	1	4	16
Kesim esnasında kesim sıralamasına dikkat edilmemesi	4	4	4	3	4	5	5	5	1	4	16

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	6	Hayvan kesim noktalarının belirlenmemesi,	İl genelinde hayvan kesim noktalarının belirlenerek ilan edilmesi sağlanmalıdır.
2	9	Kesimi yapılacak hayvan sayısı dikkate alınarak kesim personelinin sayısının belirlenmemesi,	Arşiv verilerinden yararlanarak kesimi yapılacak hayvan sayısının ve hayvan sayısına bağlı olarak da kesim personelinin sayısının belirlenmesi sağlanmalıdır.
3	12	Yeterli nitelik ve nicelikte personel olmaması,	Yeterli sayıda ve özellikte kesim personeli istihdam edilmelidir.
4	16	Kesim aletlerinin olmaması,	İhtiyaç duyulan aletler belirlenerek temin edilmelidir.
5	16	Kesim aletlerinin güvenliğinin sağlanmaması;	Alımı yapılan kesim aletlerinin muhafazası sağlanmalıdır.
6	16	Hayvan sahiplerine kesim sırası verilmemesi (numarataj sisteminin olmaması),	Kesim için gelen vatandaşlara kesim numarası verilmelidir
7	16	Kesim esnasında kesim sıralamasına dikkat edilmemesi	Kesim için verilen numaralara riayet edilmelidir.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
6	Düşük	İl genelinde hayvan kesim noktalarının belirlenerek ilan edilmesi sağlanmalıdır.	Kurumsal internet sitesinden, kurumsal sosyal medya adreslerinden duyurular yapılmalı, yazılı ve görsel medyada bilgilendirme yapılmalıdır.	Sağlık ve Sosyal Hizmetler Dairesi Başkanlığı
9	Orta	Arşiv verilerinden yararlanarak kesimi yapılacak hayvan sayısının ve hayvan sayısına bağlı olarak da kesim personelinin sayısının belirlenmesi sağlanmalıdır.	Kurum genelinde e-arşiv oluşturulmalı, planlama sürecinde arşiv verileri dikkate alınmalıdır.	
12	Orta	Yeterli sayıda ve özellikte kesim personeli istihdam edilmelidir.	Yeterli sayıda personel istihdam edilmesi, mevcut personelin eğitilmesi,	
16	Yüksek	İhtiyaç duyulan aletler belirlenerek temin edilmelidir.	İhtiyaç duyulan materyal eksikliği tespit edilerek temin edilmelidir.	
16	Yüksek	Alımı yapılan kesim aletlerinin muhafazası sağlanmalıdır.	Varlıkların (kesim aletleri) güvenliği için bakımın yapılması sağlanmalıdır.	
16	Yüksek	Kesim için gelen vatandaşlara kesim numarası verilmelidir	Sıra fişi makinesi temin edilmesi ve sıralamaya riayet edilmesi,	
16	Yüksek	Kesim için verilen numaralara riayet edilmelidir.		

İÇ KONTROL1- “Hayvan kesim noktalarının, kesimi yapılacak personel sayısının belirlenmesinde kimlerin görev alacağını belirlenmemesi”, “Kesim aletlerinin olmaması”, “Hayvan sahiplerine kesim sırası verilmemesi”, “Kesim esnasında kesim sıralamasına dikkat edilmemesi”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçların gerçekleştirilmesi engelleyebilecek iç ve dış riskleri tanımlayarak değerlendirilmesi ve alınacak önlemlerin belirlenmesi gerektiği ifade edilmektedir. Yukarıda sayılan hususlar bu kapsamda ele alınması gereken bir hususlardır. 2- Kesim aletlerinin güvenliğinin sağlanmaması; Tebliğin 7.3 üncü maddesi varlıkların güvenliğinin sağlanması hususuna vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda varlıkların (kesim aletlerinin) güvenliği için uygun ortamlar oluşturulması ve böylece çalınma vb karşı korunması yerinde bir uygulama olacaktır. 3- Yeterli nitelik ve nicelikte personel olmaması; Tebliğin 3.2 nci maddesinde idarenin yönetici ve personelinin görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmaları gerektiği; 3.3. üncü maddesinde mesleki yeterliliği önem verilmesi gerektiği; 3.5 inci maddesinde ise her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi hususu vurgulanmaktadır. Bu hususlar uyarınca Merkezde görev alacak kimselerin işe kabulünde bu alanda bilgi ve yeteneğe sahip olmaları şartının aranması, buna ilave olarak hayvan kesimi ve vatandaşlarla iletişim konularındaki eksikliklerinin hizmetçi eğitimlerle giderilmesinin yerinde olacağı bilinenek bu minvalde işlem tesisi sağlanmalıdır.

Ek Tablo 37: BARINMA KONAKLAMA ve SOSYAL YARDIM MERKEZİ FAALİYETLERİ

- 1- Merkezden yararlanma şartlarının tespiti ve ilanı,
- 2- Başvuru esnasında istenilen evrakın idarece teslim alınması,
- 3- Barındırma hizmetinin sunulması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Merkezden yararlanma şartlarının tespitinin yapılmaması veya ilan edilmemesi,	2	3	2	3	3	1	2	2	1	2	6
Başvuru sahiplerinden istenilen evrakın (kimlik, fakirlik belgesi vb) alınmaması,	3	4	4	4	4	2	4	4	1	3	12
İdareye sunulan evrakın güncel olmaması,	3	3	2	3	3	2	5	4	1	3	9
Barınma merkezinin temizliğinin yetersiz olması,	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	12
Merkezde görevli personelin nitelik ve nicelik yönüyle yetersiz olması,	4	4	4	5	4	3	4	2	2	3	12
Kayıtsız barındırma işleminin yapılması.	4	5	5	3	4	4	4	5	1	4	16

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	6	Merkezden yararlanma şartlarının tespitinin yapılmaması veya ilan edilmemesi,	Barınma ve konaklama merkezinden kimlerin yararlanacağına ilişkin prosedür belirlenmeli ve kurumsal internet sitesinden duyurulmalıdır.
2	12	Başvuru sahiplerinden istenilen evrakın (kimlik, fakirlik belgesi vb) alınmaması,	Belirlenen ve ilan edilen evrak başvuru sahiplerinden alınmalıdır.
3	9	İdareye sunulan evrakın güncel olmaması,	İdareye sunulan evrakın güncel olup olmadığı kontrol edilmelidir.
4	12	Barınma merkezinin temizliğinin yetersiz olması,	Barınma merkezinin temizliği belirli periyotlarda yapılmalıdır.
5	12	Merkezde görevli personelin nitelik ve nicelik yönüyle yetersiz olması,	Merkezde görev yapan personelin sayı ve nitelik yönüyle yeterliliği sağlanmalı, hizmetiçi eğitimlerle personelin niteliği artırılmalıdır.
6	16	Kayıtsız barındırma işleminin yapılması.	Kayıt yapılmaksızın barındırma hizmeti verilmemelidir.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
6	Düşük	Barınma ve konaklama merkezinden kimlerin yararlanacağına ilişkin prosedür belirlenmeli ve kurumsal internet sitesinden duyurulmalıdır.	Yazılı prosedür belirlenerek kurumsal internet sayfasından ilan edilmelidir.	1- Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Bşk.
16	Yüksek	Kayıt yapılmaksızın barındırma hizmeti verilmemelidir.	Yazılı prosedür belirlenerek kurumsal internet sayfasından ilan edilmelidir.	2- Bilgi İşl. Dai. Bşk.
12	Orta	Belirlenen ve ilan edilen evrak başvuru sahiplerinden alınmalıdır.	İdare tarafından talep edilen evrak tespit edilmeli ve ilan edilmelidir.	Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Bşk.
9	Orta	İdareye sunulan evrakın güncel olup olmadığı kontrol edilmelidir.	1- Evrakı teslim alan personel bu konuda eğitilmelidir. 2- Evrakın güncelliğine ilişkin kontrollerin yapılması yazılı prosedür haline getirilmelidir. 3- Bu görevi ifa edecek personelin görev tanımında bu husus belirtilmelidir.	
12	Orta	Barınma merkezinin temizliği belirli periyotlarda yapılmalıdır.	Fonksiyonel görev tanımları ve personel görev tanımlamaları yapılmalı ve ilan edilmelidir. Üst düzey yöneticiler tarafından belirli periyotlarla kontrolü yapılmalıdır.	
12	Orta	Merkezde görev yapan personelin sayı ve nitelik yönüyle yeterliliği sağlanmalı, hizmetiçi eğitimlerle personelin niteliği artırılmalıdır.	Personelin sayıca eksikliğinin giderilmesi, mevcut personelin hizmetiçi eğitimlere tabi tutulması,	

İÇ KONTROL

- 1- İdareye sunulan evrakın güncel olmaması; Tebliğin 2.3 üncü maddesinde personelin görevlerini ve bu görevlere ilişkin yetki ve sorumluluklarını kapsayan görev dağılım çizelgesinin oluşturulması hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda personelin görevlerinin belirlenmesi sürecinde başvuru sahiplerinden hangi evrakın teslim alınacağı vb belirtilmesi durumunda bahse konu riskler (alınan evrakın güncel olmaması vb) ortadan kalkacaktır. Ayrıca Tebliğin 2.7 nci maddesi uyarınca personele verilen görevlerin (kayıt esnasında alınan evrakın tam olup olmadığı, güncel olup olmadığı gibi hususlarda) sonuçlarını izlemeye yönelik mekanizmalar oluşturulmalıdır.
- 2- Merkezden yararlanma şartlarının tespitinin yapılmaması veya ilan edilmemesi; Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak belirlenmesi ve duyurulması hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca merkezin faaliyetlerinin yazılı olarak belirlenmesi, merkezden yararlanma şartlarının tespitinin yapılması ve kurumsal internet sayfasından ilan edilmesi yerinde bir uygulama olacaktır.
- 3- “Başvuru sahiplerinden istenilen evrakın (kimlik, fakirlik belgesi vb) alınmaması”, “İdareye sunulan evrakın güncel olmaması”, “Barınma merkezinin temizliğinin yetersiz olması”, “Kayıtsız barındırma işleminin yapılması”; Tebliğin 2.3 üncü maddesinde personelin görevlerini ve bu görevlere ilişkin yetki ve sorumluluklarını kapsayan görev dağılım çizelgesinin oluşturulması hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu

bağlamda personelin görevlerinin belirlenmesi sürecinde başvuru sahiplerinden hangi evrakın teslim alınacağı vb belirtilmesi durumunda bahse konu riskler (idare tarafından istenilen evrakın alınmaması, alınan evrakın güncel olmaması, temizliğin yapılmaması vb) ortadan kalkacaktır. Ayrıca Tebliğin 2.7 nci maddesi uyarınca personele verilen görevlerin (kayıt esnasında alınan evrakın tam olup olmadığı, güncel olup olmadığı, merkezin temizlik durumu, şartları taşımayan personelin barındırılıp barındırılmadığı gibi hususlarda) sonuçlarını izlemeye yönelik mekanizmalar oluşturulmalıdır.

4- Merkezde görevli personelin nitelik ve nicelik yönüyle yetersiz olması; Tebliğin 3.2 nci maddesinde idarenin yönetici ve personelinin görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmaları gerektiği; 3.3 üncü maddesinde mesleki yeterliliği önem verilmesi gerektiği; 3.5 inci maddesinde ise her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi hususu vurgulanmaktadır. Bu hususlar uyarınca Merkezde görev alacak eğitimcilerin işe kabulünde eğitim verecekleri alanda bilgi ve yeteneğe sahip olmaları ve ilgili bölümlerden mezun olmaları şartlarının aranması, buna ilave olarak eğitim verecekleri alanlardaki eksikliklerinin hizmetiçi eğitimlerle giderilmesinin yerinde olacağı bilinerek bu minvalde işlem tesisi sağlanmalıdır.

Ek Tablo 38: MAĞDURİYETİ BELİRLENMİŞ VATANDAŞLARA 41 KART VERİLMESİ (GIDA/GİYİM/SÜT/SU/DONUK GIDA/NAKİT TANIMLI) FAALİYETİ

- 1- 41 Kart verilme şartlarının belirlenerek kurumsal web sitesi üzerinden ilan edilmesi,
 2- Yardım başvuru usullerinin belirlenmesi (idarenin kendi tespiti veya başvuru),
 3- Gerekli incelemelerin yapılması,
 4- Şartları taşıyan kimselere yardım yapılması,
 5- Yapılan yardımlara ilişkin kaydın tutulması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Başvuru şartlarının ilgili makamca belirlenmemesi,	4	4	4	5	4	2	1	2	1	2	8
Başvuru şartlarının kurumsal internet sayfasından ilan edilmemesi,	4	4	4	3	4	2	2	2	1	2	8
İnceleme personelinin sayıca yetersizliği,	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	12
İnceleme personeline ilişkin standartların olmamasına bağlı olarak inceleme personelinin standart hareket edememesi,	4	4	4	4	4	4	3	3	1	3	12
İnceleme personeline incelemelerde bakılması gereken hususlara ilişkin eğitim verilmemesi	4	4	3	5	4	3	3	3	1	3	12
İdareye sunulan evrakın güncel olmaması,	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	9
Yapılan yardımlara yönelik kayıtların tutulmaması	4	4	4	5	4	5	4	4	1	4	16

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	8	Başvuru şartlarının ilgili makamca belirlenmemesi,	Başvuru şartları yazılı olarak belirlenmelidir.
2	8	Başvuru şartlarının kurumsal internet sayfasından ilan edilmemesi,	Başvuru şartları kurumsal internet sayfasından ilan edilmelidir.
3	12	İnceleme personelinin sayıca yetersizliği,	Personel sayısı artırılmalı, artırılması olanaklı değil ise farklı alanlardan personel temin edilmelidir.
4	12	İnceleme personeline ilişkin standartların olmamasına bağlı olarak inceleme personelinin standart hareket edememesi,	İnceleme sürecine ilişkin prosedürler belirlenmeli ve personele duyurulmalıdır.
5	12	İnceleme personeline incelemelerde bakılması gereken hususlara ilişkin eğitim verilmemesi,	İnceleme personeline hizmetiçi eğitimler kapsamında bu alanda eğitim verilmesi sağlanmalıdır.
6	9	İdareye sunulan evrakın güncel olmaması,	Evrakı kabul eden personelin görev tanımında evrakın güncelliğinin kontrol edilmesi hususu vurgulanmalı ve personele bu konuda eğitim verilmelidir.
7	16	Yapılan yardımlara yönelik kayıtların tutulmaması.	Arşiv ve dokümantasyon sistemi kurulmalı ve işlerlik kazandırılmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
8	Orta	Başvuru şartları yazılı olarak belirlenmelidir.	Yazılı prosedür belirlenerek kurumsal internet sayfasından ilan edilecektir.	1- Sağlık ve Sosyal İşler Dai. Bşk. 2- Bilgi İşlem Dai. Bşk.
8	Orta	Başvuru şartları kurumsal internet sayfasından ilan edilmelidir.		
12	Orta	Personel sayısı artırılmalı, artırılması olanaklı değil ise farklı alanlardan personel temin edilmelidir.	Personel sayısını arttırmak için gerekli girişimlerde bulunulması,	Sağlık ve Sosyal İşler Dai. Bşk.
12	Orta	İnceleme sürecine ilişkin prosedürler belirlenmeli ve personele duyurulmalıdır.	İnceleme sürecine ilişkin standartların, kuralların maddeler halinde belirlenerek ilgili personelin haberdar edilmesi,	
12	Orta	İnceleme personeline hizmetiçi eğitimler kapsamında bu alanda eğitim verilmesi sağlanmalıdır.	İnceleme personeline, inceleme sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlar konusunda eğitim verilmesi,	
9	Orta	Evrakı kabul eden personelin görev tanımında evrakın güncelliğinin kontrol edilmesi hususu vurgulanmalı ve personele bu konuda eğitim verilmelidir.	1- Evrakı teslim alan personel bu konuda eğitilmelidir. 2- Evrakın güncelliğine ilişkin kontrollerin yapılması yazılı prosedür haline getirilmelidir. 3- Bu görevi ifa edecek personelin görev tanımında bu husus belirtilmelidir.	

16	Yüksek	Arşiv ve dokümantasyon sistemi kurulmalı ve işlerlik kazandırılmalıdır.	Arşiv ve e-arşiv sisteminin kurulması,	

İÇ KONTROL

- 1- Başvuru şartlarının ilgili makamca belirlenmemesi ve başvuru şartlarının kurumsal internet sayfasından ilan edilmemesi; Tebliğin 8 inci standartında faaliyetler için gerekli yazılı prosedürlerin ve bu alanlara ilişkin düzenlemelerin hazırlanması hususuna değinilmiştir. Başvuru şartlarının ilgili birimlerce belirlenerek ilan edilmesi suretiyle bu risklerin ortadan kalkacağı düşünülmektedir.
- 2- İnceleme personelinin sayıca yetersizliği; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda inceleme personelinin sayıca yetersizliği bir risktir. Bu riskin, risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının oluşturulması ile bu riskin ortadan kalkacağı düşünülmektedir. Tebliğin 9.2 nci maddesinde personel sayısının yetersizliği nedeniyle ortaya çıkması olası risklerin farkında olunarak gerekli önlemlerin alınması hususuna vurgu yapılmaktadır.
- 3- İnceleme personeline ilişkin standartların olmamasına bağlı olarak inceleme personelinin standart hareket edememesi; Tebliğin 8 inci standartında faaliyetler için gerekli yazılı prosedürlerin ve bu alanlara ilişkin düzenlemelerin hazırlanması hususuna değinilmiştir. Başvuru şartlarının ilgili birimlerce belirlenerek ilan edilmesi suretiyle bu risklerin ortadan kalkacağı düşünülmektedir.
- 4- İnceleme personeline incelemelerde bakılması gereken hususlara ilişkin eğitim verilmemesi; Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda sosyal inceleme personeline inceleme sürecinde dikkat edecekleri hususlar hakkında eğitim verilmesi yerinde bir uygulama olacaktır.
- 5- İdareye sunulan evrakın güncel olmaması; Tebliğin 8 inci standartında faaliyetler için gerekli yazılı prosedürlerin ve bu alanlara ilişkin düzenlemelerin hazırlanması hususuna değinilmiştir. İdareye sunulacak evrakın geçerliliğine ilişkin şartların tespit edilerek ilan edilmesi neticesinde sözkonusu risk ortadan kalkacaktır.
- 6- Yapılan yardımlara yönelik kayıtların tutulmaması; Tebliğin 15 inci standartında gelen ve giden her türlü evrakın kaydedildiği kapsamlı ve güncel bir sisteme sahip olunmasına vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda yapılan tüm yardımlara ilişkin kayıtların tutulması sağlanmalıdır.

Ek Tablo 39: EVDE BAKIM HİZMETİ FAALİYETİ

- 1- Şartların belirlenip ilan edilmesi,
- 2- Başvuru yapılması,
- 3- Başvurunun değerlendirilmesi,
- 4- Evde bakım hizmetinin sunulması,
- 5- Hizmet sunumuna ilişkin gerekli kanıtların (fotoğraf) alınması,
- 6- Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas Ort.	Risk Puanı
Evde bakım hizmetinin tanımının yapılmaması (saç kesimi, vücut temizliği vb)	4	5	3	5	4	3	2	3	1	2	8
Başvuru şartlarının belirlenmemesi,	4	3	3	5	4	2	3	2	1	2	8
Başvuru şartlarının ilan edilmemesi,	4	4	4	3	4	3	2	2	1	2	12
Başvuru evrakının eksik olması,	4	4	4	5	4	4	3	3	2	3	12
Başvuru evrakının güncel olmaması,	3	4	3	3	3	4	4	4	2	4	12
Değerlendirme personelinin sayıca yetersizliği,	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	16
Değerlendirme kriterlerinin belirlenmemesi,	4	4	4	5	4	4	2	4	1	3	12
Hizmet sunumuna dair kanıtlayıcı belge (fotoğraf vb) alınmaması,	2	1	2	5	3	4	4	4	1	3	9
Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması.	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	9

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	8	Evde bakım hizmetinin tanımının yapılmaması (saç kesimi, vücut temizliği vb)	Faaliyetin işleyişine ilişkin yazılı prosedürün belirlenerek kurumsal internet sayfasında duyurulması sağlanmalıdır.
2	8	Başvuru şartlarının belirlenmemesi,	
3	12	Başvuru şartlarının ilan edilmemesi,	
4	12	Başvuru evrakının eksik olması,	Evrakı kabul eden personelin görev tanımında istenilen evrakın tam olup olmadığı ve evrakın güncelliğinin kontrol edilmesi hususu vurgulanmalı ve personele bu konuda eğitim verilmelidir.
5	12	Başvuru evrakının güncel olmaması,	
6	16	Değerlendirme personelinin sayıca yetersizliği,	Değerlendirme personelinin sayıca artırılması, bu mümkün değil ise farklı alanlarda görev yapan personelin değerlendirme personeli olarak görevlendirilmesi sağlanmalıdır.
7	12	Değerlendirme kriterlerinin belirlenmemesi,	Değerlendirme kriterleri yazılı olarak belirlenmeli, personele Tebliğ edilmeli ve uygulamada birlik sağlanmalıdır.
8	9	Hizmet sunumuna dair kanıtlayıcı belge (fotoğraf vb) alınmaması,	Hizmetin verilmesi -imkan dahilinde ise- kanıtlayıcı belge ile tevsik edilmelidir.
9	9	Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması.	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle faaliyetlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
8	Orta	Faaliyetin işleyişine ilişkin yazılı prosedürün belirlenerek kurumsal internet sayfasında duyurulması sağlanmalıdır.	Yazılı prosedür belirlenerek kurumsal internet sayfasından ilan edilecektir.	1- Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı 2- Bilgi İşlem Dairesi Bşk.
12	Orta	Evrakı kabul eden personelin görev tanımında istenilen evrakın tam olup olmadığı ve evrakın güncelliğinin kontrol edilmesi hususu vurgulanmalı ve personele bu konuda eğitim verilmelidir.	1- Evrakı teslim alan personel bu konuda eğitilmelidir. 2- Evrakın güncelliğine ilişkin kontrollerin yapılması yazılı prosedür haline getirilmelidir. 3- Bu görevi ifa edecek personelin görev tanımında bu husus belirtilmelidir.	Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı

16	Yüksek	Değerlendirme personelinin sayıca artırılması, bu mümkün değil ise farklı alanlarda görev yapan personelin değerlendirme personeli olarak görevlendirilmesi sağlanmalıdır.	Personel talebinde bulunulması veya diğer birimlerden personel temin edilip hizmeti eğitimlerle değerlendirme personeli haline getirilmesi,	
12	Orta	Değerlendirme kriterleri yazılı olarak belirlenmeli, personele Tebliğ edilmeli ve uygulamada birlik sağlanmalıdır.	Değerlendirme süreçlerine ilişkin kriterlerin yazılı olarak belirlenmesi ve personele Tebliğ edilmesi,	
9	Orta	Hizmetin verilmesi -imkan dahilinde ise- kanıtlayıcı belge ile tevsik edilmelidir.	Hizmetin verildiğine ilişkin imzalı evrak, fotoğraf, video vb alınması,	
9	Orta	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle faaliyetlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.	Faaliyeti yapan birim tarafından faaliyete ilişkin fotoğraf, video ve faaliyete ilişkin özet bilginin Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi Başkanlığına gönderilmesi sağlanmalıdır.	

İÇ KONTROL

- 1- Evde bakım hizmetinin tanımının yapılmaması (saç kesimi, vücut temizliği vb); Tebliğin 2 nolu standartında birimlerin ve personelin görev tanımlarının yazılı olarak belirlenmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Birimlerin görev tanımlarının yazılı olarak belirlenmesi durumunda faaliyetin çerçevesi ortaya konulmuş olacaktır.
- 2- Başvuru şartlarının belirlenmemesi, başvuru şartlarının ilan edilmemesi; Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasına vurgu yapmaktadır.
- 3- Başvuru evrakının eksik olması, başvuru evrakının güncel olmaması; Tebliğin 2.3 üncü maddesinde personelin görevlerini ve bu görevlere ilişkin yetki ve sorumluluklarını kapsayan görev dağılım çizelgesinin oluşturulması hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda personelin görevlerinin belirlenmesi sürecinde başvuru sahiplerinden hangi evrakın teslim alınacağı vb belirtilmesi durumunda bahse konu riskler (idare tarafından istenilen evrakın alınmaması, alınan evrakın güncel olmaması vb) ortadan kalkacaktır. Ayrıca Tebliğin 2.7 nci maddesi uyarınca personele verilen görevlerin (kayıt esnasında alınan evrakın tam olup olmadığı, güncel olup olmadığı gibi hususlarda) sonuçlarını izlemeye yönelik mekanizmalar oluşturulmalıdır.
- 4- Değerlendirme personelinin sayıca yetersizliği; Tebliğin 9.2 nci maddesinde personel sayısının yetersizliği nedeniyle ortaya çıkması olası risklerin farkında olunarak gerekli önlemlerin alınması hususuna vurgu yapılmaktadır.
- 5- “Değerlendirme kriterlerinin belirlenmemesi”, “Hizmet sunumuna dair kanıtlayıcı belge (fotoğraf vb) alınmaması”; Tebliğin 6 ncı standartı amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyecek iç ve dış risklerin tanımlanarak alınacak önlemleri ifade etmektedir. Bu risklerin belirlenerek ortaya konulmasının ardından eylem planları ortaya konulacaktır.
- 6- Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması; Yapılan faaliyet ile ilgili olarak yazılı ve görsel basında haber yapılması, vatandaşların sözkonusu faaliyetten haberdar olmaları açısından önem arz etmektedir. Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 nci madde uyarınca, belediye tarafından yürütülen bahse konu faaliyetleri halka duyuracak birim/birimlerin (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi) tespit edilerek bu birimlerin görevlerinin maddeler itibarıyla belirlenmesi ve kendi birimlerindeki faaliyetleri bu birimlere iletmekle yükümlü personelin 2.3 üncü madde kapsamında belirlenerek ilan edilmesi ile hizmetlerin haberleştirilmesinin önüne geçilebilecek veya halkın hizmetlerden haberdar olmamaları olasılığı azaltılacaktır.

Ek Tablo 40: HOŞ GELDİN BEBEK PAKETİNİN GÖNDERİLMESİ FAALİYETİ

- 1- Bütçenin öngörülmesi,
- 2- Doğum listelerinin temin edilmesi,
- 3- Gönderilecek paket içeriğinin belirlenmesi,
- 4- Paketin gönderilmesi.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Bütçenin gerçekçi öngörülmemesi,	2	3	2	4	3	2	2	2	1	2	6
Yıl içerisinde beklenen doğum sayısının gerçekçi hazırlanmaması,	3	4	4	4	4	2	2	2	1	2	8
Doğum listelerinin belirli sıklıklarla temini için İl Sağlık Müdürlüğü ile protokol imzalanmaması,	4	4	4	4	4	2	2	2	1	2	8
Özel hastanelerden veri akışı olmaması,	1	2	2	3	2	4	2	4	1	3	6
Paket içeriğinin bebek ihtiyaçlarına cevap vermemesi,	4	4	3	4	4	3	2	2	1	2	8
Paket gönderen diğer belediyelerin gönderdikleri ile tamamlayıcı nitelikte ürünler gönderilmemesi,	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	6
Kız/erkek bebekler için renk ayırımına gidilmemesi,	2	1	2	4	2	2	2	2	1	2	4
Paketin kontrol edilmemesine bağlı olarak eksik gönderilmesi,	3	2	2	4	3	2	2	2	1	2	6
Paketin aileye ulaşmaması.	2	4	4	5	4	2	2	2	1	2	8

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	6	Bütçenin gerçekçi öngörülmemesi,	1- Bütçe hazırlama ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi sağlanmalıdır, 2- Bütçelerin stratejik plana ve performans programlarına uygun olarak hazırlanması sağlanmalıdır. 3- Bütçeleme sürecinde arşivde yer alan geçmiş yıl verileri dikkate alınmalıdır.
2	8	Yıl içerisinde beklenen doğum sayısının gerçekçi hazırlanmaması,	Türkiye İstatistik Kurumu verileri dikkate alınarak hedef belirlenmelidir.
3	8	Doğum listelerinin belirli sıklıklarla temini için İl Nüfus Müdürlüğü ile protokol imzalanmaması,	İl Nüfus Müdürlüğü ile protokol imzalanmalıdır.
4	6	Özel hastanelerden veri akışı olmaması,	İl Nüfus Müdürlüğü ile protokol imzalanmalıdır.
5	8	Paket içeriğinin bebek ihtiyaçlarına cevap vermemesi,	Pakette olması gereken ürünlerin listesi yeni doğum yapan annelerle görüşmek suretiyle belirlenmelidir.
6	6	Paket gönderen diğer belediyelerin gönderdikleri ile tamamlayıcı nitelikte ürünler gönderilmemesi,	Diğer belediyeler ile görüşmeler yapılmak suretiyle ürün listesi belirlenmelidir.
7	4	Kız/erkek bebekler için renk ayırımına gidilmemesi,	Doğan çocukların cinsiyetine toplum tarafından uygun görülen renkte ürünler gönderilmelidir.
8	6	Paketin kontrol edilmemesine bağlı olarak eksik gönderilmesi,	Personel görev tanımlamasında, paketin kontrol edilmesi personelin görevleri arasında sayılmalıdır.
9	8	Paketin aileye ulaşmaması.	Personel görev tanımlamasında, paketin aileye ulaşıp ulaşmadığının kontrolü personelin görevleri arasında sayılmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
6	Düşük	1- Bütçe hazırlama ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi sağlanmalıdır, 2- Bütçelerin stratejik plana ve performans programlarına uygun olarak hazırlanması sağlanmalıdır. 3- Bütçeleme sürecinde arşivde yer alan geçmiş yıl verileri dikkate alınmalıdır.	1- Bütçe ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi, 2- Bütçelerin performans programına uygun olmasının sağlanması,	1- İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı, 2- İlgili Birim
8	Orta	Türkiye İstatistik Kurumu verileri dikkate alınarak hedef belirlenmelidir.	TUİK verileri ışığında planlama yapılması,	Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı
8	Orta	İl Nüfus Müdürlüğü ile protokol imzalanmalıdır.	İl Nüfus Müdürlüğü ile protokol imzalanması,	
6	Düşük	İl Nüfus Müdürlüğü ile protokol imzalanmalıdır.		
8	Orta	Pakette olması gereken ürünlerin listesi yeni doğum yapan annelerle görüşmek suretiyle belirlenmelidir.	Doğum yapan bireylerle yüzyüze görüşmeler yapılması,	
6	Düşük	Diğer belediyeler ile görüşmeler yapılmak suretiyle ürün listesi belirlenmelidir.	Diğer belediyeler ile görüşmeler yapılması	
4	Düşük	Doğan çocukların cinsiyetine toplum tarafından uygun görülen renkte ürünler gönderilmelidir.	Cinsiyete göre farklı renklerde bebek eşyaları gönderilmesi,	

6	Düşük	Personel görev tanımlamasında, paketin kontrol edilmesi personelin görevleri arasında sayılmalıdır.	Personel görev tanımlarının yapılması,	
8	Orta	Personel görev tanımlamasında, paketin aileye ulaşp ulaşmadığının kontrolü personelin görevleri arasında sayılmalıdır.	Personel görev tanımlarının yapılması,	

İÇ KONTROL

- 1-** Bütçenin gerçekçi öngörülmemesi; Bütçe hazırlanması ile ilgili olarak İç Kontrol Standartları Tebliğinde yer alan 3.5, 5.3, 13.2, 13.3 ve 15.6 ncı maddeler önem arz etmektedir. Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda bütçe hazırlama ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi yerinde bir uygulama olacaktır. Tebliğin 5.3 üncü maddesinde; bütçelerin stratejik plana ve performans programlarına uygun olarak hazırlanması hususuna vurgu yapılmaktadır. Dolayısıyla Tebliğ hükmünün uygulanması durumunda bütçeleme sürecinde performans programında belirtilen miktarlar ile sınırlı kalınacak ve böylece daha gerçekçi bütçeleme yapılması olası hale gelecektir. Yine bütçeleme sürecinde geçmiş yıl verilerinin dikkate alınması bir gerekliliktir. Geçmiş yıl verilerine ise arşiv kayıtlarından ulaşmak mümkündür. Arşiv ve dokümantasyon sisteminin oluşturulması Tebliğin 15.6 ncı maddesinde belirtilmektedir. Arşiv kayıtlarında yer alan verilerin doğruluğunun yanısıra bu verilere bütçeleme sürecinde ulaşabilmek de önemlidir. Bu hususlar da Tebliğin 13.2 ve 13.3 üncü maddelerinde vurgulanmaktadır.
- 2-** Yıl içerisinde beklenen doğum sayısının gerçekçi hazırlanmaması; Kamu İç Kontrol Standartlarının 5.1. inci maddesinde stratejik planların katılımcı yöntemlerle hazırlanması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Katılımcılığın sağlanmasında iç paydaşlar ve dış paydaşlar önem arz etmektedir. Dolayısıyla doğumlar ile ilgili planlamada dış paydaş İl/İlçe Nüfus Müdürlüğüdür. Bu kurumun verilerinin işleme dahil edilmesi önem arz etmektedir. İç Kontrol Standartları Tebliğinin 15.6 ncı maddesinde idarenin iş ve işlemlerinin kaydının tutulması için arşiv ve dokümantasyon sisteminin oluşturulması gerektiği vurgulanmaktadır. Arşivin kurulması ile birlikte geçmiş yıl verileri dikkate alınarak faaliyete ilişkin gerçekleştirmeler ışığında gerçekçi hedeflemeler yapılabilecektir.
- 3-** Doğum listelerinin belirli sıklıklarla temini için İl Sağlık Müdürlüğü ile protokol imzalanmaması; Tebliğin 2 nolu standartında birimlerin ve personelin görev tanımlarının yazılı olarak belirlenmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda birim görevleri arasında bu protokol imzalama görevinin verildiği birimde görev yapan personelin protokol imzalama sürecini takip etmekle görevlendirilmesi durumunda protokol takibi sağlanabilecektir.
- 4-** Özel hastanelerden veri akışı olmaması; Protokolün İl Nüfus Müdürlüğü ile imzalanması durumunda hastaneler ile veya İl Sağlık Müdürlüğü ile temasa geçmeye gerek kalmayacak ve bu durumda bu risk ortadan kalkacaktır.
- 5-** “Paket içeriğinin bebek ihtiyaçlarına cevap vermemesi”, “Paket gönderen diğer belediyelerin gönderdikleri ile tamamlayıcı nitelikte ürünler gönderilmemesi”, “Kız/erkek bebekler için renk ayırımına gidilmemesi”, “Paketin kontrol edilmemesine bağlı olarak eksik gönderilmesi”, “Paketin aileye ulaşmaması”; Tebliğin 6 ncı standartında sistemli analizler yapılarak iç ve dış risklerin belirlenmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda sürecin analiz edilerek risklerin belirlenmesi, riskleri giderecek veya etki/olasılığını azaltacak eylem planlarının oluşturulması ve bunların yazılı prosedürlere kaydedilerek kalıcı hale getirilmesi sağlanmalıdır.

Ek Tablo 41: ENGELLİ VATANDAŞLARIMIZIN TALEPLERİNİN GİDERİLMESİ FAALİYETİ

- 1- Düşük tandaşların ne tür ihtiyaçlarının giderileceğinin ana hatları ile belirlenmesi ve ilan edilmesi,
- 2- Engelliler veya yakınları tarafından başvuru yapılması,
- 3- Başvuruların değerlendirme yöntemlerinin belirlenmesi,
- 4- Başvuruların değerlendirilmesi,
- 5- Başvuru evrakının alınması,
- 6- Malzeme tesliminin yapılması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	EtkiA	EtkiB	EtkiC	EtkiD	EtkiOrt.	OlasA	OlasB	OlasC	OlasD	Olas.Ort.	Risk puanı
Engelli vatandaşların ne tür ihtiyaçlarının giderileceğinin ana hatları ile belirlenmemesi ve kurumsal internet sayfası üzerinden ilan edilmemesi,	2	3	3	5	3	2	2	2	1	2	6
Başvuru değerlendirme yöntemlerinin belirlenmemesi,	2	3	2	5	3	2	2	2	1	2	6
Başvuruları değerlendirecek personele gerekli eğitimlerin verilmemesi,	4	3	2	3	3	3	1	3	1	2	6
Engelli bireylerden alınan evrakın eksik olması veya güncel olmaması,	2	1	2	2	2	4	2	2	1	2	4
Malzemelerin muhafaza edildiği yerlerin güvenli olmaması,	4	4	4	3	4	4	4	3	1	3	12
Malzeme tesliminde teslim tesellüm düzenlenmemesi	1	2	2	5	3	4	3	3	1	3	9

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	6	Engelli vatandaşların ne tür ihtiyaçlarının giderileceğinin ana hatları ile belirlenmemesi ve kurumsal internet sayfası üzerinden ilan edilmemesi,	Faaliyetin işleyişine ilişkin yazılı prosedürün belirlenerek kurumsal internet sayfasında duyurulması sağlanmalıdır.
2	6	Başvuru değerlendirme yöntemlerinin belirlenmemesi,	Faaliyetin işleyişine ilişkin yazılı prosedürün belirlenerek kurumsal internet sayfasında duyurulması sağlanmalıdır.
3	6	Başvuruları değerlendirecek personele gerekli eğitimlerin verilmemesi,	Başvuruların değerlendirilmesi sürecinde görev alacak personelin dikkate alması gereken hususlar ile ilgili eğitime tabi tutulması sağlanmalıdır.
4	4	Engelli bireylerden alınan evrakın eksik olması veya güncel olmaması,	Evrakı kabul eden personelin görev tanımında evrakın güncelliğinin kontrol edilmesi hususu vurgulanmalı ve personele bu konuda eğitim verilmelidir.
5	12	Malzemelerin muhafaza edildiği yerlerin güvenli olmaması,	Malzemeler için farklı hava koşullarına karşı korunaklı alanlar yapılmalıdır
6	9	Malzeme tesliminde teslim tesellüm formu düzenlenmemesi.	Malzemelerin engelli vatandaşlara teslim edildiğine ilişkin teslim tesellüm formu düzenlenmelidir.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
6	Düşük	Faaliyetin işleyişine ilişkin yazılı prosedürün belirlenerek kurumsal internet sayfasında duyurulması sağlanmalıdır.	Yazılı prosedür belirlenerek kurumsal internet sayfasından ilan edilecektir.	1- Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı 2- Bilgi İşlem Dairesi Bşk.
6	Düşük	Faaliyetin işleyişine ilişkin yazılı prosedürün belirlenerek kurumsal internet sayfasında duyurulması sağlanmalıdır.		
6	Düşük	Başvuruların değerlendirilmesi sürecinde görev alacak personelin dikkate alması gereken hususlar ile ilgili eğitime tabi tutulması sağlanmalıdır.	Personelin eğitilmesi,	Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı
4	Düşük	Evrakı kabul eden personelin görev tanımında evrakın güncelliğinin kontrol edilmesi hususu vurgulanmalı ve personele bu konuda eğitim verilmelidir.	1- Evrakı teslim alan personel bu konuda eğitilmelidir. 2- Evrakın güncelliğine ilişkin kontrollerin yapılması yazılı prosedür haline getirilmelidir. 3- Bu görevi ifa edecek personelin görev tanımında bu husus belirtilmelidir.	
12	Orta	Malzemeler için farklı hava koşullarına karşı korunaklı alanlar yapılmalıdır	Korunaklı muhafaza alanlarının bulunması,	
9	Orta	Malzemelerin engelli vatandaşlara teslim edildiğine ilişkin teslim tesellüm formu düzenlenmelidir.	Teslimatı kanıtlar nitelikte evrakı müsbitenin tanzimi,	

İÇ KONTROL

1- Engelli vatandaşların ne tür ihtiyaçlarının giderileceğinin ana hatları ile belirlenmemesi ve kurumsal internet sayfası üzerinden ilan edilmemesi; Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak belirlenmesi ve duyurulması hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca merkezin faaliyetlerinin yazılı olarak belirlenmesi ve kurumsal internet sayfasından ilan edilmesi yerinde bir uygulama olacaktır.

- 2- Başvuru değerlendirme yöntemlerinin belirlenmemesi; Tebliğin 8 nolu prosedüründe faaliyetlere ilişkin yazılı prosedürlerin belirlenmesi hususuna vurgu yapılmaktadır.
- 3- Başvuruları değerlendirecek personele gerekli eğitimlerin verilmemesi; Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda engelli vatandaşlarımızın ihtiyaçlarını giderilmesi sürecinde idareye yapılan başvuruları değerlendirecek personele bu konuda eğitim verilmesi yerinde bir uygulama olacaktır.
- 4- Engelli bireylerden alınan evrakın eksik olması veya güncel olmaması; Tebliğin 2.3 üncü maddesinde personelin görevlerini ve bu görevlere ilişkin yetki ve sorumluluklarını kapsayan görev dağılım çizelgesinin oluşturulması hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda personelin görevlerinin belirlenmesi sürecinde başvuru sahiplerinden hangi evrakın teslim alınacağı vb belirtilmesi durumunda bahse konu riskler (alınan evrakın eksik olması veya güncel olmaması vb) ortadan kalkacaktır. Ayrıca Tebliğin 2.7 nci maddesi uyarınca personele verilen görevlerin (kayıt esnasında alınan evrakın tam olup olmadığı, güncel olup olmadığı gibi hususlarda) sonuçlarını izlemeye yönelik mekanizmalar oluşturulmalıdır.
- 5- Malzemelerin muhafaza edildiği yerlerin güvenli olmaması; Tebliğin 7.3 üncü maddesi varlıkların güvenliğinin sağlanması hususuna vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda varlıkların (engelli bireylere dağıtılacak alet edavatın) güvenliği için barınaklar yapılması ve böylece araçların olumsuz hava şartlarına (aşırı güneş, kar ve yağmur) karşı korunması yerinde bir uygulama olacaktır.
- 6- Malzeme tesliminde teslim tesellüm düzenlenmemesi; Tebliğin 6 ncı standardı amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyecek iç ve dış risklerin tanımlanarak alınacak önlemleri ifade etmektedir. Malzeme tesliminde teslim tesellüm düzenlenmemesi de tespit edilen risklerden biridir. Dolayısıyla malzeme tesliminde teslim tesellüm düzenlenmemesi bir risk olarak tespit edildikten sonra önlemler alınmayı beraberinde getirecektir.

Ek Tablo 42: SOSYAL HİZMET PROGRAMI YAZILIMI FAALİYETİ

- 1- Programın içeriğinin belirlenmesi,
- 2- Programın ihale edilmesi,
- 3- Programın kullanılması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Yazılım içeriğinde, tüm sosyal yardımların bulunmaması,	1	2	2	5	3	3	3	2	2	3	9
İlgili personele programın kullanılmasına ilişkin eğitim verilmemesi,	4	2	2	5	4	2	2	2	1	2	8
Programda tespit edilen aksaklıkların giderilmemesi.	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	4

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	9	Yazılım içeriğinde, tüm sosyal yardımların bulunmaması,	Kurum tarafından dağıtımı yapılan tüm sosyal yardımların bütünsel bir şekilde programda olması sağlanmalıdır.
2	8	İlgili personele programın kullanılmasına ilişkin eğitim verilmemesi,	Programı kullanan personele programın kullanılmasına ilişkin eğitim verilmelidir.
3	4	Programda tespit edilen aksaklıkların giderilmemesi.	Yazılımcı firma ile yapılan sözleşmede programda tespit edilen aksaklıkların giderilmesine ilişkin hüküm konulmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
9	Orta	Kurum tarafından dağıtımı yapılan tüm sosyal yardımların bütünsel bir şekilde programda olması sağlanmalıdır.	İdare bir bütün olarak ele alınmalı ve tüm birimlerle irtibata geçme suretiyle yapılan sosyal yardımların listesi çıkartılmalı ve programa eklenmelidir.	Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı
8	Orta	Programı kullanan personele programın kullanılması ile ilgili olarak eğitim verilmelidir.	Yüklenici firma tarafından programı kullanan personele yeterli eğitim verilmesine ilişkin hüküm ihale dosyasının ilgili evrakına eklenmelidir.	
4	Düşük	Yazılımcı firma ile yapılan sözleşmede programda tespit edilen aksaklıkların giderilmesine ilişkin hüküm konulmalıdır.	Yüklenici firma tarafından programın kullanılma sürecinde tespit edilen aksaklıkların giderilmesine ilişkin hükmün ihale dosyasının ilgili evrakına eklenmelidir.	

İÇ KONTROL

- 1- Yazılım içerisinde tüm sosyal yardımların bulunmaması; Tebliğin 13.2 ve 13.3 üncü maddelerinde yöneticiler ve personelin görevlerini yerine getirebilmeleri için doğru, güvenilir, tam ve yeterli bilgiye zamanında ulaşabilmeleri gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Yine aynı Tebliğin 15.6 ncı maddesinde idarenin iş ve işlemlerinin kaydedildiği arşiv ve dokümantasyon sisteminin oluşturulması gerektiği vurgulanmaktadır. Yukarıdaki bilgiler ışığında idarenin farklı birimleri tarafından yapılan farklı sosyal yardımların kaydedildiği ve böylece yapılan sosyal yardımlara yönelik tüm verilerin yer aldığı programın kullanılması ile birlikte kurum genelinde yapılan tüm programlar koordine edilebilecektir.
- 2- Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda sosyal yardım programını kullanacak olan personele programın kullanımı ile ilgili eğitimlerin programı yazan kurum personeli veya yüklenici tarafından verilmesinin sağlanması yerinde bir uygulama olacaktır.
- 3- Programda tespit edilen aksaklıkların giderilmemesi; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda programda tespit edilen aksaklıkların giderilmemesi bir risktir. Bu riskin, risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının (sözleşmeye bu duruma ilişkin madde eklenmesi) oluşturulması ile bu riskin ortadan kalkacağı düşünülmektedir.

Ek Tablo 43: ENGELLİLER ve SOSYAL HİZMET ALANINDA FAALİYET GÖSTEREN KURUM ve DERNEKLERE YARDIM YAPILMASI FAALİYETİ

- 1- Yardımlara ilişkin standartların belirlenmesi,
- 2- Başvuruların alınması,
- 3- Yardımların yapılması,
- 4- Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Yardımlara ilişkin standartların belirlenmemesi,	4	4	5	5	5	2	2	2	1	2	10
İdare tarafından istenilecek evrakın belirlenmemesi,	4	4	5	5	5	2	2	2	1	2	10
İdare tarafından istenilecek evrakın ilan edilmemesi,	4	4	5	5	5	2	2	2	1	2	10
Yardım türüne ve miktarına ilişkin sınırlama getirilmemesi,	4	4	4	5	4	2	2	2	1	2	8
Yardımların teslimatına ilişkin belge tanzim edilmemesi,	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	4
Talep edilen belgeler olmaksızın yardım yapılması,	1	2	2	5	3	2	4	2	1	2	6
İdareye sunulan belgelerin güncel olmaması,	2	2	2	3	2	4	4	2	1	3	6
Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması	2	2	2	3	2	4	4	3	1	3	6

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	10	Yardımlara ilişkin standartların belirlenmemesi,	Faaliyete ilişkin standartların yazılı olarak belirlenmesi sağlanmalıdır.
2	10	İdare tarafından istenilecek evrakın belirlenmemesi,	Faaliyete ilişkin prosedürlerin yazılı olarak belirlenmesi sağlanmalıdır.
3	10	İdare tarafından istenilecek evrakın ilan edilmemesi,	İdare tarafından belirlenen prosedürlerin kurumsal internet sitesinden ilan edilmesi sağlanmalıdır.
4	8	Yardım türüne ve miktarına ilişkin sınırlama getirilmemesi,	Faaliyete ilişkin prosedürlerin yazılı olarak belirlenmesi sağlanmalıdır.
5	4	Yardımların teslimatına ilişkin belge tanzim edilmemesi,	Faaliyete ilişkin prosedürlerin yazılı olarak belirlenmesi sağlanmalıdır.
6	6	Talep edilen belgeler olmaksızın yardım yapılması,	Faaliyete ilişkin prosedürlerin yazılı olarak belirlenmesi sağlanmalıdır.
7	6	İdareye sunulan belgelerin güncel olmaması,	Evrakı kabul eden personelin görev tanımında evrakın güncelliğinin kontrol edilmesi hususu vurgulanmalı ve personele bu konuda eğitim verilmelidir.
8	6	Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle faaliyetlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
10	Orta	Faaliyete ilişkin standartların yazılı olarak belirlenmesi sağlanmalıdır.	Yazılı prosedür belirlenerek kurumsal internet sayfasından ilan edilecektir.	1- Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı 2- Bilgi İşlem Dairesi Bşk.
10	Orta	Faaliyete ilişkin prosedürlerin yazılı olarak belirlenmesi sağlanmalıdır.		
10	Orta	İdare tarafından belirlenen prosedürlerin kurumsal internet sitesinden ilan edilmesi sağlanmalıdır.		
8	Orta	Faaliyete ilişkin prosedürlerin yazılı olarak belirlenmesi sağlanmalıdır.		
4	Düşük	Faaliyete ilişkin prosedürlerin yazılı olarak belirlenmesi sağlanmalıdır.		
6	Düşük	Faaliyete ilişkin prosedürlerin yazılı olarak belirlenmesi sağlanmalıdır.	1- Evrakı teslim alan personel bu konuda eğitilmelidir. 2- Evrakın güncelliğine ilişkin kontrollerin yapılması yazılı prosedür haline getirilmelidir. 3- Bu görevi ifa edecek personelin görev tanımında bu husus belirtilmelidir.	Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı
6	Düşük	Evrakı kabul eden personelin görev tanımında evrakın güncelliğinin kontrol edilmesi hususu vurgulanmalı ve personele bu konuda eğitim verilmelidir.		
6	Düşük	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle faaliyetlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.		

İÇ KONTROL

1- “Yardımlara ilişkin standartların belirlenmemesi”, “İdare tarafından istenilecek evrakın belirlenmemesi”, “İdare tarafından istenilecek evrakın ilan edilmemesi”; Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından bahsedilmektedir. Bu bağlamda standartların, istenilecek evrakın vb belirlenerek kurumsal internet sayfasından ilan edilmesi gerekmektedir.

2- “Yardım türüne ve miktarına ilişkin sınırlama getirilmemesi”, “Yardımların teslimatına ilişkin belge tanzim edilmemesi”, “Talep edilen belgeler olmaksızın yardım yapılması”; Tebliğin 8 inci standartında faaliyeti ile ilgili gerekli yazılı prosedürleri ve bu alanlara ilişkin düzenlemeleri hazırlaması gerektiğine değinilmektedir. Bu kapsamda yardımların sınırına, hangi belgelerin alınacağına ilişkin prosedürlerin belirlenmesi yerinde olacaktır.

3- İdareye sunulan belgelerin güncel olmaması; Tebliğin 2.3 üncü maddesinde personelin görevlerini ve bu görevlere ilişkin yetki ve sorumluluklarını kapsayan görev dağılım çizelgesinin oluşturulması hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda personelin görevlerinin belirlenmesi sürecinde başvuru sahiplerinden hangi evrakın teslim alınacağı vb belirtilmesi durumunda bahse konu riskler (alınan evrakın güncel olmaması vb) ortadan kalkacaktır. Ayrıca Tebliğin 2.7 nci maddesi uyarınca personele verilen görevlerin (kayıt esnasında alınan evrakın tam olup olmadığı, güncel olup olmadığı, merkezin temizlik durumu, şartları taşımayan personelin barındırılıp barındırılmadığı gibi hususlarda) sonuçlarını izlemeye yönelik mekanizmalar oluşturulmalıdır.

4- Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması; Yapılan faaliyet ile ilgili olarak yazılı ve görsel basında haber yapılması, vatandaşların sözkonusu faaliyetten haberdar olmaları açısından önem arz etmektedir. Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 nci madde uyarınca, belediye tarafından yürütülen bahsekonu faaliyetleri halka duyuracak birim/birimlerin (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi) tespit edilerek bu birimlerin görevlerinin maddeler itibariyle belirlenmesi ve kendi birimlerindeki faaliyetleri bu birimlere iletmekle yükümlü personelin 2.3 üncü madde kapsamında belirlenerek ilan edilmesi ile hizmetlerin haberleştirilmemesinin önüne geçilebilecek veya halkın hizmetlerden haberdar olmamaları olasılığı azaltılacaktır.

Ek Tablo 44: DEZAVANTAJLI GRUPLARA YÖNELİK DÜZENLENEN ETKİNLİK ve FAALİYETLER/ENGELLİLER ve SOSYAL HİZMET ALANINDA DÜZENLENEN ETKİNLİK ve FAALİYETLER

- 1- Dezavantajlı grupların/engelli gruplarının belirlenmesi,
- 2- Etkinliğin planlanması,
- 3- Herbir dezavantajlı/engelli grup için uygun etkinliğin belirlenmesi,
- 4- Etkinliğin planlanması (tarihi, saati, süresi, ulaşım vb),
- 5- Etkinliklerin haberleştirilmesi.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Ola s A	Ola s B	Ola s C	Ola s D	Ola s Ort.	Ris k Pua
Dezavantajlı/engelli grupların belirlenmemesi	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	16
Etkinliklerin dezavantajlı/engelli bireylere uygun belirlenmemesi	3	4	4	4	4	4	3	3	1	3	12
Etkinliğin tarihi, süresi ve saatinin hatalı belirlenmesi	4	4	4	5	4	3	4	4	1	3	12
Ulaşımında kullanılan aracın konfor durumunun yetersiz olması,	2	3	2	3	3	4	3	3	1	3	9
Faaliyetin haberleştirilmemesi	2	2	2	2	2	3	4	3	1	3	6

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	16	Dezavantajlı/engelli grupların belirlenmemesi	Dezavantajlı/engelli grupların tasnif edilmesi
2	12	Etkinliklerin dezavantajlı bireylere uygun belirlenmemesi	Etkinliklerin dezavantajlı/engelli kişilere uygun olup olmadığının değerlendirilmesi
3	12	Etkinliğin tarihi, süresi ve saatinin hatalı belirlenmesi	Önemli günlerin, hava koşullarının vb planlama sürecinde dikkate alınması
4	9	Ulaşımında kullanılan aracın konfor durumunun yetersiz olması,	Ulaşımında kullanılacak araçların dezavantajlı/engelli bireylere uygunluğunun gözden geçirilmesi
5	6	Faaliyetin haberleştirilmemesi	Kurumsal sosyal medya hesabı, kurumsal internet sayfası başta olmak üzere faaliyetlerin haberleştirilmesinin sağlanması

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
16	Yüksek	Dezavantajlı/engelli grupların tasnif edilmesi	İl sathındaki dezavantajlı grupların (çocuklar, gençler, yaşlılar, özürllüler, göçmenler, azınlıklar, eski hükümlüler, kadınlar, tek ebeveynli aileler ve yoksullar) ve engelli grupların (zihinsel, fiziksel, görme, işitme, spastik engel vb) tasnifi ve bunlara ilişkin verilerin ilgili kamu örgütlerinden sağlanması	Sağ. ve Sos. İş. Dai. Baş.
12	Orta	Etkinliklerin dezavantajlı/engelli kişilere uygun olup olmadığının değerlendirilmesi	Etkinliklerin yaş, cinsiyet, engel durumu vb dikkate alınarak planlanması	
12	Orta	Önemli günlerin, hava koşullarının vb planlama sürecinde dikkate alınması	Meteoroloji verilerinin, önemli dini ve resmi tarihlerin planlama sürecinde dikkate alınması	
9	Orta	Ulaşımında kullanılacak araçların dezavantajlı/engelli bireylere uygunluğunun gözden geçirilmesi	Engelli bireylere yönelik etkinlikler için uygun araçların görevlendirilmesi	
6	Düşük	Kurumsal sosyal medya hesabı, kurumsal internet sayfası başta olmak üzere faaliyetlerin haberleştirilmesinin sağlanması	Faaliyetlerin kurumsal sosyal medya hesabı ile kurumsal internet sayfasında haberleştirilmesi	Sağ. ve Sos. İş. Dai. Baş. + Basın Yayın Dai. Baş.

İÇ KONTROL

- 1- “Dezavantajlı/engelli grupların belirlenmemesi”, “Etkinliklerin dezavantajlı bireylere uygun belirlenmemesi”, “Etkinliğin tarihi, süresi ve saatinin hatalı belirlenmesi”, “Ulaşımında kullanılan aracın konfor durumunun yetersiz olması”; Tebliğin 6.1 inci maddesinde “İdareler, her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflerine yönelik riskleri belirlemelidir” hükmü yer almaktadır. Bu kapsamda risklerin tespiti sürecinde yukarıda belirtilen risklerin tespit edilmesi gündeme gelebilecektir. Katılımcı şekilde yapılan risk belirleme çalışmaları esnasında belirlenen bu tür risklere yönelik eylem planları ortaya konulabilecektir.
- 2- Faaliyetin haberleştirilmemesi; Yapılan faaliyet ile ilgili olarak yazılı ve görsel basında haber yapılması, vatandaşların sözkonusu faaliyetler hakkında haberdar edilmeleri önem arz etmektedir. Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 nci madde uyarınca, belediye tarafından yürütülen bahse konu faaliyetleri halka duyuracak birim/birimlerin (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi) tespit edilerek bu birimlerin görevlerinin maddeler itibarıyla belirlenmesi ve kendi birimlerindeki faaliyetleri bu birimlere iletmekle yükümlü personelin 2.3 üncü madde kapsamında belirlenerek ilan edilmesi suretiyle hizmetlerin haberleştirilmemesinin önüne geçilebilecek veya halkın hizmetlerden haberdar olmama olasılığı azaltılacaktır.

Ek Tablo 45: BEYAZ KALPLER ORYANTASYON MERKEZİ FAALİYETİ

- 1- Oryantasyon merkezinin faaliyet alanının belirlenip kurumsal internet sayfasından ilan edilmesi,
- 2- Başvuru şartlarının internet sayfasından ilan edilmesi,
- 3- Kayıt işlemlerinin yapılması,
- 4- Faaliyet gösterilmesi.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Oryantasyon merkezinin faaliyet alanının belirlenmemesi veya kurumsal internet sayfasından ilan edilmemesi,	3	2	2	5	3	2	3	2	1	2	6
Başvuru şartlarının internet sayfasından ilan edilmemesi,	2	2	2	3	2	2	2	3	1	2	4
Evrak sunmayan, şartları taşımayanların merkeze kabul edilmesi,	4	3	4	5	4	3	2	3	1	2	8
Faaliyetlerin uygun olmayan mekanda yapılması,	4	4	4	4	4	3	4	3	1	3	12
Faaliyetlerin uygun olmayan saat diliminde yapılması,	4	4	4	4	4	3	4	3	1	3	12
Oryantasyon merkezinin konumunun uygun olmaması,	4	4	4	3	4	2	3	3	1	2	8
Hocaların nitelik ve nicelik yönüyle yetersizliği	4	4	5	5	5	3	2	4	1	3	15

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	6	Oryantasyon merkezinin faaliyet alanının belirlenmemesi veya kurumsal internet sayfasından ilan edilmemesi,	Oryantasyon merkezinin faaliyet alanına ilişkin yazılı prosedürler belirlenmeli ve kurumsal internet sayfasında ilan edilmelidir.
2	4	Başvuru şartlarının internet sayfasından ilan edilmemesi,	Merkeze başvuru koşulları belirlenerek kurumsal internet sayfasında ilan edilmelidir.
3	8	Evrak sunmayan, şartları taşımayanların merkeze kabul edilmesi,	Merkezden yararlanma koşulları belirlenerek ilan edilmeli, istenilen evrakı sunmayan kişiler merkeze kabul edilmemelidir.
4	12	Faaliyetlerin uygun olmayan mekanda yapılması,	Faaliyetler için uygun mekanlar (ısı, ışık vb) tercih edilmelidir.
5	12	Faaliyetlerin uygun olmayan saat diliminde yapılması,	Faaliyetler için uygun saat dilimleri tercih edilmelidir.
6	8	Oryantasyon merkezinin konumunun uygun olmaması,	Oryantasyon merkezinin konumunun belirlenmesi sürecinde merkezin konumunun (uzaklık, ulaşım araçlarının güzergahı vb) dikkate alınmalıdır.
7	15	Hocaların nitelik ve nicelik yönüyle yetersizliği	Yeteri sayıda hoca istihdam edilmeli, hocaların işe kabulünde belirli eğitim seviyesi şartı koşulmalı ve ayrıca hizmetiçi eğitimlerle hocalar nitelik yönüyle geliştirilmelidir.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
6	Düşük	Oryantasyon merkezinin faaliyet alanına ilişkin yazılı prosedürler belirlenmeli ve kurumsal internet sayfasında ilan edilmelidir.	Yazılı prosedür belirlenerek kurumsal internet sayfasından ilan edilecektir.	1- Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı 2- Bilgi İşlem Dairesi Bşk.
4	Düşük	Merkeze başvuru koşulları belirlenerek kurumsal internet sayfasında ilan edilmelidir.		
8	Orta	Merkezden yararlanma koşulları belirlenerek ilan edilmeli, istenilen evrakı sunmayan kişiler merkeze kabul edilmemelidir.	Merkezden yararlanma koşullarının belirlenerek ilan edilmesi,	Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı
12	Orta	Faaliyetler için uygun mekanlar (ısı, ışık vb) tercih edilmelidir.	Zaman ve mekan planlamasının yapılması,	
12	Orta	Faaliyetler için uygun saat dilimleri tercih edilmelidir.		
8	Orta	Oryantasyon merkezinin konumunun belirlenmesi sürecinde merkezin konumunun (uzaklık, ulaşım araçlarının güzergahı vb) dikkate alınmalıdır.	Merkezin konumunun belirlenmesinde ulaşım imkanları, uzaklık vb hususların dikkate alınması,	
15	Yüksek	Yeteri sayıda hoca istihdam edilmeli, hocaların işe kabulünde belirli eğitim seviyesi şartı koşulmalı ve ayrıca hizmetiçi eğitimlerle hocalar nitelik yönüyle geliştirilmelidir.	Hoca sayısı ve kalitesini artırma yönünde çalışmalar yapılması,	

İÇ KONTROL

1- Oryantasyon merkezinin faaliyet alanının belirlenmemesi veya kurumsal internet sayfasından ilan edilmemesi; Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak belirlenmesi ve duyurulması hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca merkezin faaliyetlerinin yazılı olarak belirlenmesi ve kurumsal internet sayfasından ilan edilmesi yerinde bir uygulama olacaktır.

- 2- Başvuru şartlarının internet sayfasından ilan edilmemesi; Tebliğin 8.1 inci maddesinde idarelerin faaliyetleri ile ilgili karar ve işlemleri hakkında yazılı prosedürler belirlemesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda idare tarafından oryantasyon merkezinin faaliyetleri ile ilgili karar ve işlemler hakkında yazılı prosedürler belirlenerek kurumsal internet sayfasından halka ilan edilmesi yerinde bir uygulama olacaktır.
- 3- Evrak sunmayan, şartları taşımayanların merkeze kabul edilmesi; Tebliğin 10 uncu standartında iş ve işlemlerin yöneticiler tarafından prosedürlere uygun olup olmadığının sistemli bir şekilde kontrol edilmesi gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda yazılı olarak belirlenen prosedürlerde belirtilen şartların uygulanıp uygulanmadığının birim yetkililerince kontrol edilmesi durumunda bu riskin gerçekleşme olasılığı azalacak veya ortadan kalkacaktır.
- 4- “Faaliyetlerin uygun olmayan saat diliminde ve mekanda yapılması”, “Oryantasyon merkezinin konumunun uygun olmaması”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda yukarıda belirtilen hususlar bir risktir. Bu risklerin, risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının oluşturulması ile bu risklerin ortadan kalkacağı düşünülmektedir.
- 5- Hocaların nitelik ve nicelik yönüyle yetersizliği; Tebliğin 3.2 nci maddesinde idarenin yönetici ve personelinin görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmaları gerektiği; 3.3. üncü maddesinde mesleki yeterliliği önem verilmesi gerektiği; 3.5 inci maddesinde ise her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi hususu vurgulanmaktadır. Bu hususlar uyarınca Merkezde görev alacak öğretmenlerin işe kabulünde eğitim verecekleri alanda bilgi ve yeteneğe sahip olmaları ve ilgili bölümlerden mezun olmaları şartlarının aranması, buna ilave olarak eğitim verecekleri alanlardaki eksikliklerinin hizmetiçi eğitimlerle giderilmesinin yerinde olacağı bilinen bu minvalde işlem tesisi sağlanmalıdır.

Ek Tablo 46: ASANSÖRLÜ ENGELLİ OTOBÜS ALIMI FAALİYETİ

- 1- İhtiyaç duyulan asansörlü engelli otobüsü sayısının tespiti,
- 2- Teknik şartnamenin düzenlenmesi,
- 3- Asansörlü engelli otobüslerinin alınması,
- 4- Engellilere hizmet sunumunun gerçekleştirilmesi.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
İl genelinde hizmet sunulan engellilerin sayısının bilinmemesi,	2	3	2	5	3	2	2	2	2	2	6
İl genelinde hizmet sunulan engellilerin sayısının bilinmemesine bağlı olarak ihtiyaç duyulan araç sayısının hatalı tespit edilmesi,	3	3	3	4	3	2	2	2	1	2	6
Araçların teknik şartlarının eksik belirtilmesi,	4	4	3	4	4	2	3	2	2	2	8
Eksik sayıda engelli otobüsü alımı yapılması,	2	3	3	4	3	2	2	2	2	2	6
Personelin engellilere davranış hususunda eğitilmemesi	4	3	3	3	3	4	3	2	2	3	9

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	6	İl genelinde hizmet sunulan engellilerin sayısının bilinmemesi,	İl genelindeki engelli bireyler hakkında, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğünden veri temin edilmelidir.
2	6	İl genelinde hizmet sunulan engellilerin sayısının bilinmemesine bağlı olarak ihtiyaç duyulan araç sayısının hatalı tespit edilmesi,	İl genelindeki engelli bireylerin sayısının doğru belirlenmesinin ardından ihtiyaç duyulan araç sayısı tespit edilmelidir.
3	8	Araçların özelliklerinin teknik şartnamede eksik belirtilmesi,	Teknik şartnamenin konunun uzmanları tarafından tanzim edilmesi sağlanmalıdır.
4	6	Eksik sayıda engelli otobüsü alımı yapılması,	İhtiyaç duyulan araçların temin edilmesi sağlanmalıdır.
5	9	Personelin engellilere davranış hususunda eğitilmemesi.	Personelin, engellilere yönelik davranış kuralları hususunda eğitime tabi tutulması sağlanmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
6	Düşük	İl genelindeki engelli bireyler hakkında, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğünden veri temin edilmelidir.	Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğünden engellilere ilişkin veri temin edilmesi,	Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı
6	Düşük	İl genelindeki engelli bireylerin sayısının doğru belirlenmesinin ardından ihtiyaç duyulan araç sayısı tespit edilmelidir.	Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğünden engellilere ilişkin temin edilen veriler ışığında alımı yapılacak araç sayısının belirlenmesi,	
8	Orta	Teknik şartnamenin konunun uzmanları tarafından tanzim edilmesi sağlanmalıdır.	Alımı yapılan hususa ilişkin yeterli bilgiye sahip kimse tarafından teknik şartnamenin hazırlanması,	
6	Düşük	İhtiyaç duyulan araçların temin edilmesi sağlanmalıdır.	Tespiti yapılan eksikliklere yönelik olan araçların temin edilmesi,	
9	Orta	Personelin, engellilere yönelik davranış kuralları hususunda eğitime tabi tutulması sağlanmalıdır.	İlgili personele engellilere davranış kuralları üzerine eğitim verilmesi,	

İÇ KONTROL

- 1- “İl genelinde hizmet sunulan engellilerin sayısının bilinmemesi”, “İl genelinde hizmet sunulan engellilerin sayısının bilinmemesine bağlı olarak ihtiyaç duyulan araç sayısının hatalı tespit edilmesi”, “Eksik sayıda engelli otobüsü alımının yapılması”; Kamu İç Kontrol Standartlarının 5.1. inci maddesinde stratejik planların katılımcı yöntemlerle hazırlanması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Katılımcılığın sağlanmasında iç paydaşlar ve dış paydaşlar önem arz etmektedir. Dış paydaşlardan biri İl Sağlık Müdürlüğüdür. Dış paydaşlarla işbirliği içinde, katılımcı şekilde, stratejik plan/performans programı hazırlanması durumunda kendilerine yönelik hizmet sunulacak engelli sayısı daha doğru belirlenecek, hizmet sunulacak engelli sayısının isabetli belirlenmesine bağlı olarak ihtiyaç duyulan araç sayısı daha doğru belirlenecektir.
- 2- Araçların teknik şartlarının eksik belirtilmesi; Tebliğin 6 nolu standartında amaçların gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskleri tanımlayarak değerlendirilmesi ve alınacak önlemlerin belirlenmesi gerektiği ifade edilmektedir. Araçların teknik şartlarının eksik belirtilmesi de bu kapsamda ele alınılması gereken bir husustur. Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesinin yapılmamasına bağlı olarak teknik şartnamenin eksik belirlendiği düşünülmektedir.
- 3- Personelin engellilere davranış hususunda eğitilmemesi; Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda personelin engellilere davranış hususunda eğitilmesi hususunda eğitim düzenlenmesi yerinde bir uygulama olacaktır.

Ek Tablo 47: KAYNAŞTIRMA TEMELLİ ZİHİNSEL ENGELLİ YAŞAM MERKEZİ

- 1- Merkezin kurulması,
- 2- Merkezin faaliyetleri hakkında vatandaşa gerekli duyuruların yapılması,
- 3- Faaliyete başlanması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Merkezin konumunun hatalı seçimi	3	4	4	4	4	2	3	3	1	2	8
Merkezin kapasitesinin hatalı tespiti	4	4	4	4	4	2	3	3	1	2	8
Merkezin il genelinde dengeli kurulumunun sağlanmaması	4	3	4	4	4	4	2	2	3	3	12
Vatandaşın Merkez hakkında bilgi sahibi olmaması	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	16
Görevli personelin engelli eğitimi konusunda uzman olmaması	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	8	Merkezin konumunun hatalı seçimi	Merkezin kurulması sürecinde ulaşımı kolay noktada/noktalarda Merkez kurulumunun sağlanması
2	8	Merkezin kapasitesinin hatalı tespiti	İl genelinde engelli çocuklara ilişkin verilerin temini sonrasında kapasitenin belirlenmesi
3	12	Merkezin il genelinde dengeli kurulumunun sağlanmaması	Birden fazla merkezin kurulması durumunda ilçeler/bölgeler bazında dengeli dağılımın gerçekleştirilmesi
4	16	Vatandaşın Merkez hakkında bilgi sahibi olmaması	Kurumsal internet sayfası, sosyal medya, yazılı ve görsel medya vb usuller kullanılarak vatandaşın Merkezler hakkında bilgilendirilmesi
5	12	Görevli personelin engelli eğitimi konusunda uzman olmaması	Zihinsel engelli öğrenciler ile ilgilenebilecek gerekli eğitimi alan personelin istihdamı

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
8	Orta	Merkezin kurulması sürecinde ulaşımı kolay noktada/noktalarda kurulumunun sağlanması	Ulaşım imkanları gözönünde bulundurularak Merkezin konumunun belirlenmesi	Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı
8	Orta	İl genelinde engelli çocuklara ilişkin verilerin temini sonrasında kapasitenin belirlenmesi	Zihinsel engelli çocuklara ilişkin verilerin temini sonrasında kapasite belirlenmesi	
12	Orta	Birden fazla merkezin kurulması durumunda ilçeler/bölgeler bazında dengeli dağılımın gerçekleştirilmesi	Mekansal dağılımın dikkate alınması	
16	Yüksek	Kurumsal internet sayfası, sosyal medya, yazılı ve görsel medya vb usuller kullanılarak vatandaşın Merkezler hakkında bilgilendirilmesi	Kurumsal sosyal medya hesapları, kurumsal internet sayfası vb kullanılarak Merkez ve Merkezde yürütülen faaliyetler hakkında duyurular yapılması	Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı + Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi
12	Orta	Zihinsel engelli öğrenciler ile ilgilenebilecek gerekli eğitimi alan personelin istihdamı	Zihinsel engelliler öğretmenlerinin istihdamının sağlanması	Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı

İÇ KONTROL

- 1- “Merkezin konumunun hatalı seçimi”, “Merkezin kapasitesinin hatalı tespiti” ve “Vatandaşın Merkez hakkında bilgi sahibi olmaması”; Tebliğin 6.1 inci maddesinde “İdareler, her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflerine yönelik riskleri belirlemelidir” hükmü yer almaktadır. Bu kapsamda risklerin tespiti sürecinde yukarıda belirtilen risklerin tespit edilmesi gündeme gelebilecektir. Katılımcı şekilde yapılan risk belirleme çalışmaları esnasında belirlenen bu tür risklere yönelik eylem planları ortaya konulabilecektir.
- 2- Merkezin il genelinde dengeli kurulumunun sağlanmaması; Kamu İç Kontrol Standartlarının 1.5 inci maddesinde idarenin gerek personeline gerekse hizmet verilenlere adil ve eşit davranması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir.
- 3- Görevli personelin engelli eğitimi konusunda uzman olmaması; Tebliğin 3.2 nci maddesinde “İdarenin yönetici ve personeli görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır” hükmü, 3.3 üncü maddesinde “Mesleki yeterliliğe önem verilmeli ve her görev için en uygun personel seçilmelidir” hükmü ve 3.5 inci maddesinde ise “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” hükmü yer almaktadır. Bu hususlar uyarınca Merkezde görev alacak kimselerin işe kabulünde bu alanda bilgi ve yeteneğe sahip olmaları şartının aranması, buna ilave eksikliklerinin hizmetiçi eğitimlerle giderilmesinin yerinde olacağı bilinerek bu minvalde işlem tesisi sağlanmalıdır.

Ek Tablo 48: DOĞAL YAŞAM PARKI, SAHİL DÜZENLEMELERİ, ÇEVRE DÜZENLEMELERİ, MESİRE ALANLARI DÜZENLEMELERİ, PARK ALANI DÜZENLEMELERİ, TABİAT PARKI DÜZENLEMELERİ, ENGELSİZ YAŞAM ALANI DÜZENLEMELERİ

- 1- Düzenlemelerin yapılacağı alanların tespit edilmesi,
- 2- Tespit edilen alanlarda düzenleme yapılması,
- 3- Güvenliğin sağlanması (güvenlik personeli, kamera vb),
- 4- Alanların ve alanlardaki aletlerin bakımının gerçekleştirilmesi,
- 5- Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas Ort.	Risk Puanı
Düzenlemelerin yapılacağı alanların doğru tespit edilememesi,	2	3	3	5	3	2	2	4	4	3	9
Düzenleme yapılan alanlarda güvenlik personelinin bulunmaması,	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	16
Düzenleme yapılan alanlarda kamera bulunmaması,	4	4	4	3	4	4	4	3	2	3	12
Alanların ve alanlardaki aletlerin bakım ve onarımlarının gerçekleştirilmemesi,	4	4	4	3	4	4	4	4	1	3	12
Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması.	2	2	2	3	2	4	4	3	1	3	6

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	9	Düzenlemelerin yapılacağı alanların doğru tespit edilememesi,	Düzenleme yapılacak alanların ihtiyaç durumları dikkate alınarak katılımcı yöntemlerle tespit edilmesi sağlanmalıdır.
2	16	Düzenleme yapılan alanlarda güvenlik personelinin bulunmaması,	Halkın rağbet ettiği bölgelerde güvenlik personeli istihdamı sağlanmalıdır.
3	12	Düzenleme yapılan alanlarda kamera bulunmaması,	Halkın rağbet ettiği bölgelerde kamera sisteminin kurulumu sağlanmalıdır.
4	12	Alanların ve alanlardaki aletlerin bakım ve onarımlarının gerçekleştirilmemesi,	Alanlardaki aletlerin bakım onarımına ilişkin prosedürler belirlenmeli, bakım onarımlar belli bir takvim aralığına bağlanmalıdır.
5	6	Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması.	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle faaliyetlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
9	Orta	Düzenleme yapılacak alanların ihtiyaç durumları dikkate alınarak katılımcı yöntemlerle tespit edilmesi sağlanmalıdır.	Alanlardaki eksikliklerin tespit edilmesi,	Park Bahçe ve Yeşil Alanlar Dairesi Başkanlığı
16	Yüksek	Halkın rağbet ettiği bölgelerde güvenlik personeli istihdamı sağlanmalıdır.	Güvenlik personeli istihdamı,	
12	Orta	Halkın rağbet ettiği bölgelerde kamera sisteminin kurulumu sağlanmalıdır.	Kamera sisteminin kurulumu,	
12	Orta	Alanlardaki aletlerin bakım onarımına ilişkin prosedürler belirlenmeli, bakım onarımlar belli bir takvim aralığına bağlanmalıdır.	Envanter çıkartılması ve kayıtlı taşınımlara ilişkin bakım takviminin oluşturulması,	
6	Düşük	Yazılı ve görsel medya ile sosyal medya kullanılmak suretiyle faaliyetlerin halka duyurulması sağlanmalıdır.	Faaliyeti yapan birim tarafından faaliyete ilişkin fotoğraf, video ve faaliyete ilişkin özet bilginin Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi Başkanlığına gönderilmesi sağlanmalıdır.	

İÇ KONTROL

- 1- “Düzenlemelerin yapılacağı alanların doğru tespit edilememesi”, “Düzenleme yapılan alanlarda güvenlik personelinin bulunmaması”, “Düzenleme yapılan alanlarda kamera bulunmaması”, “Alanların ve alanlardaki aletlerin bakım ve onarımlarının gerçekleştirilmemesi”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır.
- 2- Hizmetin haberleştirilerek halka duyurulmaması; Yapılan faaliyet ile ilgili olarak yazılı ve görsel basında haber yapılması, vatandaşların sözkonusu faaliyetten haberdar olmaları açısından önem arz etmektedir. Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 nci madde uyarınca, belediye tarafından yürütülen bahse konu faaliyetleri halka duyuracak birim/birimlerin (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi) tespit edilerek bu birimlerin görevlerinin maddeler itibarıyla belirlenmesi ve kendi birimlerindeki faaliyetleri bu birimlere iletmekle yükümlü personelin 2.3 üncü madde kapsamında belirlenerek ilan edilmesi ile hizmetlerin haberleştirilmemesinin önüne geçilebilecek veya halkın hizmetlerden haberdar olmamaları olasılığı azaltılacaktır.

Ek Tablo 49: İL GENELİ PARK ve YEŞİL ALANLARIN BAKIMI/ARASÖZLE SULAMA HİZMETİ/PARK BAHÇE ve YEŞİL ALANLARIN BAKIM ve TEMİZLİĞİ FAALİYETLERİ

- 1- Yükümlülük dahilindeki park-bahçe ve yeşil alanların listesinin çıkartılması,
 2- Sulama, bakım ve temizliğe ilişkin planlama yapılması,
 3- Sulama, bakım ve temizlik faaliyetinin yürütülmesi.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Yükümlülük dahilindeki park-bahçe ve yeşil alanların kaydının bulunmaması,	3	3	2	5	3	2	2	1	1	2	6
Sulama, bakım ve temizlik planlaması yapılmaması,	2	3	3	5	3	4	4	3	1	3	9
Personel yetersizliği,	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	16
Alet edavat yetersizliği,	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	12
Bakım – onarım, temizlik vb yapılıp yapılmadığına ilişkin kontrolün yapılmaması,	2	3	3	4	3	4	4	4	1	3	9
Çevrenin temiz tutulması ve çimenlere basılmaması gibi uyarıcı levhaların bulunmaması,	2	3	3	4	3	2	2	2	1	2	6

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	6	Yükümlülük dahilindeki park-bahçe ve yeşil alanların kaydının bulunmaması,	Hizmet sahasında mevcut park bahçe ve yeşil alanların kayıtlarının tutulması sağlanmalıdır.
2	9	Sulama, bakım ve temizlik planlaması yapılmaması,	Hizmet götürülen alanların tümüne belirli periyotlarda hizmet götürülmesinin sağlanması amacıyla planlama yapılmalıdır.
3	16	Personel yetersizliği,	Personel sayısı artırılmalı, artırılması olanaklı değil ise farklı alanlardan personel temin edilmelidir.
4	12	Alet edavat yetersizliği,	İhtiyaç duyulan materyal eksikliği tespit edilerek temin edilmelidir.
5	9	Bakım – onarım, temizlik vb yapılıp yapılmadığına ilişkin kontrolün yapılmaması,	Kontrol teşkilatının etkinliği artırılmalıdır.
6	6	Çevrenin temiz tutulması ve çimenlere basılmaması gibi uyarıcı levhaların bulunmaması,	Vatandaşlara yönelik uyarıcı levhaların kolaylıkla görülebilecek noktalara konulması.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
6	Düşük	Hizmet sahasında mevcut park bahçe ve yeşil alanların kayıtlarının tutulması sağlanmalıdır.	Park ve bahçe listesinin (envanterinin) çıkartılması,	Park Bahçe ve Yeşil Alanlar Dairesi Başkanlığı
9	Orta	Hizmet götürülen alanların tümüne belirli periyotlarda hizmet götürülmesinin sağlanması amacıyla planlama yapılmalıdır.	Parkların bakımına ilişkin planlama yapılması,	
16	Yüksek	Personel sayısı artırılmalı, artırılması olanaklı değil ise farklı alanlardan personel temin edilmelidir.	Personel sayısını arttırmak için gerekli girişimlerde bulunulması,	
12	Orta	İhtiyaç duyulan materyal eksikliği tespit edilerek temin edilmelidir.	Materyal eksikliğinin tespit edilerek temin edilmesi,	
9	Orta	Kontrol teşkilatının etkinliği artırılmalıdır.	Park ve yeşil alanların belirli sıklıkla kontrolünün yapılmasının sağlanması,	
6	Düşük	Vatandaşlara yönelik uyarıcı levhaların kolaylıkla görülebilecek noktalara konulması.	Çevrenin temiz tutulması başta olmak üzere ikaz levhalarının park ve bahçelere konulması,	

İÇ KONTROL

1- “Yükümlülük dahilindeki park-bahçe ve yeşil alanların kaydının bulunmaması”, “Sulama, bakım ve temizlik planlaması yapılmaması”, “Bakım – onarım, temizlik vb yapılıp yapılmadığına ilişkin kontrolün yapılmaması”, “Çevrenin temiz tutulması ve çimenlere basılmaması gibi uyarıcı levhaların bulunmaması”; Tebliğin 2 nolu standartında birimlerin ve personelin görev tanımlarının yazılı olarak belirlenmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Yukarıda tespiti yapılan risklere yönelik eylem planlarının oluşturulması kapsamında birimlerin görev tanımlarının yazılı olarak belirlenmesi gerekmektedir. Böylece bakım onarım faaliyetlerinin hangi birim tarafından yapılacağı, sulama, temizlik faaliyetlerini hangi birim tarafından yapılacağı belirginleştirilecektir.

2- Personel yetersizliği; Tebliğin 9.2 nci maddesinde personel sayısının yetersizliği nedeniyle ortaya çıkması olası risklerin farkında olunarak gerekli önlemlerin alınması hususuna vurgu yapılmaktadır.

3- Alet edavat yetersizliği; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda eğitim esnasında gereksinim duyulan aletlerin yetersizliği bir risktir. Bu riskin, risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının (gereksinim duyulan aletlerin temini) oluşturulması ile bu riskin ortadan kalkacağı düşünülmektedir.

Ek Tablo 50: TAŞIT/MUHTELİF ARAÇ/MUHTELİF İŞ MAKİNESİ KİRALAMA FAALİYETİ

- 1- Gereksinim duyulan taşıt sayısının tespit edilmesi,
- 2- İhale işlemlerinin yürütülmesi,
- 3- Taşıtların ihtiyaç duyulan alanlara teslim edilmesi,
- 4- Taşıtların kullanılması.

RİSKLER ve RISK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Bütçenin gerçekçi hazırlanmaması,	2	3	2	5	3	2	2	2	1	2	6
Gereksinim duyulan araç sayısının hatalı tespit edilmesi,	3	3	2	4	3	2	2	2	1	2	6
Taşıtların ihtiyaç duyulan alanlarda değerlendirilmemesi,	4	4	3	4	4	3	4	3	2	3	12
Taşıtların kişisel işlemler için kullanılması,	4	5	4	5	5	5	5	4	2	4	20
Araç takip sisteminin olmaması,	4	3	4	5	4	4	4	4	1	3	12
Taşıtların özelliklerinin ihale mevzuatında belirtilen hususlara uygun olması,	4	4	4	5	4	4	3	2	1	3	12
Sözleşme hükümlerinin eksik olması (bakım onarım, araç değişimi gibi hususlara ilişkin hüküm olmaması).	4	4	4	4	4	3	4	4	1	3	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	6	Bütçenin gerçekçi hazırlanmaması,	1-Bütçe hazırlama ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi sağlanmalıdır, 2-Bütçelerin stratejik plana ve performans programlarına uygun olarak hazırlanması sağlanmalıdır. 3-Bütçeleme sürecinde arşivde yer alan geçmiş yıl verileri dikkate alınmalıdır.
2	6	Gereksinim duyulan araç sayısının hatalı tespit edilmesi,	Katılımcı surette hesaplama yapılarak kiralanacak taşıt sayısı belirlenmelidir.
3	12	Taşıtların ihtiyaç duyulan alanlarda değerlendirilmemesi,	Araçlar, birimlerin ihtiyaç duydukları alanlarda değerlendirilmelidir.
4	20	Taşıtların kişisel işlemler için kullanılması,	Taşıtların kişisel işlerde kullanılmasının önlenmesine yönelik kararlar alınmalıdır (Taşıtların mesai bitiminde işyerinde bırakılması, km kontrolü vb).
5	12	Araç takip sisteminin olmaması,	Kiralanılan araçlara araç takip sisteminin takılması sağlanmalıdır.
6	12	Taşıtların özelliklerinin ihale mevzuatında belirtilen hususlara uygun olması,	Taşıtların özellikleri belirlenirken Kamu İhale Mevzuatı hükümleri dikkate alınmalıdır.
7	12	Sözleşme hükümlerinin eksik olması (bakım onarım, araç değişimi gibi hususlara ilişkin hüküm olmaması).	Taşıtların özellikleri belirlenirken Kamu İhale Mevzuatı hükümleri dikkate alınmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
6	Düşük	1- Bütçe hazırlama ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi sağlanmalıdır, 2- Bütçelerin stratejik plana ve performans programlarına uygun olarak hazırlanması sağlanmalıdır. 3- Bütçeleme sürecinde arşivde yer alan geçmiş yıl verileri dikkate alınmalıdır.	1- Bütçe ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi, 2- Bütçelerin performans programına uygun olmasının sağlanması,	1- İnsan Kay. ve Eğ. Dai. Baş. 2- Destek Hiz. Dai.Baş.
6	Düşük	Katılımcı surette hesaplama yapılarak kiralanacak taşıt sayısı belirlenmelidir.	Belediyenin diğer birimlerine danışmak suretiyle kiralanacak taşıt sayısının belirlenmesi,	Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı
12	Orta	Araçlar, birimlerin ihtiyaç duydukları alanlarda değerlendirilmelidir.	Kiralaması yapılan araçların talep eden birimde kullanılmasının sağlanması,	
20	Yüksek	Taşıtların kişisel işlerde kullanılmasının önlenmesine yönelik kararlar alınmalıdır (Taşıtların mesai bitiminde işyerinde bırakılması, km kontrolü vb).	Taşıtların kişisel işlerde kullanılmasının önlenmesine yönelik kararlar alınmalıdır (Taşıtların mesai bitiminde işyerinde bırakılması, km kontrolü vb).	
12	Orta	Kiralanılan araçlara araç takip sisteminin takılması sağlanmalıdır.	Taşıtların kişisel işlerde kullanılmasının önlenmesine yönelik kararlar alınmalıdır (Taşıtların mesai bitiminde işyerinde bırakılması, km kontrolü vb).	
12	Orta	Taşıtların özellikleri belirlenirken Kamu İhale Mevzuatı hükümleri dikkate alınmalıdır.	Kiralaması yapılan araçların talep eden birimde kullanılmasının sağlanması,	
12	Orta	Taşıtların özellikleri belirlenirken Kamu İhale Mevzuatı hükümleri dikkate alınmalıdır.	Geçmiş yıllarda araç takip sisteminde tespit edilen sorunlara yönelik sözleşmeye hüküm konulması,	

İÇ KONTROL

1- Bütçenin gerçekçi hazırlanmaması; Bütçe hazırlanması ile ilgili olarak İç Kontrol Standartları Tebliğinde yer alan 3.5, 5.3, 13.2, 13.3 ve 15.6 ncı maddeler önem arz etmektedir. Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda bütçe hazırlama ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi yerinde bir uygulama olacaktır. Tebliğin 5.3 üncü maddesinde; bütçelerin stratejik plana ve performans programlarına uygun olarak hazırlanması hususuna vurgu yapılmaktadır. Dolayısıyla Tebliğ hükmünün uygulanması durumunda bütçeleme sürecinde performans programında belirtilen miktarlar ile sınırlı kalınacak ve böylece daha gerçekçi bütçeleme yapılması olası hale gelecektir.

Yine bütçeleme sürecinde geçmiş yıl verilerinin dikkate alınması bir gerekliliktir. Geçmiş yıl verilerine ise arşiv kayıtlarından ulaşmak mümkündür. Arşiv ve dokümantasyon sisteminin oluşturulması Tebliğin 15.6 ncı maddesinde belirtilmektedir. Arşiv kayıtlarında yer alan verilerin doğruluğunun yanısıra bu verilere bütçeleme sürecinde ulaşabilmek de önemlidir. Bu hususlar da Tebliğin 13.2 ve 13.3 üncü maddelerinde vurgulanmaktadır.

2- “Gereksinim duyulan araç sayısının hatalı tespit edilmesi”, “Taşıtların ihtiyaç duyulan alanlarda değerlendirilmemesi”, “Taşıtların özelliklerinin ihale mevzuatında belirtilen hususlara uygun olması”, “Taşıtların kişisel işlemler için kullanılması”, “Sözleşme hükümlerinin eksik olması (bakım onarım, araç değişimi gibi hususlara ilişkin hüküm olmaması)”, “Araç takip sisteminin olmaması”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda programda tespit edilen aksaklıkların giderilmemesi bir risktir. Bu riskin, risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının (örneğin; muayene ve kabul komisyonlarının etkinliğinin artırılması, araç takip sisteminin araçlara takılması, araç bakım onarımı ve araç değişimine ilişkin sözleşmeye hüküm eklenmesi vb) oluşturulması ile bu riskin ortadan kalkacağı düşünülmektedir.

Ek Tablo 51: MUHTELİF TÜRDE BİTKİ ALIMI FAALİYETİ

- 1- Bitki dikimi yapılacak alanların tespit edilmesi,
- 2- Bitki dikimi yapılacak alanlara uyumlu bitkinin belirlenmesi,
- 3- Bitkilerin alınması,
- 4- Bitkilerin dikilmesi,
- 5- Bitkilerin bakımının yapılması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Alanlara uygun bitkilerin dikilmemesi,	4	4	4	5	4	2	2	2	2	2	8
Gereken miktardan fazla miktarda bitki alınması,	4	4	4	3	4	2	2	2	1	2	8
Alımı yapılan bitkilerin güvenli alanlarda muhafaza edilmemesi,	4	3	3	4	4	3	4	3	1	3	12
Bitkilerin dikim zamanında dikilmemesi,	4	4	4	5	4	2	2	2	1	2	8
Bitkilerin bakımının yapılmaması	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	8	Alanlara uygun bitkilerin dikilmemesi,	Dikimi yapılacak alanlara uygun (iklime uygun) bitkiler tercih edilmelidir.
2	8	Gereken miktardan fazla miktarda bitki alınması,	Dikim yapılacak alanların yüzölçümü dikkate alınarak bitki alım miktarı belirlenmelidir.
3	12	Alımı yapılan bitkilerin güvenli alanlarda muhafaza edilmemesi,	Alımı yapılan bitkilerin muhafazası için farklı hava koşullarına karşı korunaklı alanlar yapılmalıdır.
4	8	Bitkilerin dikim zamanında dikilmemesi,	Alımı yapılan bitkiler en uygun zaman zarfında dikilmelidirler.
5	12	Bitkilerin bakımının yapılmaması.	Alımı yapılan bitkilerin belli periyotlarda bakımı yapılmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
8	Orta	Dikimi yapılacak alanlara uygun (iklime uygun) bitkiler tercih edilmelidir.	Uzman görüşleri ışığında bölgeye uygun bitkilerin seçilmesi,	Park Bahçe ve Yeşil Alanlar Dairesi Başkanlığı
8	Orta	Dikim yapılacak alanların yüzölçümü dikkate alınarak bitki alım miktarı belirlenmelidir.	Bitki alımının hesaplanmasında yüzölçümünün dikkate alınması,	
12	Orta	Alımı yapılan bitkilerin muhafazası için farklı hava koşullarına karşı korunaklı alanlar yapılmalıdır.	Korunaklı muhafaza alanlarının bulunması,	
8	Orta	Alımı yapılan bitkiler en uygun zaman zarfında dikilmelidirler.	Bitkilerin bekletilmeksizin dikilmesi,	
12	Orta	Alımı yapılan bitkilerin belli periyotlarda bakımı yapılmalıdır.	İl genelinde ekimi yapılan bitkilerin bakımına ilişkin planlamanın yapılması,	

İÇ KONTROL

- 1- “Alanlara uygun bitkilerin dikilmemesi”, “Gereken miktardan fazla miktarda bitki alınması”, “Bitkilerin dikim zamanında dikilmemesi”, “Bitkilerin bakımının yapılmaması”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçların gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskleri tanımlayarak değerlendirilmesi ve alınacak önlemlerin belirlenmesi gerektiği ifade edilmektedir. İç ve dış risklerin belirlenmesi ile birlikte bu riskler tespit edilecek ve eylem planı oluşturulacaktır.
- 2- Alımı yapılan bitkilerin güvenli alanlarda muhafaza edilmemesi; Tebliğin 7.3 üncü maddesi varlıkların güvenliğinin sağlanması hususuna vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda varlıkların (sulama aletlerinin) güvenliği için barınaklar yapılması ve böylece araçların olumsuz hava şartlarına (aşırı güneş, kar ve yağmur) karşı korunması yerinde bir uygulama olacaktır.

Ek Tablo 52: İL GENELİ SULAMA MALZEMESİ ALIMI FAALİYETİ

- 1- İhtiyaç duyulan malzemelerin belirlenmesi,
- 2- Sulama malzemelerinin alınması,
- 3- Sulama malzemelerinin ilgili yerlere teslimatının sağlanması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas. Ort.	Risk Puanı
İhtiyaç duyulan malzemelerin belirlenmemesi,	2	2	3	5	3	2	2	1	1	2	6
Alınan malzemelerin muhafazasının yetersiz olması,	4	3	4	4	4	4	3	4	2	3	12
Belli dönemler itibarıyla sulama malzemelerinin envanterinin çıkartılmaması,	3	3	3	5	4	2	2	2	2	2	8
Sulama malzemelerinin personele zimmetlenmemesi.	2	2	3	4	3	2	2	2	2	2	6

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	6	İhtiyaç duyulan malzemelerin belirlenmemesi,	İl genelinde sulama malzemelerinin belirlenmesi,
2	12	Alınan malzemelerin muhafazasının yetersiz olması,	Alımı yapılan bitkilerin muhafazası için farklı hava koşullarına karşı korunaklı alanlar yapılmalıdır,
3	8	Belli dönemler itibarıyla sulama malzemelerinin envanterinin çıkartılmaması,	Belli dönemler itibarıyla envanter çalışmaları yürütülmelidir.
4	6	Sulama malzemelerinin personele zimmetlenmemesi.	Sulama malzemeleri ilgili personele zimmetlenmelidir.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
6	Düşük	İl genelinde sulama malzemelerinin belirlenmesi,	Çıkarılan envanter ile ihtiyaç listesinin karşılaştırılarak eksiklerin temin edilmesi,	Park Bahçe ve Yeşil Alanlar Dairesi Başkanlığı
12	Orta	Alımı yapılan bitkilerin muhafazası için farklı hava koşullarına karşı korunaklı alanlar yapılmalıdır,	Korunaklı muhafaza alanlarının bulunması,	
8	Orta	Belli dönemler itibarıyla envanter çalışmaları yürütülmelidir.	Envanter çıkarılması,	
6	Düşük	Sulama malzemeleri ilgili personele zimmetlenmelidir.	Görev tanımlarının yapılması, ardından malzemelerin ilgili kimselere zimmetlenmesi,	

İÇ KONTROL

- 1- İhtiyaç duyulan malzemelerin belirlenmemesi; Tebliğin planlama ve programlama başlıklı 5 inci standartında idarelerin faaliyetlerini ve bunları gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları kaynakları içeren plan ve programlarını oluşturması hususuna vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda faaliyetleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan malzemelerin eksiksiz tespiti faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde önem arz etmektedir.
- 2- Alınan malzemelerin muhafazasının yetersiz olması; Tebliğin 7.3 üncü maddesi varlıkların güvenliğinin sağlanması hususuna vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda varlıkların (sulama aletlerinin) güvenliği için barınaklar yapılması ve böylece araçların olumsuz hava şartlarına (aşırı güneş, kar ve yağmur) karşı korunması yerinde bir uygulama olacaktır.
- 3- “Belli dönemler itibarıyla sulama malzemelerinin envanterinin çıkartılmaması”, “Sulama malzemelerinin personele zimmetlenmemesi”; Tebliğin 2.3 üncü maddesinde personelin görevlerini ve bu görevlere ilişkin yetki ve sorumluluklarını kapsayan görev dağılım çizelgesinin oluşturulması hususu vurgulanmakta, 7.3 üncü maddesinde ise varlıkların dönemsel kontrolünün ve güvenliğinin sağlanmasına ilişkin hükmün yer aldığı görülmektedir. Sulama malzemelerinin personele zimmetlenmesi personelin sorumluluklarının belirlenmesi yönüyle Tebliğin 2.3 üncü maddesi ile ilişkilidir. Belli dönemler itibarıyla sulama malzemelerinin envanterinin çıkartılması ise varlıkların dönemsel kontrolü ile ilişkilidir.

Ek Tablo 53: ARSA-ARAZİ KİRALAMA

- 1- Yapılacak faaliyetin belirlenmesi,
- 2- Arsa ve arazi envanterinin çıkartılması,
- 3- Arsa ve arazinin yetersizliği durumunda kiralama sürecinin başlatılması,
- 4- Kiralamanın gerçekleşmesi
- 5- Kiralanan arsa ve arazinin kiralama amacına uygun kullanımı.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Arsa ve arazi tespitinde ihtiyaca göre tespitin yapılmaması	3	3	3	5	4	2	2	2	2	2	8
Kurum bünyesindeki arsa ve arazi envanterinin çıkartılmaması	3	3	3	5	4	2	2	2	1	2	8
Kurumda mevcut olan arsa arazi verilerinin güncel olmaması	2	3	2	4	3	3	2	2	1	2	6
Kiralama bedelinin piyasa şartlarının üzerinde belirlenmesi	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	6
Kiralanan arsa ve arazinin kiralama amacına uygun kullanılmaması	3	4	3	4	4	4	2	4	1	3	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	8	Arsa ve arazi tespitinde ihtiyaca göre tespitin yapılmaması	İhtiyaç analizinin yapılması
2	8	Kurum bünyesindeki arsa ve arazi envanterinin çıkartılmaması	Arsa ve arazi envanter çalışmalarının yapılması
3	6	Kurumda mevcut olan arsa arazi verilerinin güncel olmaması	
4	6	Kiralama bedelinin piyasa şartlarının üzerinde belirlenmesi	Gerçekçi piyasa fiyat araştırması yapılması
5	12	Kiralanan arsa ve arazilerin kiralama amacına uygun kullanılmaması	-

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
8	Orta	İhtiyaç analizinin yapılması	Vatandaş talep ve şikayetleri başta olmak üzere ihtiyaç tespitinin yapılması	Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı
8	Orta	Arsa ve arazi envanter çalışmalarının yapılması	Kurum bünyesindeki arsa ve arazi kayıtları ile tapu kayıtlarının belli periyotlarla karşılaştırılması	
6	Düşük		Fiyat teklifi olarak piyasa fiyat araştırması yönteminin farklı yöntemler uygulamak suretiyle genişletilmesi	
6	Düşük	Gerçekçi piyasa fiyat araştırması yapılması		

İÇ KONTROL

1- “Kurum bünyesindeki arsa ve arazi envanterinin çıkartılmaması”, “Kurumda mevcut olan arsa arazi verilerinin güncel olmaması”; Tebliğin 7.3 üncü maddesinde “Kontrol faaliyetleri, varlıkların dönemsel kontrolünü ve güvenliğinin sağlanmasını kapsamalıdır” hükmü, 14.1 inci maddesinde ise “İdareler, her yıl, amaçları, hedefleri, stratejileri, varlıkları, yükümlülükleri ve performans programlarını kamuoyuna açıklamalıdır” hükmü yer almaktadır. Varlıkların miktarının kamuoyuna açıklanabilmesi için ilk olarak varlık miktarının tespit edilmesi gerekmektedir. Varlıkların dönemsel kontrolünün yapılması fiili sayım neticesinde mümkün olabilecektir. Fiili sayım neticesinde sahip olunan arsa ve arazilerin miktarı belirlenebilecek, bahse konu risklerin etki ve olasılıklarında azalma beklenebilecektir.

2- “Arsa ve arazi tespitinde ihtiyaca göre tespitin yapılmaması”; “Kurumda mevcut olan arsa ve arazi verilerinin güncel olması” ve “Kurum bünyesindeki arsa ve arazi envanterinin çıkartılması” sağlandığında arsa ve arazi ihtiyaçlarının tespiti olanaklı hale gelebilecektir.

3- Kiralama bedelinin piyasa şartlarının üzerinde belirlenmesi; Tebliğin 3.2 nci maddesinde yer alan “İdarenin yönetici ve personeli görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır”, 3.5 inci maddesinde yer alan “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” ve 8.1 inci maddesinde yer alan “İdareler, faaliyetleri hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir” hükümleri uyarınca piyasa fiyat araştırması yapacak personelin hangi usulleri kullanarak piyasa fiyat araştırması yapmaları gerektiğine ilişkin yazılı prosedür belirlenmeli, piyasa fiyat araştırma usulleri eğitimini ilgili personelin alması sağlanmalı ve piyasa fiyat araştırmasında bu alanda bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip bireyler görevlendirilmelidir. Bu şekilde daha gerçekçi piyasa fiyatlarına ulaşılması mümkün hale gelebilecektir. Son olarak, piyasa fiyatının gerçekçi belirlenmesinde arşiv verileri önem arzettiğinden Tebliğin 15 inci maddesi uyarınca kayıt ve dosyalama sisteminin (arşiv) etkin hale getirilmesi yönünde hareket edilmelidir.

4- Kiralanan arsa ve arazinin kiralama amacına uygun kullanılmaması; Tebliğin 1.4 üncü maddesinde faaliyetlerde dürüstlük, saydamlık ve hesap verebilirliğin sağlanması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Bu madde uyarınca dürüstlük, saydamlık ve hesap verebilirliğin sağlanması halinde sözkonusu riskin etki ve olasılığında azalma beklenilecektir.

Ek Tablo 54: ARAÇ TECHİZAT BAKIM ONARIM GİDERLERİ

- 1- Onarım gerektiren araçların belirlenmesi,
- 2- Kiralama kapsamında temin edilen araçların ilgili firmaya bildirilmesi,
- 3- Bakım onarım süresince yedek aracın temin edilmesi.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas Ort.	Risk Puanı
Araçların bakımına ilişkin sözleşmeye hüküm konulmaması	3	3	3	5	4	2	2	2	1	2	8
Bakım onarım için yüklenici firmaya teslim edilen araçların yerine yedek aracın temin edilmemesi	4	3	4	5	4	2	2	2	1	2	8

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	8	Araçların bakımına ilişkin sözleşmeye hüküm konulmaması	Faaliyete ilişkin risklerin tespit edilerek tip sözleşme hükümleri ile karşılaştırılması
2	8	Bakım onarım için yüklenici firmaya teslim edilen araçların yerine yedek aracın temin edilmemesi	

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
8	Orta	Faaliyete ilişkin risklerin tespit edilerek tip sözleşme hükümleri ile karşılaştırılması	Tip sözleşmede yer alan “diğer hususlar” başlığı altında ihtiyaç duyulan tüm hususların maddeleştirilmesi	Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı
8	Orta			

İÇ KONTROL

1- “Araçların bakımına ilişkin sözleşmeye hüküm konulmaması”, “Bakım onarım için yüklenici firmaya teslim edilen araçların yerine yedek aracın temin edilmemesi”; Tebliğin 6.1 inci maddesinde “İdareler, her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflerine yönelik riskleri belirlemelidir” hükmü yer almaktadır. Bu kapsamda risklerin tespiti sürecinde yukarıda belirtilen riskler gündeme gelebilecektir. Katılımcı şekilde yapılan risk belirleme çalışmalarında bu tür risklere yönelik eylem planları ortaya konulabilecek, risklerin etki ve olasılığında azalma beklenebilecektir.

Ek Tablo 55: BİTKİ DİKİMİ İÇİN ARAÇ ve EKİPMAN DESTEĞİ

- 1- Dikim yapılacak bitkilerin tespit edilmesi,
- 2- Bitkilerin dikimi için gerekli teçhizatın belirlenmesi,
- 3- Dikim sürecinde gerekli olan araç ve ekipman envanterinin çıkartılması,
- 4- İhtiyaç duyulan araç ve ekipman eksik listesinin çıkartılması,
- 5- Eksik araç ve ekipmanların temini için Olur alınması,
- 6- Eksikliklerin temin edilmesi,
- 7- Temin edilen ekipmanların uygun bir ortamda muhafaza edilmesi.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
İklimе uygun bitki tercihinin yapılmaması	4	3	3	4	4	2	2	2	1	2	8
Dikim sürecinde gerekli olan araç ve ekipman envanterinin çıkartılmaması/çıkartılamaması	3	3	2	4	3	2	2	2	2	2	6
Eksikliklerin doğru bir şekilde belirlenememesi	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	6
Eksikliklerin temininde uygun bir zamanlama yapılamaması	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	6
Araç ve ekipmanların teknik şartnamede yer alan özelliklere sahip olmamasına rağmen kabul edilmesi	4	3	4	5	4	3	2	3	1	2	8
Temin edilen araç ve ekipmanların çalınma, paslanma vb koşullardan korunacak uygun bir ortam oluşturulamaması	4	4	4	3	4	4	2	3	2	3	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	8	İklimе uygun bitki tercihinin yapılmaması	Bitkilerin iklimе uygunluğunun tespiti
2	6	Dikim sürecinde gerekli olan araç ve ekipman envanterinin çıkartılmaması/çıkartılamaması	Dikim sürecinde gerekli olan araç ve ekipmanların envanterinin çıkartılması
3	6	Eksikliklerin doğru bir şekilde belirlenememesi	Gerekli olan araç ve ekipman ile mevcut araç ve ekipmanın karşılaştırılarak eksikliklerin tespit edilmesi
4	6	Eksikliklerin temininde uygun bir zamanlama yapılamaması	Dikim süreci dikkate alınarak eksik araç ve ekipmanların temin edilmesine yönelik planlama yapılması
5	8	Araç ve ekipmanların teknik şartnamede yer alan özelliklere sahip olmamasına rağmen kabul edilmesi	İdareye teslim edilen araç ve ekipmanların, idarenin talep ettiği vasıfta olup olmadığının kontrolü
6	12	Temin edilen araç ve ekipmanların çalınma, paslanma vb koşullardan korunacak uygun bir ortam oluşturulamaması	Temin edilen araç ve ekipmanların çalınma, paslanma koşullarına karşın korunaklı alanda muhafazasının sağlanması

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
8	Orta	Bitkilerin iklimе uygunluğunun tespiti	Uzman görüşlerinden yararlanılarak bölgeye ve iklimе uygun bitkilerin tespiti	Park Bahçe ve Yeşil Alanlar Dairesi Başkanlığı
6	Düşük	Dikim sürecinde gerekli olan araç ve ekipmanların envanterinin çıkartılması	Taşınır mal sayımının yapılması	
6	Düşük	Gerekli olan araç ve ekipman ile mevcut araç ve ekipmanın karşılaştırılarak eksikliklerin tespit edilmesi	Tespit edilen araç ve ekipman ile mevcut araç ve ekipmanın karşılaştırılması	
6	Düşük	Dikim süreci dikkate alınarak eksik araç ve ekipmanların temin edilmesine yönelik planlama yapılması	Dikimi yapılacak bitkilerin dikim takviminin çıkartılması	
8	Orta	İdareye teslim edilen araç ve ekipmanların, idarenin talep ettiği vasıfta olup olmadığının kontrolü	Muayene kabul komisyonu üyelerinin, teknik şartnamede belirtilen özellikler ile idareye teslim edilen ürün özelliklerini karşılaştırması	
12	Orta	Temin edilen araç ve ekipmanların çalınma, paslanma koşullarına karşın korunaklı alanda muhafazasının sağlanması	Dikim araç ve ekipmanlarının muhafazası için korunaklı bir alanın oluşturulması	

İÇ KONTROL 1- “İklimе uygun bitki tercihinin yapılmaması”, “Eksikliklerin temininde uygun bir zamanlama yapılamaması”; Tebliğin 6.1 inci maddesinde “İdareler, her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflerine yönelik riskleri belirlemelidir” hükmü yer almaktadır. Bu kapsamda risklerin tespiti sürecinde iklimе uygun bitki tercihinin yapılmaması veya eksikliklerin tespitinde uyum bir zamanlama yapılamaması gündeme gelebilecektir. Katılımcı şekilde yapılan risk belirleme çalışmalarında bu tür risklere yönelik eylem planları ortaya konulabilecektir. **2-** Dikim sürecinde gerekli olan araç ve ekipman envanterinin çıkartılmaması/çıkartılamaması; Tebliğin 7.3 üncü maddesi gereğince varlıkların dönemsel kontrolünün sağlanması gerekmektedir. Varlıkların dönemsel kontrolünün yapılması ambarda hangi malzemelerin olduğunun belirlenmesini, fiili sayım yapılmasını, beraberinde getirecektir. **3-** Eksikliklerin doğru bir şekilde belirlenememesi; Tebliğin 14.1 inci maddesinde “İdareler, her yıl, amaçları, hedefleri, stratejileri, varlıkları, yükümlülükleri ve performans programlarını kamuoyuna açıklamalıdır” denilmektedir. Varlıkların miktarının kamuoyuna açıklanabilmesi için ilk olarak varlık miktarının tespit edilmesi gerekmektedir. Bu da sayım ile mümkün hale gelecektir. Sayının tespiti sonrasında talebe yeterli gelip gelmediği belirlenebilecektir. **4-** Araç ve ekipmanların teknik şartnamede yer alan özelliklere sahip olmamasına rağmen kabul edilmesi; Tebliğin 3.5 inci maddesinde yer alan “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” hükmü uyarınca muayene kabul işlemlerini gerçekleştiren personele muayene kabul işlemleri ile ilgili mevzuat eğitiminin verilmesi, 5.4 üncü maddesinde yer alan “Yöneticiler, faaliyetlerin ilgili mevzuat, stratejik

plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflere uygunluğunu sağlamalıdır” hükmü uyarınca muayene kabul faaliyetlerinin mevzuata uygunluğunun sağlanması, 7.1 inci maddesinde yer alan “Her bir faaliyet ve riskleri için uygun kontrol strateji ve yöntemleri (düzenli gözden geçirme, örnekleme yoluyla kontrol, karşılaştırma, onaylama, raporlama, koordinasyon, doğrulama, analiz etme, yetkilendirme, gözetim, inceleme, izleme v.b.) belirlenmeli ve uygulanmalıdır” hükmü uyarınca muayene kabul işlemleri için kontrol yöntemlerinin belirlenmesi ve uygulanması sağlanmalıdır. Bu şekilde risk düzeyi azaltılabilecektir.

Ek Tablo 56: ÇOCUK OYUN GRUBU ALIMI FAALİYETİ

- 1- Sorumluluk alanındaki parklara ilişkin envanter çıkartılması,
- 2- Parkı olmayan veya parkı bakımsız olan mahallelerin tespiti,
- 3- Oyun grubu temini için Olur alınması,
- 4- Oyun gruplarının temin edilmesi,
- 5- Oyun gruplarının kurulumuna değin korunaklı alanda muhafaza edilmesi,
- 6- Oyun gruplarının yaralanma olasılıklarını azaltacak şekilde dizimi,
- 7- Oyun gruplarının belli sıklıkla bakımının yapılması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas Ort.	Risk Puanı
Oyun gruplarının kurulacağı alanların uzman olmayan kişilerce hatalı tespiti	3	2	3	1	2	1	1	2	1	1	2
Oyun gruplarının kurulumu için kriterlerin belirlenmemesi (nüfus, çocuk yoğunluğu, bölgedeki park sayısı vb)	3	2	3	1	2	1	1	2	1	1	2
Performans raporundaki hedeflerin ve ayrılan bütçenin gerçekçi hazırlanmaması	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	4
Alımı yapılacak oyun grupları ve spor aletlerinin standartlara uygun olmaması	5	4	3	5	4	1	2	1	1	2	8
Oyun gruplarında elektrik çarpması vb olması	2	2	3	2	2	4	5	5	5	5	10
Trafiğin yoğun olduğu alanlara oyun gruplarının kurulması	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	25
Oyun grubu aletlerinin miktarca ve nitelikçe yetersiz olması	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	20
Oyun gruplarındaki oyuncakların kazalara sebebiyet verebilecek tarzda yerleştirilmesi	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	20
Parkın belediye tarafından yapıldığına dair ibarenin bulunmaması	1	1	1	1	1	4	4	4	5	4	4
Oyun grubu aletlerinin bakımının belli periyotlar halinde yapılmaması	3	3	2	4	3	4	4	4	5	4	12
Parklarda kamera sisteminin olmaması	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	20
Harcırah hesaplama sürecinde derece ve kademenin hatalı tespit edilmesi	1	2	1	1	1	4	3	3	3	3	3
Harcırah hesaplama sürecinde gündelik miktarının hatalı tespit edilmesi	1	2	1	1	1	4	3	3	3	3	3
Harcırah hesaplama sürecinde hesaplama hatalarının yapılması	1	2	1	1	1	4	3	3	3	3	3

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	25	Trafiğin yoğun olduğu alanlara oyun gruplarının kurulması	Oyun parklarının trafiğin yoğun olmadığı bölgelere kurulması sağlanmalıdır. Ayrıca bazı sokakların tamamıyla trafiğe kapatılarak oyun sokağına dönüştürülmesi sağlanmalıdır.
2	20	Oyun grubu aletlerinin miktarca ve nitelikçe yetersiz olması	Çocuklar için farklı türlerde ve yeterli sayıda oyun grupları temin edilmelidir.
3	20	Oyun gruplarındaki oyuncakların kazalara sebebiyet verebilecek tarzda yerleştirilmesi	Oyun gruplarında yer alan oyun aletlerinin yerleştirilmesinde iş güvenliği uzmanlarından faydalanılmalıdır. Salıncakların çarpmalara sebebiyet vermeyecek noktalara yerleştirilmesi sağlanmalıdır.
4	20	Parklarda kamera sisteminin olmaması	Parklarda kör nokta kalmayacak şekilde kamera sistemi kurulmalıdır.
5	12	Oyun grubu aletlerinin bakımının belli periyotlar halinde yapılmaması	Oyun aletleri belirli periyotlar halinde bakımdan geçirilmeli, yağlama, vida sıkıştırma, parça değiştirme vb yerine getirilmelidir.
6	10	Oyun gruplarında elektrik çarpması vb olması	Park zeminleri, özellikle kayalarda meydana gelen enerjiyi emecek tarzda oluşturulmalıdır.
7	8	Alımı yapılacak oyun grupları ve spor aletlerinin standartlara uygun olmaması	Yaralanmalar ve hatta ölümlü kazaların önüne geçebilmek için oyun aletleri TSE standartlarına uygun olarak temin edilmelidir.
8	4	Performans raporundaki hedeflerin ve ayrılan bütçenin gerçekçi hazırlanmaması	Performans programında yer alan hedefler istişare edilmek suretiyle ve gerektiğinde uzman personel desteği alarak belirlenmelidir.
9	4	Parkın belediye tarafından yapıldığına dair ibarenin bulunmaması	Büyükşehir Belediyelerinde, bilhassa ilçe merkezlerine kurulan büyük bütçeli parklara, parkın Büyükşehir Belediyesi tarafından yapıldığına ilişkin levha asılması sağlanmalıdır.

10	3	Harcırah hesaplama sürecinde derece ve kademenin hatalı tespit edilmesi	Harcırah formunda yer alan derece ve kademeye yönelik verilerin İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı verilerine uygunluğu teyit edilmelidir.
11	3	Harcırah hesaplama sürecinde gündelik miktarının hatalı tespit edilmesi	İçinde bulunulan mali yıl içerisinde farklı kademe ve dereceler için öngörülen gündelikler küsuratları ile birlikte hesaplama dahil edilmelidir.
12	3	Harcırah hesaplama sürecinde hesaplama hatalarının yapılması	İlgililer tarafından İdareye sunulan harcırah belgelerinde yer alan matematiksel hesaplamalar kontrol edilmelidir.
13	2	Oyun gruplarının kurulacağı alanların uzman olmayan kişilerce hatalı tespiti	Parkların kurulacağı alanların istişare edilerek, trafik yoğunluğu, ihtiyaç düzeyi vb hususlar dikkate alınarak belirlenmesi sağlanmalıdır.
14	2	Oyun gruplarının kurulumu için kriterlerin belirlenmemesi (nüfus, çocuk yoğunluğu, bölgedeki park sayısı vb)	Belediye yönetimi tarafından, park kurulumuna kim tarafından karar verileceği, kararın verilmesinde baz alınacak kriterlerin ne olacağı vb hususlar netleştirilmelidir.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
25	Yüksek	Oyun parklarının trafiğin yoğun olmadığı bölgelere kurulması sağlanmalıdır. Ayrıca bazı sokakların tamamıyla trafiğe kapatılarak oyun sokağına dönüştürülmesi sağlanmalıdır.	Oyun sokakları oluşturulması, parkların etrafındaki yollara uyarı levhaları ve hız kesicilerin konulması	Park Bahçe ve Yeşil Alanlar Dai. Bşk.
20	Yüksek	Çocuklar için farklı türlerde ve yeterli sayıda oyun grupları temin edilmelidir.	Nüfus yoğunluğu dikkate alınarak oyun gruplarının büyüklük ve miktarlarının belirlenmesi	
20	Yüksek	Oyun gruplarında yer alan oyun aletlerinin yerleştirilmesinde iş güvenliği uzmanlarından faydalanılmalıdır. Salıncakların çarpmalara sebebiyet vermeyecek noktalara yerleştirilmesi sağlanmalıdır.	İSG uzmanlarının görüşleri ışığında oyun aletlerinin yerleştirilmesi, oyun aletlerinin TSE Standartlarında olmasının sağlanması	
20	Yüksek	Parklarda kör nokta kalmayacak şekilde kamera sistemi kurulmalıdır.	Kamera sistemi kurulması	
12	Yüksek	Oyun aletleri belirli periyotlar halinde bakımdan geçirilmeli, yağlama, vida sıkıştırma, parça değiştirme vb yerine getirilmelidir.	Parkların listesinin yapılarak, belirli periyotlar halinde bakımı yönünde iç genelge yayımlanması	
10	Yüksek	Park zeminleri, özellikle kayaklarda meydana gelen enerjiyi emecek tarzda oluşturulmalıdır.	İSG uzmanlarının görüşleri ışığında parkların tanzim edilmesi	
8	Orta	Yaralanmalar ve hatta ölümlü kazaların önüne geçebilmek için oyun aletleri TSE standartlarına uygun olarak temin edilmelidir.	Teknik şartnamelerin TSE standartları ile uyumlu olması	

İÇ KONTROL

- 1- Sorumluluk alanındaki çocuk parklarının envanterinin çıkartılmaması; Tebliğin 7.3 üncü maddesi gereğince varlıkların dönemsel kontrolünün sağlanması gerekmektedir. Varlıkların dönemsel kontrolünün yapılması ambarda hangi malzemelerin olduğunun belirlenmesini, fiili sayım yapılmasını beraberinde getirecektir.
- 2- Çocuk parkları sayısı itibarıyla mahalleler arası dengenin kurulamaması; Kamu İç Kontrol Standartlarının 1.5 inci maddesinde idarenin gerek personeline gerekse hizmet verilenlere adil ve eşit davranması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir.
- 3- Teslim edilen çocuk parklarının teknik şartnamede belirtilen evsafa olmaması; Tebliğin 3.5 inci maddesinde yer alan “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” hükmü uyarınca muayene kabul işlemlerini gerçekleştiren personele muayene kabul işlemleri ile ilgili mevzuat eğitiminin verilmesi, 5.4 üncü maddesinde yer alan “Yöneticiler, faaliyetlerin ilgili mevzuat, stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflere uygunluğunu sağlamalıdır” hükmü uyarınca muayene kabul faaliyetlerinin mevzuata uygunluğunun sağlanması, 7.1 inci maddesinde yer alan “Her bir faaliyet ve riskleri için uygun kontrol strateji ve yöntemleri (düzenli gözden geçirme, örnekleme yoluyla kontrol, karşılaştırma, onaylama, raporlama, koordinasyon, doğrulama, analiz etme, yetkilendirme, gözetim, inceleme, izleme v.b.) belirlenmeli ve uygulanmalıdır” hükmü uyarınca muayene kabul işlemleri için kontrol yöntemlerinin belirlenmesi ve uygulanması sağlanmalıdır. Bu şekilde risk düzeyi azaltılabilecektir.
- 4- Oyun gruplarının kurulumlarına değin korunaklı alanda muhafaza edilememeleri; Tebliğin 7.3 üncü maddesi varlıkların güvenliğinin sağlanması hususuna vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda varlıkların (oyun aletlerinin) güvenliği barınaklar yapılması ve böylece oyun aletlerinin olumsuz hava şartlarına (aşırı güneş, kar ve yağmur) karşı korunması yerinde bir uygulama olacaktır.
- 5- Çocuk oyun gruplarının diziliminin oyun oynayan çocukların sağlığını tehlikeye atacak şekilde yapılması; Tebliğin 6.1. inci maddesi uyarınca idareler hedeflerine yönelik riskleri belirlemelidir. Risklerin belirlenme sürecinde bu riskin ileri sürülmesi muhtemeldir. Tebliğin 8.1 inci maddesinde idarelerin faaliyetleri hakkında yazılı prosedürler belirlemesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu bağlamda oyun gruplarının diziliminde öne çıkan hususların yazılı olarak belirlenmesi ile bu riskin etki ve olasılığında azalma meydana gelmesi muhtemeldir.
- 6- Çocuk oyun gruplarının belli sıklıkla bakım onarımının (temizlik, yağlama, eksik parçaların temini, sprey ile yazılan yazıların silinmesi) yapılmaması; Tebliğin 3.3 üncü maddesinde her görev için en uygun personelin seçilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bakım onarım işlemlerinde en uygun personelin seçilmesi sonrasında sıra Tebliğin 8.1 inci maddesinde idarelerin faaliyetleri hakkında yazılı prosedürler belirlemesi hususuna gelmektedir. Bu bağlamda oyun gruplarının bakım onarımının yapılmasında öne çıkan hususların yazılı olarak belirlenmesi ile bu riskin etki ve olasılığında azalma meydana gelmesi muhtemeldir.

Ek Tablo 57: DONATI ELEMANI ALIMI FAALİYETİ

- 1- Sorumluluk alanındaki donatı elemanlarına ilişkin envanter çıkartılması,
- 2- Donatı elemanı olmayan veya bakımsız olan mahallelerin tespiti,
- 3- Donatı elemanı temini için Olur alınması,
- 4- Donatı elemanlarının temin edilmesi,
- 5- Donatı elemanlarının kurulumuna değin korunaklı alanda muhafaza edilmesi,
- 6- Donatı elemanlarının yaralanma olasılıklarını azaltacak şekilde dizimi,
- 7- Donatı elemanlarının belli sıklıkla bakımının yapılması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Sorumluluk alanındaki donatı elemanlarının envanterinin çıkartılmaması	3	3	2	5	3	4	2	4	1	3	9
Donatı elemanı sayısı itibarıyla mahalleler arası dengenin kurulamaması	4	4	3	3	4	4	3	3	1	3	12
Teslim edilen donatı elemanlarının teknik şartnamede belirtilen evsafa olmaması	4	4	4	5	4	3	2	3	1	2	8
Donatı elemanlarının diziliminin oyun oynayan çocukların sağlığını tehlikeye atacak şekilde dizilmesi	5	5	5	5	5	5	2	4	1	3	15
Donatı elemanlarının belli sıklıkla bakım onarımının (temizlik, yağlama, eksik parçaların temini, spreyle yazılan yazıların silinmesi) yapılmaması	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	16

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	9	Sorumluluk alanındaki donatı elemanlarının envanterinin çıkartılmaması	Donatı elemanlarının envanterinin çıkartılması
2	12	Donatı elemanı sayısı itibarıyla mahalleler arası dengenin kurulamaması	Donatı elemanlarının kurulumunda adil davranılması
3	8	Teslim edilen donatı elemanlarının teknik şartnamede belirtilen evsafa olmaması	İdareye teslim edilen donatı elemanlarının, idarenin talep ettiği vasıfta olup olmadığının kontrolü
4	15	Donatı elemanlarının diziliminin oyun oynayan çocukların sağlığını tehlikeye atacak şekilde yapılması	Donatı elemanlarının diziliminin belli bir program çerçevesinde yapılması
5	16	Donatı elemanlarının belli sıklıkla bakım onarımının (temizlik, yağlama, eksik parçaların temini, spreyle yazılan yazıların silinmesi) yapılmaması	Donatı elemanlarının bakım onarımının belli bir program çerçevesinde yapılması

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	Birim
9	Orta	Donatı elemanlarının envanterinin çıkartılması	Komisyon kurularak sorumluluk alanındaki donatı parklarının tespitinin yapılması	Park Bahçe ve Yeşil Alanlar Dairesi Başkanlığı
12	Orta	Donatı elemanlarının kurulumunda adil davranılması	Mahallelerin nüfus ve donatı elemanı dengesinin gözden geçirilmesi, donatı elemanı yetersiz olan mahallelere donatı elemanı desteği sağlanması	
8	Orta	İdareye teslim edilen donatı elemanlarının, idarenin talep ettiği vasıfta olup olmadığının kontrolü	Muayene kabul komisyonu üyelerinin, teknik şartnamede belirtilen özellikler ile idareye teslim edilen ürün özelliklerini karşılaştırması	
15	Yüksek	Donatı elemanlarının diziliminin belli bir program çerçevesinde yapılması	Donatı elemanlarının çocuk parklarına yakın yerlere yerleştirildiği gözönüne alınarak çocukların oyun oynarken yaralanmalarının önüne geçilmesi için aletlerin diziliminin uzman personel gözetiminde kontrollü şekilde yapılması	
16	Yüksek	Donatı elemanlarının bakım onarımının belli bir program çerçevesinde yapılması	Envanteri çıkartılan donatı elemanlarının bakımları ile ilgili sorumluların belirlenmesi, bakım onarımına ilişkin belli bir takvim oluşturulması	

İÇ KONTROL

- 1- Sorumluluk alanındaki donatı elemanlarının envanterinin çıkartılmaması; Tebliğin 7.3 üncü maddesi gereğince varlıkların dönemsel kontrolünün sağlanması gerekmektedir. Varlıkların dönemsel kontrolünün yapılması ambarda hangi malzemelerin olduğunun belirlenmesini, fiili sayım yapılmasını beraberinde getirecektir.
- 2- Donatı elemanı sayısı itibarıyla mahalleler arası dengenin kurulamaması; Kamu İç Kontrol Standartlarının 1.5 inci maddesinde idarenin gerek personeline gerekse hizmet verilenlere adil ve eşit davranması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir.
- 3- Teslim edilen donatı elemanlarının teknik şartnamede belirtilen evsafa olmaması; Tebliğin 3.5 inci maddesinde yer alan “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” hükmü uyarınca muayene kabul işlemlerini gerçekleştiren personele muayene kabul işlemleri ile ilgili mevzuat eğitiminin verilmesi, 5.4 üncü maddesinde yer alan “Yöneticiler, faaliyetlerin ilgili mevzuat, stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflere uygunluğunu sağlamalıdır” hükmü uyarınca muayene kabul

faaliyetlerinin mevzuata uygunluğunun sağlanması, 7.1 inci maddesinde yer alan “Her bir faaliyet ve riskleri için uygun kontrol strateji ve yöntemleri (düzenli gözden geçirme, örnekleme yoluyla kontrol, karşılaştırma, onaylama, raporlama, koordinasyon, doğrulama, analiz etme, yetkilendirme, gözetim, inceleme, izleme v.b.) belirlenmeli ve uygulanmalıdır” hükmü uyarınca muayene kabul işlemleri için kontrol yöntemlerinin belirlenmesi ve uygulanması sağlanmalıdır. Bu şekilde risk düzeyi azaltılabilecektir.

4- Donatı elemanlarının diziliminin oyun oynayan çocukların sağlığını tehlikeye atacak şekilde yapılması; Tebliğin 6.1. inci maddesi uyarınca idareler hedeflerine yönelik riskleri belirlemelidir. Risklerin belirlenme sürecinde bu riskin ileri sürülmesi muhtemeldir. Tebliğin 8.1 inci maddesinde idarelerin faaliyetleri hakkında yazılı prosedürler belirlenmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu bağlamda donatı elemanlarının diziliminde öne çıkan hususların yazılı olarak belirlenmesi ile bu riskin etki ve olasılığında azalma meydana gelmesi muhtemeldir.

5- Donatı elemanlarının belli sıklıkla bakım onarımının (temizlik, yağlama, eksik parçaların temini, sprey ile yazılan yazıların silinmesi) yapılmaması; Tebliğin 3.3 üncü maddesinde her görev için en uygun personelin seçilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bakım onarım işlemlerinde en uygun personelin seçilmesi sonrasında sıra Tebliğin 8.1 inci maddesinde idarelerin faaliyetleri hakkında yazılı prosedürler belirlenmesi hususuna gelmektedir. Bu bağlamda donatı elemanlarının bakım onarımının yapılmasında öne çıkan hususların yazılı olarak belirlenmesi ile bu riskin etki ve olasılığında azalma meydana gelmesi muhtemeldir.

Ek Tablo 58: CENAZE NAKİL ARACI HİZMETİ SUNULMASI FAALİYETİ

- 1- Gerekli cenaze nakil aracı sayısının geçmiş yıl verileri ışığında tespit edilmesi,
- 2- Gerekli sayıda cenaze nakil aracı alınması için Olur alınması,
- 3- Araçların temin edilmesi,
- 4- Araçların korunaklı alanda muhafaza edilmesi,

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Araç sayısının yeterli olmaması	4	4	4	5	4	4	5	4	1	4	16
Görevli sayısının (şoför vb) yetersiz olması	4	4	4	4	4	4	5	4	1	4	16
Araçların muhafaza edileceği korunaklı bir alanın olmaması	2	4	2	3	3	4	5	4	1	4	12
Araçların bakım, onarım ve temizliklerinin yeterli seviyede olmaması	2	4	2	5	3	4	5	4	1	4	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	16	Araç sayısının yeterli olmaması	Araç sayısına ilişkin değerlendirmelerin yapılması
2	16	Görevli sayısının (şoför vb) yetersiz olması	Görevli personel sayısına ilişkin değerlendirme yapılması
3	12	Araçların muhafaza edileceği korunaklı bir alanın olmaması	Araçların korunmasına yönelik somut adımlar atılması
4	12	Araçların bakım, onarım ve temizliklerinin yeterli seviyede olmaması	Belli bir program dahilinde araçların bakım-onarım ve temizliklerinin yapılması

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
16	Yüksek	Araç sayısına ilişkin değerlendirmelerin yapılması	Geçmiş yıl verileri ışığında araç sayısının değerlendirilmesi, eksiklik durumunda araç temin edilmesi	Park Bahçe ve Yeşil Alanlar Dairesi Başkanlığı
16	Yüksek	Görevli personel sayısına ilişkin değerlendirme yapılması	Görevli personel sayısının değerlendirilmesi, eksiklik durumunda personel temin edilmesi	
12	Orta	Araçların korunmasına yönelik somut adımlar atılması	Olumsuz hava koşulları dikkate alınarak araçlar için korunaklı alanların oluşturulması	
12	Orta	Belli bir program dahilinde araçların bakım-onarım ve temizliklerinin yapılması için periyot belirlenmesi	Araçların bakım onarım ve temizliğine ilişkin takvim belirlenmesi	

İÇ KONTROL

- 1- “Araç sayısının yeterli olmaması”, “Görevli sayısının (şoför vb) yetersiz olması”; Tebliğin 14.1 inci maddesinde “İdareler, her yıl, amaçları, hedefleri, stratejileri, varlıkları, yükümlülükleri ve performans programlarını kamuoyuna açıklamalıdır” denilmektedir. Varlıkların miktarının kamuoyuna açıklanabilmesi için ilk olarak varlık miktarının tespit edilmesi gerekmektedir. Bu da sayım ile mümkün hale gelecektir. Sayımın tespiti sonrasında talebe yeterli gelip gelmediği belirlenebilecektir.
- 2- Araçların muhafaza edileceği korunaklı bir alanın olmaması; Tebliğin 7.3 üncü maddesi varlıkların güvenliğinin sağlanması hususuna vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda varlıkların (araçların) güvenliği barınaklar yapılması ve böylece araçların olumsuz hava şartlarına (aşırı güneş, kar ve yağmur) karşı korunması yerinde bir uygulama olacaktır.
- 3- Araçların bakım, onarım ve temizliklerinin yeterli seviyede olmaması; Tebliğin 2 nci standartında personelin görev tanımlarının yazılı olarak belirlenerek personele duyurulması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Personelin görev tanımlarının belirlenmesi ve bu tanımlamada hangi personelin araçların bakım, onarım ve temizliğinden sorumlu olduğunun belirtilmesi ile birlikte bu tür risklerin önüne geçilebilecektir.

Ek Tablo 59: DEFİN İŞLEMLERİ FAALİYETİ

- 1- Defin işlemlerinde kullanılan alet edavatın envanterinin çıkartılması,
- 2- Yıl genelinde vefat eden kişi sayısı dikkate alınarak eksik malzemelerin temininin planlanması,
- 3- İletişim merkezinin aranılarak başvuru yapılması,
- 4- Vefat eden kişinin hanesine gelen kişilerin oturabilmesi için sandalye gönderilmesi,
- 5- Defin sürecinde camiden mezarlığa otobüs hizmetinin verilmesi,
- 6- Defin işlemlerinde gerekli olan tahta, hoca, mezar kazıcısı hizmetlerinin sunulması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Defin sürecinde kullanılan alet edavatın envanterinin çıkartılmaması	2	3	2	4	3	3	3	3	1	3	9
İletişim numaralarının halk tarafından bilinmemesi	4	4	4	5	4	4	5	5	1	4	16
İletişim servisinin yeterli seviyede çalışmaması	4	4	5	5	5	4	5	4	1	4	20
Vefat eden kimsenin ailesinin talebi üzerine sandalye gönderilmemesi	3	3	3	5	4	4	5	4	1	4	16
Otobüs hizmetinin verilmemesi	4	4	5	5	5	4	5	5	1	4	20
Otobüsün genişlik itibarıyla ve temizlik itibarıyla yeterli seviyede olmaması	3	3	3	3	3	4	5	4	1	4	12
Mezar başında bekleyen personel olmaması	4	4	5	3	4	4	5	4	1	4	16
Personelin (hoca, mezar kazıcısı vb) sunulan hizmetler karşılığı para alması (bağış vb)	4	4	4	5	4	4	5	3	1	3	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	9	Defin sürecinde kullanılan alet edavatın envanterinin çıkartılmaması	Hizmet sürecinde kullanılan alet edavatın envanterinin çıkartılarak eksikliklerin tespit edilmesi
2	16	İletişim numaralarının halk tarafından bilinmemesi	İletişim merkezi numaralarının bilinirliğinin artırılması
3	20	İletişim servisinin yeterli seviyede çalışmaması	İletişim merkezinin etkinliğinin artırılması
4	16	Vefat eden kimsenin ailesinin talebi üzerine sandalye gönderilmemesi	Sandalye sayısının tespit edilmesi, sandalye talebinde teslim edilecek üst sınırın belirlenmesi
5	20	Otobüs hizmetinin verilmemesi	Otobüs sayısının tespit edilmesi
6	12	Otobüsün genişlik itibarıyla ve temizlik itibarıyla yeterli seviyede olmaması	Otobüsün talebi karşılamaının sağlanması
7	16	Mezar başında bekleyen personel olmaması	Defin sürecine ilişkin yazılı düzenleme yapılarak personele Tebliğ edilmesi
8	12	Personelin (hoca, mezar kazıcısı vb) sunulan hizmetler karşılığı para alması (bağış vb)	Personele ve vatandaşlara yönelik gerekli uyarıların yapılması

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	Birim
9	Orta	Hizmet sürecinde kullanılan alet edavatın envanterinin çıkartılarak eksikliklerin tespit edilmesi	1- Sayım yapılarak envanter durumunun ortaya konulması, 2- Temin edilen tüm alet edavatın gecikmeksizin sisteme kaydedilmesi	Park Bahçe ve Yeşil Alanlar Dairesi Başkanlığı
16	Yüksek	İletişim merkezi numaralarının bilinirliğinin artırılması	Sosyal medya başta olmak üzere çeşitli yöntemlerle telefon numaralarının daha fazla kimseye duyurulması	
20	Yüksek	İletişim merkezinin etkinliğinin artırılması	İletişim merkezinin personel ve cihazat yönüyle geliştirilmesi	
16	Yüksek	Sandalye sayısının tespit edilmesi, sandalye talebinde teslim edilecek üst sınırın belirlenmesi	1- Sandalye sayısının artırılması, temizliklerinin yapılması, imza karşılığı teslim edilmesi, 2- Sandalye talebinde üst sınırın tespit ve ilan edilmesi	
20	Yüksek	Otobüs sayısının tespit edilmesi	Otobüs sayısının yetersiz gelmesi durumunda otobüs temin edilmesi,	
12	Orta	Otobüsün talebi karşılamaının sağlanması	Temizlik konusunda görevli kimselerin listesinin yapılması	
16	Yüksek	Defin sürecine ilişkin yazılı düzenleme yapılarak personele Tebliğ edilmesi	Defin sürecinde görev alacakların listesinin çıkartılması	
12	Orta	Personele ve vatandaşlara yönelik gerekli uyarıların yapılması	1- Görevlilerin para kabul edemeyeceklerine dair uyarı levhalarının görülecek noktalara asılması, 2- Vefat eden kimselerin yakınlarına, hizmetlerin ücretsiz olduğunun hatırlatılması, 3- Definden birkaç gün sonra vefat edenlerin yakınlarının aranılarak para isteyen personel olup olmadığının öğrenilmesi ve hizmetlerden memnuniyet düzeyinin ölçülmesi	

İÇ KONTROL

1- “Defin sürecinde kullanılan alet edavatın envanterinin çıkartılmaması”; Tebliğin 7.3 üncü maddesi gereğince varlıkların dönemsel kontrolünün sağlanması gerekmektedir. Varlıkların dönemsel kontrolünün yapılması ambarda hangi malzemelerin olduğunun belirlenmesini, fiili sayım yapılmasını beraberinde getirecektir.

- 2- “İletişim numaralarının halk tarafından bilinmemesi”, “İletişim servisinin yeterli seviyede çalışmaması”, “Otobüs hizmetinin verilmemesi”, “Otobüsün genişlik itibariyle ve temizlik itibariyle yeterli seviyede olmaması”; Tebliğin risk değerlendirme standartları başlığı altında idarenin hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyecek risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve gerekli önlemlerin belirlenmesi gerekliliği vurgulanmaktadır. Yukarıda belirtilen riskler risklerin tanımlanması sürecinde tespit edilecek risklerdir. Bu risklerin tespiti sonrasında eylem planları ile gerekli tedbirlerin alınması sözkonusudur.
- 3- Vefat eden kimsenin ailesinin talebi üzerine sandalye gönderilmemesi; Tebliğin 8.1 inci maddesinde idarelerin faaliyetleri ile ilgili olarak yazılı prosedür belirlmeleri gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Sözkonusu prosedürün yayınlanması ile birlikte vefat eden ailelere hangi koşullarda sandalye gönderileceği, gönderilecek sandalye sayısının kaç tane ile sınırlı olacağı vb koşullar belirlenebilecektir.
- 4- “Mezar başında bekleyen personel olmaması”, “Personelin (hoca, mezar kazıcısı vb) sunulan hizmetler karşılığı para alması (bağış vb)”; Tebliğin 2 nci standartında personelin görev tanımlarının yazılı olarak belirlenerek personele duyurulması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Personelin görev tanımlarının belirlenmesi ve bu tanımlamada hangi personelin defin işlemi sürecinde mezarın başında hazır olacağının, personelin herhangi bir isim altında para almayacağının belirtilmesi ile birlikte bu tür risklerin önüne geçilebilecektir.

Ek Tablo 60: VERGİ GELİRLERİ

- 1- Belediye vergi, resim ve harçlarının tespit edilmesi,
- 2- Vergi, resim ve harcın hesaplanması,
- 3- Vergi, resim ve harcın tahakkuk ettirilmesi,
- 4- Vergi, resim ve harcın tahsil edilmesi

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Vergi, resim ve harçların tespit edilmemesi	2	4	3	4	3	2	2	2	3	2	6
Mükelleflerin tespit edilmemesi	3	4	4	5	4	2	2	3	3	3	12
Hesaplamanın hatalı yapılması	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	12
Vergi, resim ve harçların tahakkukunun yapılmaması	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	12
Tahakkuk eden verginin tahsil edilmemesi	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	12	Mükelleflerin tespit edilmemesi	1- Vergi Dairesi ile bilgi alışverişi yapılması, 2- Kontrol ekiplerinin kurulması, 3- Diğer belediye birimleri ile veya diğer kamu kurumları ile bilgi paylaşımı yapılarak mükellef verilerinin takip edilmesi
2	12	Hesaplamanın hatalı yapılması	1- İlgili personele vergi matrahı ve hesaplanması ile ilgili mevzuatın eğitiminin verilmesi, 2- Hesaplamaların çarpaz kontrolünün yapılması
3	12	Vergi, resim ve harçların tahakkukunun yapılmaması	1- Diğer belediye birimleri ile veya diğer kamu kurumları ile bilgi paylaşımı yapılarak mükellef verilerinin takip edilmesi, 2- İlgili personele vergi matrahı ve hesaplanması ile ilgili mevzuatın eğitiminin verilmesi
4	12	Tahakkuk eden verginin tahsil edilmemesi	1- İlgili personel hakkında disiplin işlemi yapılması, 2- 6183 sayılı Yasa hükümlerince işlem tesis edilmesi
5	6	Vergi, resim ve harçların tespit edilmemesi	1- Vergi, resim ve harç türleri ile ilgili mevzuatın takibi

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
12	Orta	1- Vergi Dairesi ile bilgi alışverişi yapılması, 2- Kontrol ekiplerinin kurulması, 3- Diğer belediye birimleri ile veya diğer kamu kurumları ile bilgi paylaşımı yapılarak mükellef verilerinin takip edilmesi	1- Veri alışverişi yapılacak kurumların belirlenmesi, 2- İlgili birim ve kurumlardan belli sıklıklarla veri temini	İlgili Harcama Birimi
12	Orta	1- İlgili personele vergi matrahı ve hesaplanması ile ilgili mevzuatın eğitiminin verilmesi, 2- Hesaplamaların çarpaz kontrolünün yapılması	1- Belediye gelirleri eğitiminin düzenlenmesi	
12	Orta	1- Diğer belediye birimleri ile veya diğer kamu kurumları ile bilgi paylaşımı yapılarak mükellef verilerinin takip edilmesi, 2- İlgili personele vergi matrahı ve hesaplanması ile ilgili mevzuatın eğitiminin verilmesi	1- Veri alışverişi yapılacak kurumların belirlenmesi, 2- İlgili birim ve kurumlardan belli sıklıklarla veri temini	
12	Orta	1- İlgili personel hakkında disiplin işlemi yapılması, 2- 6183 sayılı Yasa hükümlerince işlem tesis edilmesi	Vergi tahsilat işlemlerinin takibinin yapılması	
6	Düşük	1- Vergi, resim ve harç türleri ile ilgili mevzuatın takibi	Vergi gelirleri ile ilgili eğitimler yapılması, bu alandaki yayınların takip edilmesi	

İÇ KONTROL

- 1- “Vergi, resim ve harçların tespit edilmemesi”, “Mükelleflerin tespit edilmemesi”; Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 nci madde uyarınca, vergi, resim, harç ve mükelleflerin tespitinin ve bu tespit süresince diğer kurumlarla irtibat halinde olacak birimin ve personelin belirlenmesi ile bu risk azaltılabilecektir.
- 2- Hesaplamanın hatalı yapılması; Tebliğin 9.1 inci maddesinde “Her faaliyet veya mali karar ve işlemin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrolü görevleri farklı kişilere verilmelidir” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca hesaplamanın ve kontrolünün farklı personelce yürütülmesi; yapılan hesaplamanın kontrolünün yapılmasının sağlanması yerinde olacaktır.
- 3- “Vergi, resim ve harçların tahakkukunun yapılmaması”, “Tahakkuk eden verginin tahsil edilmemesi”; Tebliğin 10.1 inci maddesinde; “Yöneticiler, prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontrolleri yapmalıdır” hükmü yer almaktadır. Sayıştay sorgularında sorumlu tutulmak istemeyen yöneticilerin bu konularda belirli periyotlarla kontrollerde bulunması sağlanmalıdır.

Ek Tablo 61: TEŞEBBÜS ve MÜLKİYET GELİRLERİ

- 1- Belediyenin sahip olduğu mülk kayıtlarının gerçek olmaması,
- 2- Mülkiyet gelirlerinin piyasa rayicinin altında belirlenmesi,
- 3- Gereksiz indirimler yapılması,
- 4- Teşebbüslerinden gelir tahsil edememesi.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Belediyenin sahip olduğu mülk kayıtlarının gerçek olmaması	4	5	4	5	5	3	3	3	4	3	15
Mülkiyet gelirlerinin piyasa rayicinin altında belirlenmesi	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	12
Gereksiz indirimler yapılması	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	16
Teşebbüslerinden gelir tahsil edememesi	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	16

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	16	Gereksiz indirimler yapılması	İndirim sınıflarının gözden geçirilmesi (Toplu taşımadan indirimli yararlanan kurum ve kurum personelinin gözden geçirilmesi)
2	16	Teşebbüslerinden gelir tahsil edememesi	Teşebbüslerin (şirketlerin) karlarından belediyenin hissesi oranında tahsilat yapılması
3	15	Belediyenin sahip olduğu mülk kayıtlarının gerçek olmaması	Kurumun elinde bulunan taşınır ve taşınmazların envanterinin çıkartılarak, Tapu Dairesi başta olmak üzere ilgili kurum kayıtları ile karşılaştırılması
4	12	Mülkiyet gelirlerinin piyasa rayicinin altında belirlenmesi	Kiraya verilen gayrimenkullerin piyasa rayici üzerinden kiraya verilmesi

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
16	Yüksek	İndirim sınıflarının gözden geçirilmesi (Toplu taşımadan indirimli yararlanan kurum ve kurum personelinin gözden geçirilmesi)	İndirimlerden yararlanacak meslek gruplarının netleştirilmesi ve olanaklar dahilinde azaltılması	İlgili Harcama Birimi
16	Yüksek	Teşebbüslerin (şirketlerin) karlarından belediyenin hissesi oranında tahsilat yapılması	Şirket karlarından hisse oranında tahsilat yapılması	
15	Yüksek	Kurumun elinde bulunan taşınır ve taşınmazların envanterinin çıkartılarak, Tapu Dairesi başta olmak üzere ilgili kurum kayıtları ile karşılaştırılması	Taşınır ve taşınmaz envanterinin çıkartılması ve diğer kurumların kayıtları ile karşılaştırılması	
12	Orta	Kiraya verilen gayrimenkullerin piyasa rayici üzerinden kiraya verilmesi	Piyasa rayiçlerinin takibinin yapılması	

İÇ KONTROL

1- “Belediyenin sahip olduğu mülk kayıtlarının gerçek olmaması”; Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 nci madde uyarınca, belediyenin sahip olduğu mülklerin tespiti ve bu tespit süresince diğer kurumlarla irtibat halinde olacak birimin ve personelin belirlenmesi ile bu risk azaltılabilecektir.

2- “Mülkiyet gelirlerinin piyasa rayicinin altında belirlenmesi”; Tebliğin 13.3 üncü maddesinde “Bilgiler doğru, güvenilir, tam, kullanışlı ve anlaşılabilir olmalıdır” hükmü yer almaktadır. Dolayısıyla piyasa rayicine ilişkin bilgilerin doğru bir şekilde temin edilip bu bilgiler ışığında mülkiyet gelirlerinin piyasa rayicinin belirlenmesi sağlanmalıdır. Tebliğin 10.1 inci maddesinde; “Yöneticiler, prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontrolleri yapmalıdır” hükmü yer almaktadır. Sayıştay sorgularında sorumlu tutulmak istemeyen yöneticilerin bu konularda belirli periyotlarla kontrollerde bulunması sağlanmalıdır.

3- “Gereksiz indirimler yapılması”; Tebliğin 3.5 inci maddesinde “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca teşebbüs ve mülkiyet başta olmak üzere belediye gelirleri ile ilgili konularda eğitimler yapılması yerinde bir uygulama olacaktır. Buna ilaveten Tebliğin 10.1 inci maddesinde yer alan; “Yöneticiler, prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontrolleri yapmalıdır” hükmü uyarınca Sayıştay sorgularında sorumlu tutulmak istemeyen yöneticiler tarafından bu konularda belirli periyotlarla kontrollerde bulunulması sağlanmalıdır.

4- “Teşebbüslerinden gelir tahsil edememesi”; Tebliğin 10.1 inci maddesinde; “Yöneticiler, prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontrolleri yapmalıdır” hükmü yer almaktadır. Sayıştay sorgularında sorumlu tutulmak istemeyen yöneticilerin bu konularda belirli periyotlarla kontrollerde bulunması sağlanmalıdır.

Ek Tablo 62: DİĞER GELİRLER

- 1- Diğer gelirler başlığı altında yer alan gelirlerin belirlenmesi,
- 2- Para cezalarının uygulanması,
- 3- Alacaklılardan tahsilatların yapılması,
- 4- Gayrimenkul satışı ile elde edilen sermaye gelirlerinin piyasa rayicinde olması,

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Para cezalarının uygulanmaması (Kabahatler Kanunu Hükümlerini uygulanmaması)	3	2	2	2	2	5	4	5	5	5	10
Alacaklar hakkında tahsilat sürecinin başlatılmaması	2	4	4	3	3	4	4	4	5	4	12
Gayrimenkullerin piyasa rayici üzerinden satılmaması	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	12	Para cezalarının uygulanmaması (Kabahatler Kanunu Hükümlerini uygulanmaması)	Para cezalarının yer aldığı mevzuatın uygulanması
2	12	Alacaklar hakkında tahsilat sürecinin başlatılmaması	Tahsilat iş ve işlemlerinin yürütülmesi
3	10	Gayrimenkullerin piyasa rayici üzerinden satılması	Gayrimenkullerin piyasa rayici üzerinden satılması

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
16	Yüksek	Para cezalarının yer aldığı mevzuatın uygulanması	1- Kabahatler Kanunu eğitiminin verilmesi, 2- Cezaların tatbik edilmesi	İlgili Harcama Birimi
16	Yüksek	Tahsilat iş ve işlemlerinin yürütülmesi	6183 sayılı Yasa hükümlerince işlem tesis edilmesi	
15	Yüksek	Gayrimenkullerin piyasa rayici üzerinden satılması	Piyasa rayiçlerinin takibinin yapılması	

İÇ KONTROL

1- “Para cezalarının uygulanmaması (Kabahatler Kanunu Hükümlerinin uygulanmaması)”; Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Dolayısıyla ilgili personele Kabahatler Kanunu eğitiminin yapılması ile para cezalarına ilişkin uygulamaların daha sağlam temele oturtulması sağlanabilecektir.

2- “Alacaklar hakkında tahsilat sürecinin başlatılmaması”; Tebliğin 10.1 inci maddesinde; “Yöneticiler, prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontrolleri yapmalıdır” hükmü yer almaktadır. Sayıştay sorgularında sorumlu tutulmak istemeyen yöneticilerin bu konularda belirli periyotlarla kontrollerde bulunması sağlanmalıdır.

3- “Gayrimenkullerin piyasa rayici üzerinden satılmaması”; Tebliğin 13.3 üncü maddesinde “Bilgiler doğru, güvenilir, tam, kullanışlı ve anlaşılabilir olmalıdır” denilmektedir. Dolayısıyla piyasa rayicine ilişkin bilgilerin doğru bir şekilde temin edilip bu bilgiler ışığında gayrimenkul değerinin belirlenmesi sağlanmalıdır. Tebliğin 10.1 inci maddesinde; “Yöneticiler, prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontrolleri yapmalıdır” hükmü yer almaktadır. Sayıştay sorgularında sorumlu tutulmak istemeyen yöneticilerin bu konularda belirli periyotlarla kontrollerde bulunması sağlanmalıdır.

Ek Tablo 63: TARİFE GELİRLERİ

- 1- Tarifelerde yer alan gelir kalemlerinin ve tutarlarının belirlenmesi,
- 2- Tarifelerde yer alan gelir kalemlerinin uygulanması,
- 3- Tarifelerde yer alan gelir kalemlerinin tahsil edilmesi.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Gelir kalemlerinin eksik belirlenmesi	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	6
Gelir tutarlarının tahakkukunun yapılmaması	3	3	3	3	3	4	5	4	5	5	15
Gelir tutarlarının tahsil edilmemesi	3	2	3	4	3	4	5	4	5	5	15

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	15	Gelir kalemlerinin eksik belirlenmesi	Gelir tarifelerinin iş akış şemaları dikkate alınarak hazırlanması
2	15	Gelir tutarlarının tahakkukunun yapılmaması	İstisna kapsamına girmeyen tüm işlemlerde tahakkuk yapılması
3	6	Gelir tutarlarının tahsil edilmemesi	6183 sayılı Yasa hükümlerince işlem tesis edilmesi

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
16	Yüksek	Gelir tarifelerinin iş akış şemaları dikkate alınarak hazırlanması	Gelir tarifelerinin komisyon ile hazırlanması	İlgili Harcama Birimi
16	Yüksek	İstisna kapsamına girmeyen tüm işlemlerde tahakkuk yapılması	Personelin eğitilmesi, belli sıklıklarla tahakkuk işlemlerinin kontrolünün yapılması	
15	Yüksek	6183 sayılı Yasa hükümlerince işlem tesis edilmesi	İcra takip işlemlerinin yürütülmesi	

İÇ KONTROL

- 1- “Gelir kalemlerinin eksik belirlenmesi”; Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 nci madde uyarınca, vergi, resim, harç ve mükelleflerin tespitinin ve bu tespit süresince diğer kurumlarla irtibat halinde olacak birimin ve personelin belirlenmesi ile bu risk azaltılabilecektir.
- 2- “Gelir tutarlarının tahakkukunun yapılmaması”, “Gelir tutarlarının tahsil edilmemesi”; Tebliğin 10.1 inci maddesinde; “Yöneticiler, prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontrolleri yapmalıdır” hükmü yer almaktadır. Sayıştay sorgularında sorumlu tutulmak istemeyen yöneticilerin bu konularda belirli periyotlarla kontrollerde bulunması sağlanmalıdır.

Ek Tablo 64: İMAR DURUMU HAZIRLAMA SÜRESİ

- 1- İdareye başvuru yapılması
- 2- Başvurunun incelenmesi
- 3- Başvuru neticesinde imar durumunun hazırlanması

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Başvuru neticesinde hedeflenen sürede imar durumunun hazırlanmaması	1	2	1	1	1	3	5	3	4	4	4
Hedeflenen sürenin aşılmasında belirleyici olan personele müeyyide uygulanmaması	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	4	Başvuru neticesinde hedeflenen sürede imar durumunun hazırlanmaması	Başvuru tarihi ile imar durumunu hazırlama tarihinin karşılaştırılarak hedeflenen sürenin aşıp aşılmadığının kontrolü
2	2	Hedeflenen sürenin aşılmasında belirleyici olan personele müeyyide uygulanmaması	Hedeflenen sürenin aşılmasına sebebiyet veren personele müeyyide uygulanması

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
4	Düşük	Başvuru tarihi ile imar durumunu hazırlama tarihinin karşılaştırılarak hedeflenen sürenin aşıp aşılmadığının kontrolü	Belirli periyotlar halinde hiyerarşik kontrollerin yapılması	İmar Dairesi Başkanlığı
2	Düşük	Hedeflenen sürenin aşılmasına sebebiyet veren personele müeyyide uygulanması	Hedeflenen sürenin aşılmasında belirleyici olan personelin tespiti ve hakkında disiplin işleminin yapılması	

1- “Başvuru neticesinde hedeflenen sürede imar durumunun hazırlanmaması”; Tebliğin 2.2 nci maddesinde “Misyounun gerçekleştirilmesini sağlamak üzere idare birimleri ve alt birimlerin yürütülecek görevler yazılı olarak tanımlanmalı ve duyurulmalıdır”, 2.3 üncü maddesinde “İdare birimlerinde personelin görevlerini ve bu görevlere ilişkin yetki ve sorumluluklarını kapsayan görev dağılım çizelgesi oluşturulmalı ve personele bildirilmelidir” hükmü yer almaktadır. Bu hükümler uyarınca imar durumu hazırlanmasına ilişkin birim ve personel görevlendirmesinin yazılı olarak yapılması sağlanmalıdır.

2- “Hedeflenen sürenin aşılmasında belirleyici olan personele müeyyide uygulanmaması”; Tebliğin “Hiyerarşik kontroller” başlıklı 10 uncu standartında “Yöneticiler, iş ve işlemlerin prosedürlere uygunluğunu sistemli bir şekilde kontrol etmelidir” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca Başkanlık Makamınca yayımlanan tebliğe aykırı işlem yapan yönetici personelin üstlerince tespit edilerek hakkında disiplin işlemi yapılması yerinde bir uygulama olacaktır.

Ek Tablo 65: SİHHİ İŞYERİ AÇMA VE ÇALIŞMA RUHSATI MÜRACAATLARINA CEVAP VERME ORANI

- 1- İdareye başvuru yapılması
- 2- Başvurunun incelenmesi
- 3- Başvuru neticesinde başvuru cevap verilmesi

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas Ort.	Risk Puanı
Başvuru neticesinde hedeflenen sürede sıhhi işyeri açma ve çalışma ruhsatının hazırlanmaması	1	2	1	1	1	3	5	3	4	4	4
Hedeflenen sürenin aşılmasında belirleyici olan personele müeyyide uygulanmaması	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	4	Başvuru neticesinde hedeflenen sürede sıhhi işyeri açma ve çalışma ruhsatının hazırlanmaması	Başvuru tarihi ile ruhsat hazırlama tarihinin karşılaştırılarak hedeflenen sürenin aşıp aşılmadığının kontrolü
2	2	Hedeflenen sürenin aşılmasında belirleyici olan personele müeyyide uygulanmaması	Hedeflenen sürenin aşılmasına sebebiyet veren personele müeyyide uygulanması

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
4	Düşük	Başvuru tarihi ile ruhsat hazırlama tarihinin karşılaştırılarak hedeflenen sürenin aşıp aşılmadığının kontrolü	Belirli periyotlar halinde hiyerarşik kontrollerin yapılması	Çevre Koruma ve Kontrol Dairesi Başkanlığı
2	Düşük	Hedeflenen sürenin aşılmasına sebebiyet veren personele müeyyide uygulanması	Hedeflenen sürenin aşılmasında belirleyici olan personelin tespiti ve hakkında disiplin işleminin yapılması	

İÇ KONTROL

1- “Başvuru neticesinde hedeflenen sürede sıhhi işyeri açma ve çalışma ruhsatının hazırlanmaması”; Tebliğin 2.2 nci maddesinde “Misyona gerçekleştirilmesini sağlamak üzere idare birimleri ve alt birimlerince yürütülecek görevler yazılı olarak tanımlanmalı ve duyurulmalıdır”, 2.3 üncü maddesinde “İdare birimlerinde personelin görevlerini ve bu görevlere ilişkin yetki ve sorumluluklarını kapsayan görev dağılım çizelgesi oluşturulmalı ve personele bildirilmelidir” hükmü yer almaktadır. Bu hükümler uyarınca imar durumu hazırlanmasına ilişkin birim ve personel görevlendirmesinin yazılı olarak yapılması sağlanmalıdır.

2- “Hedeflenen sürenin aşılmasında belirleyici olan personele müeyyide uygulanmaması”; Tebliğin “Hiyerarşik kontroller” başlıklı 10 uncu standartında “Yöneticiler, iş ve işlemlerin prosedürlere uygunluğunu sistemli bir şekilde kontrol etmelidir” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca Başkanlık Makamınca yayımlanan tebliğe aykırı işlem yapan yönetici personelin üstlerinden tespit edilerek hakkında disiplin işlemi yapılması yerinde bir uygulama olacaktır.

Ek Tablo 66: İŞYERİ AÇMA VE ÇALIŞMA RUHSATI VERİLEN İŞYERLERİNİN BİR AY İÇERİSİNDE KONTROLÜNÜN YAPILMASI

- 1- İşyeri açma ve çalışma ruhsatı verilen işyerlerinin tespiti,
- 2- Ruhsat verilme tarihlerinin belirlenmesi,
- 3- Kontrol ekibinin oluşturulması,
- 4- Kontrol işleminin gerçekleştirilmesi

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas Ort.	Risk Puanı
Kontrol ekibinin sayıca yetersiz olması	1	2	2	2	2	4	5	4	4	4	8
Ruhsat verilen işyerine bir ay içerisinde kontrole gidilememesi	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	12
Kontrol personeline, kontrolde dikkat edilecek hususlar konusunda eğitim verilmemesi	3	2	3	4	3	4	2	2	2	3	9

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	12	Ruhsat verilen işyerine bir ay içerisinde kontrole gidilememesi	Uyarı sisteminin kurularak, personele denetime gitmeleri hususunda hatırlatmaların yapılması
2	9	Kontrol personeline, kontrolde dikkat edilecek hususlar konusunda eğitim verilmemesi	Kontrol ekibine kontrol işlemlerinde dikkat edilmesi gereken hususlar ile ilgili eğitim verilmesi
3	8	Kontrol ekibinin sayıca yetersiz olması	Kontrol ekibinin sayıca artırılması

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
12	Orta	Uyarı sisteminin kurularak, personele denetime gitmeleri hususunda hatırlatmaların yapılması	İlgili personelin cep telefonlarına kontrol uyarı sisteminin kurulması	Çevre Koruma ve Kontrol Dairesi Başkanlığı
9	Orta	Kontrol ekibine kontrol işlemlerinde dikkat edilmesi gereken hususlar ile ilgili eğitim verilmesi	Konu ile ilgili hizmetiçi eğitim düzenlenmesi	
8	Orta	Kontrol ekibinin sayıca artırılması	Personel istihdamının artırılması	

İÇ KONTROL

1- “Kontrol ekibinin sayıca yetersiz olması”; Tebliğin 9.2 nci maddesinde personel sayısının yetersizliği nedeniyle ortaya çıkması olası risklerin farkında olunarak gerekli önlemlerin alınması hususuna vurgu yapılmaktadır.

2- “Ruhsat verilen işyerine bir ay içerisinde kontrole gidilememesi”; Tebliğin 8.1 inci maddesinde “İdareler, faaliyetleri ile mali karar ve işlemleri hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir”, 8.2 nci maddesinde ise “Prosedürler ve ilgili dokümanlar, faaliyet veya mali karar ve işlemin başlaması, uygulanması ve sonuçlandırılması aşamalarını kapsamalıdır” hükümleri yer almaktadır. Bu bağlamda ruhsat verilen işyerlerine 1 ay içerisinde kontrole gidileceğine ilişkin yazılı prosedür belirlenmesi yerinde bir uygulama olacaktır. Ayrıca Tebliğin 2.2 ve 2.3 üncü maddeleri uyarınca kontrole gidecek birimin ve personelin yazılı olarak belirlenerek personele tebliği sağlanmalıdır. Belirlenen süre içerisinde kontrole gitmeyen personel hakkında disiplin işlemi yapılması sağlanmalıdır.

3- “Kontrol personeline, kontrolde dikkat edilecek hususlar konusunda eğitim verilmemesi”; Tebliğin 8 inci standartında faaliyetler için gerekli yazılı prosedürlerin ve bu alanlara ilişkin düzenlemelerin hazırlanması hususuna değinilmiştir. Bu hüküm uyarınca kontrol süresince dikkat edilecek hususlara ilişkin prosedürlerin belirlenerek ilan edilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu kapsamda kontrol personeline kontrol süresince dikkat edilecek hususlar konusunda eğitim verilmesi sağlanmalıdır.

Ek Tablo 67: TRAMVAY HATTI TAMAMLANMA ORANI

- 1- Tramvay hattı güzergahının belirlenmesi,
- 2- Tramvay duraklarının belirlenmesi,
- 3- Tramvay sefer sıklığının belirlenmesi,
- 4- Tramvay seferlerinin yürütülmesi

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Güzergahın katılımcı usullerle belirlenmemesi	3	5	4	4	4	2	1	2	2	2	8
Tramvay duraklarının katılımcı usullerle, şehrin durumu dikkate alınarak belirlenmemesi	3	5	4	4	4	2	1	2	2	2	8
Mesai başlangıç ve bitişleri başta olmak üzere trafiğin yoğunlaştığı saatlere fazla sefer konulmaması	4	3	2	3	3	4	5	4	4	4	12
Tramvayın temizliğinin yetersiz olması	3	2	3	3	3	5	5	5	5	5	15
Tramvay duraklarının yağmur, güneş vb iklim şartları için yetersiz olması	3	2	3	3	3	5	5	5	5	5	15
Tramvay sürücülerine ve durak personeline gerekli eğitimlerin verilmemesi	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	15	Tramvayın temizliğinin yetersiz olması	Tramvay temizliği için personel istihdamı
2	15	Tramvay duraklarının yağmur, güneş vb iklim şartları için yetersiz olması	Olumsuz hava koşulları için korunaklı bekleme alanlarının oluşturulması
3	12	Tramvay sürücülerine ve durak personeline gerekli eğitimlerin verilmemesi	Vatandaşlara yönelik davranış kuralları ile ilgili eğitime tabi tutulmaları
4	12	Mesai başlangıç ve bitişleri başta olmak üzere trafiğin yoğunlaştığı saatlere fazla sefer konulmaması	Mesai başlangıç ve bitiş saatleri başta olmak üzere halkın rağbet ettiği saat dilimlerindeki sefer sayısının artırılması
5	8	Güzergahın katılımcı usullerle belirlenmemesi	Tramvay güzergahının şehirdeki sivil toplum kuruluşlarının yetkilileri ile yapılan görüşmelerle belirlenmesi
6	8	Tramvay duraklarının katılımcı usullerle, şehrin durumu dikkate alınarak belirlenmemesi	Tramvay duraklarının şehirdeki sivil toplum kuruluşlarının yetkilileri ile yapılan görüşmelerle belirlenmesi

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
15	Yüksek	Tramvay temizliği için personel istihdamı	Personel istihdamının artırılması	Toplu Taşıma Dairesi Başkanlığı
15	Yüksek	Olumsuz hava koşulları için korunaklı bekleme alanlarının oluşturulması	Korunaklı duraklar yapılması için proje hazırlıklarının başlatılması	
12	Orta	Vatandaşlara yönelik davranış kuralları ile ilgili eğitime tabi tutulmaları	İlgili personele yönelik davranış eğitimlerinin düzenlenmesi	
12	Orta	Mesai başlangıç ve bitiş saatleri başta olmak üzere halkın rağbet ettiği saat dilimlerindeki sefer sayısının artırılması	Sefer sayılarının yeniden belirlenmesi için kriterler belirlenmesi	
8	Orta	Tramvay güzergahının şehirdeki sivil toplum kuruluşlarının yetkilileri ile yapılan görüşmelerle belirlenmesi	Proje sürecinde dış paydaşların fikirlerinden yararlanılması	
8	Orta	Tramvay duraklarının şehirdeki sivil toplum kuruluşlarının yetkilileri ile yapılan görüşmelerle belirlenmesi	Proje sürecinde dış paydaşların fikirlerinden yararlanılması	

İÇ KONTROL 1-“Güzergahın katılımcı usullerle belirlenmemesi”, “Tramvay duraklarının katılımcı usullerle, şehrin durumu dikkate alınarak belirlenmemesi”; Kamu İç Kontrol Standartlarının 5.1 inci maddesinde stratejik planların katılımcı yöntemlerle hazırlanması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Katılımcılığın sağlanmasında iç paydaşlar ve dış paydaşlar önem arz etmektedir. Dolayısıyla güzergahın katılımcı usullerle belirlenmesi önem arz etmektedir. 2- “Mesai başlangıç ve bitişleri başta olmak üzere trafiğin yoğunlaştığı saatlere fazla sefer konulmaması”, “Tramvay duraklarının yağmur, güneş vb iklim şartları için yetersiz olması”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda günün belli saatlerinde sefer sayısının yetersiz gelmesi veya durakların olumsuz hava şartları için yeterli gelmemesi risk olarak belirlenebilecektir. Bu risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının oluşturulması ile bu risklerin ortadan kalkacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla günün belli saatlerinde ek seferlerin konulması, durakların daha korunaklı hale getirilmesi yönünde kararlar alınması yerinde olacaktır. 3- “Tramvayın temizliğinin yetersiz olması”; Tebliğin 2.2 nci maddesinde “Misyona yönelik gerçekleştirilmesini sağlamak üzere idare birimleri ve alt birimlerince yürütülecek görevler yazılı olarak tanımlanmalı ve duyurulmalıdır”, 2.3 üncü maddesinde “İdare birimlerinde personelin görevlerini ve bu görevlere ilişkin yetki ve sorumluluklarını kapsayan görev dağılım çizelgesi oluşturulmalı ve personele bildirilmelidir”, 7.3 üncü maddesinde ise “Kontrol faaliyetleri, varlıkların dönemsel kontrolünü ve güvenliğinin sağlanmasını kapsamalıdır” hükümleri yer almaktadır. Bu hükümler uyarınca temizlik ile ilgili birimin ve temizlik işlerini yürütecek personelin yazılı olarak belirlenmesi ve bu işlemlerin kontrolünün yapılması suretiyle temizliğin yeterli seviyeye gelmesi sağlanmalıdır. 4- “Tramvay sürücülerine ve durak personeline gerekli eğitimlerin verilmemesi”; Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu kapsamda tramvay sürücülerine sürüş teknikleri ile ilgili, duraklarda görev yapan personele ise kişilerle ikili ilişkilerde nasıl davranılmasına yönelik davranış kuralları eğitimi verilmesinin sağlanması yerinde olacaktır.

Ek Tablo 68: DENİZ ULAŞIM SEFER SAYISI

- 1- Güzergahların tespit edilmesi
- 2- Sefer sayılarının tespit edilmesi,
- 3- Seferlerin gerçekleştirilmesi

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Mesai başlangıç ve bitişleri başta olmak üzere trafiğin yoğunlaştığı saatlere fazla sefer konulmaması	4	3	2	3	3	4	5	4	4	4	12
Vapurların temizliğinin yetersiz olması	3	2	3	3	3	5	5	5	5	5	15
Vapur iskelelerinin yağmur, güneş vb iklim şartları için yetersiz olması	3	2	3	3	3	5	5	5	5	5	15
Vapur kaptanına ve vapur personeline gerekli eğitimlerin verilmemesi	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	15	Vapurların temizliğinin yetersiz olması	Vapur temizliği için personel istihdamı
2	15	Vapur iskelelerinin yağmur, güneş vb iklim şartları için yetersiz olması	Olumsuz hava koşulları için korunaklı bekleme alanlarının oluşturulması
3	12	Vapur kaptanına ve vapur personeline gerekli eğitimlerin verilmemesi	Vatandaşlara yönelik davranış kuralları ile ilgili eğitime tabi tutulmaları
4	12	Mesai başlangıç ve bitişleri başta olmak üzere trafiğin yoğunlaştığı saatlere fazla sefer konulmaması	Mesai başlangıç ve bitiş saatleri başta olmak üzere halkın rağbet ettiği saat dilimlerindeki sefer sayısının artırılması

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
15	Orta	Vapur temizliği için personel istihdamı	Personel istihdamının artırılması	Ulaşım Dairesi Başkanlığı
15	Orta	Olumsuz hava koşulları için korunaklı bekleme alanlarının oluşturulması	Korunaklı duraklar yapılması için proje hazırlıklarının başlatılması	
12	Orta	Vatandaşlara yönelik davranış kuralları ile ilgili eğitime tabi tutulmaları	İlgili personele yönelik davranış eğitimlerinin düzenlenmesi	
12	Orta	Mesai başlangıç ve bitiş saatleri başta olmak üzere halkın rağbet ettiği saat dilimlerindeki sefer sayısının artırılması	Sefer sayılarının yeniden belirlenmesi için kriterler belirlenmesi	

İÇ KONTROL

1- “Mesai başlangıç ve bitişleri başta olmak üzere trafiğin yoğunlaştığı saatlere fazla sefer konulmaması”, “Vapur iskelelerinin yağmur, güneş vb iklim şartları için yetersiz olması”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda günün belli saatlerinde sefer sayısının yetersiz gelmesi veya durakların olumsuz hava şartları için yeterli gelmemesi risk olarak belirlenebilecektir. Bu risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının oluşturulması ile bu risklerin ortadan kalkacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla yoğun zaman dilimlerine ek seferler konulması, vapur iskelesinin olumsuz hava koşullarına uygun hale getirilmesi yönünde kararlar alınması yerinde olacaktır.

2- “Vapurların temizliğinin yetersiz olması”; Tebliğin 2.2 nci maddesinde “Misyonu gerçekleştirilmesini sağlamak üzere idare birimleri ve alt birimlerince yürütülecek görevler yazılı olarak tanımlanmalı ve duyurulmalıdır”, 2.3 üncü maddesinde “İdare birimlerinde personelin görevlerini ve bu görevlere ilişkin yetki ve sorumluluklarını kapsayan görev dağılım çizelgesi oluşturulmalı ve personele bildirilmelidir”, 7.3 üncü maddesinde ise “Kontrol faaliyetleri, varlıkların dönemsel kontrolünü ve güvenliğinin sağlanmasını kapsamalıdır” hükümleri yer almaktadır. Bu hükümler uyarınca temizlik ile ilgili birimin ve temizlik işlerini yürütecek personelin yazılı olarak belirlenmesi ve bu işlemlerin kontrolünün yapılması suretiyle temizliğin yeterli seviyeye gelmesi beklenmektedir.

3- “Vapur kaptanına ve vapur personeline gerekli eğitimlerin verilmemesi”; Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu kapsamda vapur kaptanına veya personeline yolcularla ikili ilişkilerde nasıl davranılmasına yönelik davranış kuralları eğitimi verilmesinin sağlanması yerinde olacaktır.

Ek Tablo 69: BİSİKLET KİRALAMA VE BİSİKLET YOLU YAPIMI

- 1- Bisiklet yollarının güzergahının belirlenmesi
- 2- Bisiklet yollarının yapılması,
- 3- Kiralama için yeterli sayıda bisikletin temini,
- 4- Bisikletlerin belirli periyotlarla bakımının sağlanması,
- 5- Bisikletlerin korunması,
- 6- Bisikletlere zarar verenler hakkında işlem yapılması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas Ort.	Risk Puanı
Bisiklet yollarının güzergahının belirlenmemesi	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	4
Bisiklet yollarının yapılmaması	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	4
Yeterli sayıda bisiklet bulunmaması	3	3	2	2	3	4	5	5	5	5	15
Bisikletlerin belirli sıklıkla bakımlarının yapılmaması	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	12
Bisikletlerin yağmur, kar vb hava koşullarına karşı korunmaması	3	3	3	3	3	4	5	5	4	5	15
Bisikletlere zarar verenler hakkında işlem tesis edilmemesi	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	6

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	15	Yeterli sayıda bisiklet bulunmaması	Bisiklet kullanım sayıları dikkate alınarak ihtiyaç duyulan alanlara bisiklet takviyesi yapılması
2	15	Bisikletlerin yağmur, kar vb hava koşullarına karşı korunmaması	Bisikletler için korunaklı duraklar yapılması
3	12	Bisikletlerin belirli sıklıkla bakımlarının yapılmaması	Bisikletlerin belirli sıklıkla kontrollerinin yapılması
4	6	Bisikletlere zarar verenler hakkında işlem tesis edilmemesi	Bisikletlere zarar verdiği tespit edilen kişiler hakkında cezai ve mali işlemlerin başlatılması
5	4	Bisiklet yollarının güzergahının belirlenmemesi	Bisikletler için bisiklet yollarının belirlenerek gerekli yol düzenlemelerinin yapılması
6	4	Bisiklet yollarının yapılmaması	Bisikletlilerin gitmeleri için bisiklet yollarının yapılması

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
15	Yüksek	Bisiklet kullanım sayıları dikkate alınarak ihtiyaç duyulan alanlara bisiklet takviyesi yapılması	İstasyonlardaki bisiklet hareketliliği analiz edilerek rağbet gören noktalara yeni istasyon kurulumunun veya genişletilmesinin yapılması	Ulaşım Dairesi Başkanlığı
15	Yüksek	Bisikletler için korunaklı istasyon yapılması	Korunaklı istasyon yapılması için proje hazırlıklarına başlanması	
12	Orta	Bisikletlerin belirli sıklıkla kontrollerinin yapılması	Bisiklet bakımı için periyodik takvim oluşturulması ve bakım ekibinin oluşturulması	
6	Düşük	Bisikletlere zarar verdiği tespit edilen kişiler hakkında cezai ve mali işlemlerin başlatılması	Bisikletlere kasten zarar verdiği tespit edilen kimseler için Savcılık nezdinde girişimlerde bulunulması,	
4	Düşük	Bisikletler için bisiklet yollarının belirlenerek gerekli yol düzenlemelerinin yapılması	Bisiklet yollarının hazırlanması	
4	Düşük	Bisikletlilerin gitmeleri için bisiklet yollarının yapılması	Bisiklet yolu projelerinin çizilmesi	

İÇ KONTROL

- 1- “Bisiklet yollarının güzergahının belirlenmemesi”, “Yeterli sayıda bisiklet bulunmaması”, “Bisiklet yollarının yapılmaması”, “Bisikletlere zarar verenler hakkında işlem tesis edilmemesi”; Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Bu kapsamda bisiklet yolu güzergahlarının belirlenmesi başta olmak üzere belirtilen faaliyetlerin hangi birim ve hangi personel tarafından yapılacağına ilişkin yazılı prosedürlerin belirlenmesi ile sözkonusu risklerin etki ve olasılığında azalma meydana gelmesi beklenebilecektir.
- 2- “Bisikletlerin belirli sıklıkla bakımlarının yapılmaması”; Tebliğin 7.3 üncü maddesinde “Kontrol faaliyetleri, varlıkların dönemsel kontrolünü ve güvenliğinin sağlanmasını kapsamalıdır” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca varlıkların (bisikletlerin) dönemsel kontrollerinin yapılması gereklilik arz etmektedir.
- 3- “Bisikletlerin yağmur, kar vb hava koşullarına karşı korunmaması”; Tebliğin 7.3 üncü maddesi varlıkların güvenliğinin sağlanması hususuna vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda varlıkların (bisikletlerin) olumsuz hava şartlarına karşın korunmaları için barınaklar yapılması ve böylece bisikletlerin olumsuz hava şartlarına (aşırı güneş, kar ve yağmur) karşı korunması yerinde bir uygulama olacaktır.

Ek Tablo 70: YOLLARA KAPLAMA VE YAMA YAPILMASI

- 1- Bozuk yolların tespit edilmesi,
- 2- Bozuk yollar için uygulanacak çözümün (yama, asfalt vb) belirlenmesi,
- 3- Uygulamanın yapılması

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Bozuk yolların tespit edilememesi	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	16

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	16	Bozuk yolların tespit edilememesi	Yol bozukluklarına ilişkin muhtarlardan gelen bilgilerin değerlendirilmesi

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
16	Yüksek	Yol bozukluklarına ilişkin muhtarlardan gelen bilgilerin değerlendirilmesi	Kurumda aktif olan muhtar bilgi sisteminin kullanımına ilişkin muhtarların bilgilendirilmesi	İlgili Harcama Birimi

1- “Bozuk yolların tespit edilememesi”; Tebliğin 12.2 nci maddesinde “Bilgi sistemine veri ve bilgi girişi ile bunlara erişim konusunda yetkilendirmeler yapılmalı, hata ve usulsüzlüklerin önlenmesi, tespit edilmesi ve düzeltilmesini sağlayacak mekanizmalar oluşturulmalıdır” hükmü ile 13.2 nci maddesinde “Yöneticiler ve personel, görevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli ve yeterli bilgiye zamanında ulaşabilmelidir.” hükmü yer almaktadır. Bu hükümler uyarınca il genelindeki muhtar iletişim sisteminin kurulması, muhtarların bu programa veri (bozuk yollara ilişkin veri) girmesine imkan sağlanmalı ve böylece yolların durumuna ilişkin gerekli bilgiye zamanında ulaşılabilmesine olanak sunulmalıdır.

Ek Tablo 71: ÇEVRE BİLİNCİ OLUŞTURMAK İÇİN YIL GENELİNDE DÜZENLENEN EĞİTİM SAYISI/SAĞLIKLI YAŞAM KONUSUNDA YIL GENELİNDE DÜZENLENEN EĞİTİM SAYISI

- 1- Eğitim verilecek okulların belirlenmesi,
- 2- Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinlerin alınması,
- 3- Eğitimin verilmesi,
- 4- Eğitime ilişkin gerekli duyuruların yapılması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Eğitim verilecek okul sayısının az belirlenmesi	4	3	3	4	4	2	2	3	2	2	8
Okulların il genelindeki dağılımlarının adil yapılmaması	4	4	3	3	4	3	2	3	1	2	8
Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinlerin alınmaması	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3	12
Eğitimcilerin eğitilmemesi	2	3	4	3	3	4	2	4	1	3	9
Eğitim aletlerinin yetersizliği	4	3	2	4	3	4	4	3	1	3	9
Eğitime ilişkin duyuruların yapılmaması	2	4	2	4	3	4	3	3	1	3	9

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	12	Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinlerin alınmaması	Süreçlerin tespit edilmesi, Milli Eğitim Müdürlükleri ile yapılan yazışmaların sürece eklenmesi
2	9	Eğitimcilerin eğitilmemesi	Personelin ihtiyaç duydukları eğitim konularının belirlenmesi
3	9	Eğitim aletlerinin yetersizliği	İhtiyaç analizi ve ambar verilerinin entegrasyonu
4	9	Eğitime ilişkin duyuruların yapılmaması	Süreçlerin tespit edilmesi, gerek faaliyet öncesi duyuru gerekse faaliyet sonrası haberleştirme aşamalarının sürece eklenmesi
5	8	Eğitim verilecek okul sayısının az belirlenmesi	Hedeflerin katılımcı yöntemlerle belirlenmesi
6	8	Okulların il genelindeki dağılımlarının adil yapılmaması	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
8	Orta	Hedeflerin katılımcı yöntemlerle belirlenmesi	İl/ilçe Milli Eğitim Müdürlüklerinden okul ve öğrenci sayısı hakkında veri temin ettikten sonra hedef belirlenmesi	Zabıta Dairesi Başkanlığı
8	Orta	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.	Faaliyetlere ilişkin mekânsal dağılım çizelgeleri oluşturulması,	
12	Orta	Süreçlerin tespit edilmesi, Milli Eğitim Müdürlükleri ile yapılan yazışmaların sürece eklenmesi	Milli Eğitim Müdürlükleri ile gerekli yazışmaların yapılması	
9	Orta	Personelin ihtiyaç duydukları eğitim konularının belirlenmesi	Eğitimcilere yönelik “eğitimcinin eğitimi” konulu eğitimin düzenlenmesi	
9	Orta	İhtiyaç analizi ve ambar verilerinin entegrasyonu	Eğitim sürecinde gereken alet edavatın belirlenmesi, ambarlarda olmayan alet edavatın temin edilmesi	
9	Orta	Süreçlerin tespit edilmesi, gerek faaliyet öncesi duyuru gerekse faaliyet sonrası haberleştirme aşamalarının sürece eklenmesi	Eğitimin düzenlendiği mahalle ve okullarda halka veya öğrencilere yönelik gerekli duyuruların yapılması	

İÇ KONTROL

1- “Eğitim verilecek okul sayısının az belirlenmesi” ve “Okulların il genelindeki dağılımlarının adil yapılmaması”; Kamu İç Kontrol Standartlarının 1.5. inci maddesinde idarenin gerek personeline gerekse hizmet verilene adil ve eşit davranması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca hizmet sunumunda hizmet verilene adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda yapılacak planlamada gerçekçi verilere ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca dış paydaşlardan Çevre ve Şehircilik İl/İlçe Müdürlükleri ile koordineli olunması yerinde olacaktır.

Kamu İç Kontrol Standartlarının 5.1. inci maddesinde stratejik planların katılımcı yöntemlerle hazırlanması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Katılımcılığın sağlanmasında iç paydaşlar ve dış paydaşlar önem arz etmektedir. Dolayısıyla eğitim verilecek okulların belirlenmesi sürecinde yapılan planlamada dış paydaş Milli Eğitim Müdürlüğüdür. Bu kurumun verilerinin işleme dahil edilmesi önem arz etmektedir.

İç Kontrol Standartları Tebliğinin 15.6 ncı maddesinde idarenin iş ve işlemlerinin kaydının tutulması için arşiv ve dokümantasyon sisteminin oluşturulması gerektiği vurgulanmaktadır. Arşivin kurulması ile birlikte geçmiş yıl verileri dikkate alınarak faaliyete ilişkin gerçekleştirmeler ışığında gerçekçi hedeflemeler yapılabilecektir.

2- “Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinlerin alınmaması”; Tebliğin 2 Nolu standartında birimlerin ve personelinin görev tanımlarının yazılı olarak belirlenmesi gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Tebliğin “Risk Değerlendirme Standartları” başlığı altında belirtilen iç ve dış risklerin belirlenmesi neticesinde tespiti yapılan Milli Eğitim Müdürlüğünden izin alınmaması riskine karşın gerekli izinlerin alınacağı birimin ve personelin belirlenmesi gerekmektedir. Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinleri almak ile yetkili birim ve personelin tespiti neticesinde bu risk ortadan kalkacaktır.

3- “Eğitimcilerin eğitilmemesi”; Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda eğitimcilerin eğitilmesi hususunda eğitim düzenlenmesi yerinde bir uygulama olacaktır.

4- “Eğitim aletlerinin yetersizliği”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda eğitim esnasında gereksinim duyulan aletlerin yetersizliği bir risktir. Bu riskin, risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının (gereksinim duyulan aletlerin temini) oluşturulması ile bu riskin ortadan kalkacağı düşünülmektedir.

5- “Faaliyete ilişkin gerekli duyuruların yapılmaması”; Yapılan faaliyet ile ilgili olarak yazılı ve görsel basında haber yapılması, vatandaşların sözkonusu faaliyetten haberdar olmaları açısından önem arz etmektedir. Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 nci madde uyarınca, belediye tarafından yürütülen bahse konu faaliyetleri halka duyuracak birim/birimlerin (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi) tespit edilerek bu birimlerin görevlerinin maddeler itibarıyla belirlenmesi ve kendi birimlerindeki faaliyetleri bu birimlere iletmekle yükümlü personelin 2.3 üncü madde kapsamında belirlenerek ilan edilmesi ile hizmetlerin haberleştirilmemesinin önüne geçilebilecek veya halkın hizmetlerden haberdar olmamaları olasılığı azaltılacaktır.

Ek Tablo 72: YEŞİL ALAN İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

- 1- Yeşil alan faaliyetlerinin yürütüleceği bölgelerin tespit edilmesi,
- 2- Tespit edilen alanda yürütülecek faaliyetin belirlenmesi,
- 3- Fidan, çiçek vb temin edilmesi,
- 4- Temin edilen fidan, çiçek vb'nin korunaklı alanda muhafaza edilmesi,
- 5- Dikimin gerçekleştirilmesi,
- 6- Dikimi yapılan fidan, çiçek vb.nin bakımının yapılması

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Yeşil alan çalışmalarının yürütüleceği alanların seçiminde ilçe/mahalle dengesinin gözetilmemesi	4	2	3	2	3	2	2	2	3	2	6
Mevsime ve bölgeye uygun fidan, çiçek vb temin edilmemesi	3	3	4	3	3	2	2	2	3	2	6
Temin edilen fidan, çiçek vb'nin korunaklı alanda muhafaza edilmemesi	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	12
Dikim personeline gerekli eğitimlerin verilmemesi	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	4
Dikim sonrası belirli periyotlarla bakımların yapılmaması	2	3	2	2	2	4	3	3	3	3	6

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	12	Temin edilen fidan, çiçek vb'nin korunaklı alanda muhafaza edilmemesi	Temin edilen fidan, çiçek vb'nin olumsuz hava koşulları altında muhafaza edilebileceği korunaklı alan yapılması
2	6	Yeşil alan çalışmalarının yürütüleceği alanların seçiminde ilçe/mahalle dengesinin gözetilmemesi	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.
3	6	Mevsime ve bölgeye uygun fidan, çiçek vb temin edilmemesi	Uzman personel ve kişilerin görüşlerinden yararlanılarak bölge ve iklim için uygun fidan ve çiçeklerin temin edilerek dikilmesi
4	6	Dikim sonrası belirli periyotlarla bakımların yapılmaması	Sulama, temizlik vb bakımları için bakım takvimi oluşturulması
5	4	Dikim personeline gerekli eğitimlerin verilmemesi	Dikim ve bakım personeline teorik ve pratik bilgi aktarılması

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
12	Orta	Temin edilen fidan, çiçek vb'nin olumsuz hava koşulları altında muhafaza edilebileceği korunaklı alan yapılması	Korunaklı alanların inşa edilmesi	Park Bahçe ve Yeşil Alanlar Dairesi Başkanlığı
6	Düşük	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.	Faaliyetlere ilişkin mekânsal dağılım çizelgeleri oluşturulmalıdır.	
6	Düşük	Uzman personel ve kişilerin görüşlerinden yararlanılarak bölge ve iklim için uygun fidan ve çiçeklerin temin edilerek dikilmesi	Danışma kurulunun oluşturulması	
6	Düşük	Sulama, temizlik vb bakımları için bakım takvimi oluşturulması	Periyodik bakım takviminin oluşturulması	
4	Düşük	Dikim ve bakım personeline teorik ve pratik bilgi aktarılması	İhtiyaç duyulan alanlarda hizmetiçi eğitim planlanması	

İÇ KONTROL

- 1- “Yeşil alan çalışmalarının yürütüleceği alanların seçiminde ilçe/mahalle dengesinin gözetilmemesi”; Kamu İç Kontrol Standartlarının 1.5. inci maddesinde idarenin gerek personeline gerekse hizmet verilenlere adil ve eşit davranması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca faaliyetlerin yürütüleceği mahallelerin tespitinde adil davranılması, denetimin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Mahalleler itibarıyla, yeşil alana ilişkin veri envanterinin çıkartılması suretiyle mahalleler arası yeşil alan karşılaştırılması yapılabilecektir.
- 2- “Temin edilen fidan, çiçek vb'nin korunaklı alanda muhafaza edilmemesi”; Tebliğin 7.3 üncü maddesi varlıkların güvenliğinin sağlanması hususuna vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda temin edilen fidan, çiçek vb'nin güvenliği için barınaklar yapılması ve böylece olumsuz hava şartlarına (aşırı güneş, kar ve yağmur) karşı korunması yerinde bir uygulama olacaktır.
- 3- “Dikim personeline gerekli eğitimlerin verilmemesi”; Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu kapsamda dikim personeline dikim, bakım vb konularında eğitim verilmesi sağlanmalıdır.
- 4- “Mevsime ve bölgeye uygun fidan, çiçek vb temin edilmemesi”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda, risklerin tespit edilerek gerekli eylem planlarının oluşturulması ile bu risklerin ortadan kalkacağı düşünülmektedir. Dikim yapılacak fidan/çiçeğin bölgeye ve mevsime uygunluğunun tespitinde uzman görüşünden yararlanılması (birim bünyesindeki uzman personelin görüşlerinden yararlanılması, Tarım İl ve İlçe Müdürlüklerinden görüş alınması, Üniversite öğretim üyelerinden görüş alınması vb) ile bu risk skorunda azalma meydana gelmesi beklenmektedir.

5- “Dikim sonrası belirli periyotlarla bakımların yapılmaması”; Tebliğin 7.2 nci maddesinde kontroller; işlem öncesi kontrol, süreç kontrolü ve işlem sonrası kontrol olarak tanımlanmaktadır. Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Bu bağlamda faaliyetlere ilişkin işlem sonrası faaliyetlerin belirlenerek, bu faaliyetleri yürütecek birim ve personelin görevlendirilmesi ile bu riskler ortadan kaldırılabilecektir.

Ek Tablo 73: TARIM VE HAYVANCILIK KONULARINDA DÜZENLENEN EĞİTİM VE ETKİNLİK SAYISI

- 1- Etkinliklerin ve gezilerin belirlenmesi,
- 2- Etkinliklerin halka duyurulması,
- 3- Etkinliklerin ifa edilmesi
- 4- Gezilere götürülecek kimselerin belirlenmesi,
- 5- Gezilerin gerçekleştirilmesi.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas Ort.	Risk Puanı
Etkinliklerin içeriğinin ve sayılarının istişare ile belirlenmemesi	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	6
Duyuruların yetersiz yapılması	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	16
Duyurularda sosyal medyanın kullanılmaması	2	2	3	2	2	3	4	4	3	4	8
Etkinliğin uygun bir ortamda/mekanda (ısı, ışık vb) yapılmaması	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	16
Eğitiminin, sunucunun yetersizliği	2	3	2	2	2	3	4	4	3	4	8
Gezi yapılma amacına uygun olmayan kimselerin götürülmesi	3	2	4	3	3	1	1	2	1	1	3
Gezilerin gayesine yönelik gezi programının olmaması	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	16	Duyuruların yetersiz yapılması	Köy kahvelerine ilan yapıştırmak, minarelerden anons yapılmak suretiyle duyurular yapılmalıdır.
2	16	Etkinliğin uygun bir ortamda/mekanda (ısı, ışık vb) yapılmaması	Köy meydanı başta olmak üzere ısı, ışık, hava durumu gibi hususlar dikkate alınarak mekan seçimi yapılmalıdır.
3	8	Duyurularda sosyal medyanın kullanılmaması	Hitap edilen kesimin yaş ortalaması ve internet kullanım oranı dikkate alınarak sosyal medya duyurularına önem atfedilmektedir. Bu oranın düşük olduğu bölgelerde duyuruların farklı usullerle yapılması daha doğru sonuç verebilecektir.
4	8	Sunucunun yetersizliği	Sunucuların tarımsal kavramlara aşına olmasına önem verilmelidir.
5	6	Etkinlik içeriğinin ve sayılarının istişare ile belirlenmemesi	İlçe Tarım Müdürlüğü ile muhtarlıklardan,bölgede ekimi yapılan mahsul yoğunluğu hakkında bilgi alınmalı ve eğitimler bu alana yönlendirilmelidir.
6	3	Gezi yapılma amacına uygun olmayan kimselerin götürülmesi	Gezilerle alakasız birimlerden personelin gezilere götürülmesine son verilmelidir.
7	2	Gezilerin gayesine yönelik gezi programının olmaması	Gezilerin amacına uygun olarak gezi programı yapılmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
16	Yüksek	Köy kahvelerine ilan yapıştırmak, minarelerden anons yapılmak suretiyle duyurular yapılmalıdır.	Muhtar ve İmam ile iletişim halinde olmak	Muhtarlıklar Şube Müdürlüğü
16	Yüksek	Köy meydanı başta olmak üzere ısı, ışık, hava durumu gibi hususlar dikkate alınarak mekan seçimi yapılmalıdır.	Muhtar ile iletişime geçilerek uygun mekan tespiti	
8	Orta	Hitap edilen kesimin yaş ortalaması ve internet kullanım oranı dikkate alınarak sosyal medya duyurularına önem atfedilmektedir. Bu oranın düşük olduğu bölgelerde duyuruların farklı usullerle yapılması daha doğru sonuç verebilecektir.	Kahvehanelere davet yazısı asılmalı, hoporlörlerden ilan yapılmalı	
8	Orta	Sunucuların tarımsal kavramlara aşına olmasına önem verilmelidir.	Sunuculara konu ile ilgili bilgi notları önceden sunulmalı	
6	Orta	İlçe Tarım Müdürlüğü ile muhtarlıklardan,bölgede ekimi yapılan mahsul yoğunluğu hakkında bilgi alınmalı ve eğitimler bu alana yönlendirilmelidir.	Bölgede yaygın olarak ekimi yapılan ürünlerin tespiti	
3	Düşük	Gezilerle alakasız birimlerden personelin gezilere götürülmesine son verilmelidir	Konu ile ilgili personelin götürülmesi	
2	Düşük	Gezilerin amacına uygun olarak gezi programı yapılmalıdır	Gezilerle ilgili planların yapılması	

İÇ KONTROL

1- “Etkinliklerin içeriğinin ve sayılarının istişare ile belirlenmemesi”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda, risklerin tespit edilerek gerekli eylem planlarının oluşturulması ile bu risklerin ortadan kalkacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla etkinliklerin İdare tarafından istişare ile belirlenmesi sağlanmalıdır.

2- “Duyuruların yetersiz yapılması”; Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla eğitim ve etkinlik duyurularının yapılması ile ilgili birim ve personelin belirlenerek eğitim ve etkinlik ile ilgili duyuruların yapılması suretiyle bu riskin ortaya çıkma olasılığı azalacaktır.

3- “Duyurularda sosyal medyanın kullanılmaması”, “Etkinliğin uygun bir ortamda/mekanda (ısı, ışık vb) yapılmaması, gezi yapılma amacına uygun olmayan kimselerin götürülmesi”, “Gezilerin gayesine yönelik gezi programının olmaması”; Tebliğin “risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi” başlıklı 6 ncı standartının “İdareler, sistemli bir şekilde analizler yaparak amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskleri tanımlayarak değerlendirmeli ve alınacak önlemleri belirlemelidir” hükmü yer almaktadır. Bu kapsamda sosyal medya hesabının kullanılması, etkinlik ortamının dikkatlice belirlenmesi vb gibi risk skorlarını azaltıcı eylemler ifa edilmelidir.

4- “Eğitimcinin, sunucunun yetersizliği”; Tebliğin 3.2 nci maddesinde “İdarenin yönetici ve personeli görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır” hükmü ile 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu hükümler kapsamında eğitimcilerin, konusuna hakim, hitabeti iyi personel arasından tercih edilmesi ve gerekli eğitimleri almasının sağlanması yerinde uygulama olacaktır.

Ek Tablo 74: İŞYERİ DENETİM SAYISI

- 1- Denetimin planlanması,
- 2- Denetimin yapılması,
- 3- Cezai işlem uygulanması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Denetlenecek işyeri türünün belirlenmemesi	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	6
Denetlenecek işyeri sayısının belirlenmemesi	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	6
Denetim yapılacak bölgenin tespit edilmemesi	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	6
Alo ihbar hattının kurulmaması	4	5	5	4	5	1	2	2	2	2	10
Denetçi personelin nitelik ve nicelik yönüyle yetersizliği	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	20
Denetimlerde yaka kamerasının bulunmaması	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	20
Cezai işlemlerin güncel mevzuat hükümlerine göre yapılmaması	3	2	2	4	3	3	2	3	3	3	9

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	20	Denetçi personelin nitelik ve nicelik yönüyle yetersizliği	İhtiyaç duyulan personel Zabıta Dairesi Başkanlığının diğer birimlerden temin edilmeli ve denetim personeline denetim ile ilgili eğitimler verilmelidir
2	20	Denetimlerde yaka kamerasının bulunmaması	Denetim personeline yaka kamerası temin edilmelidir
3	10	Alo ihbar hattının kurulmaması	Alo ihbar hattı kurulmalıdır
4	9	Cezai işlemlerin güncel mevzuat hükümlerine göre yapılmaması	Denetim personeline denetim ile ilgili mevzuat eğitimi verilmelidir.
5	6	Denetlenecek işyeri türünün belirlenmemesi	Denetim ile ilgili planlama yapılmalıdır
6	6	Denetlenecek işyeri sayısının belirlenmemesi	Denetim ile ilgili planlama yapılmalıdır
7	6	Denetim yapılacak bölgenin tespit edilmemesi	Denetim ile ilgili planlama yapılmalıdır

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
20	Yüksek	İhtiyaç duyulan personel Zabıta Dairesi Başkanlığının diğer birimlerden temin edilmeli ve denetim personeline denetim ile ilgili eğitimler verilmelidir	Personel ve eğitim planlaması	Zabıta Dairesi Başkanlığı
20	Yüksek	Denetim personeline yaka kamerası temin edilmelidir	Yaka kamerası alımı	
10	Yüksek	Alo ihbar hattı kurulmalıdır	Telefon hattı kurulmalı ve duyurulmalıdır	
9	Yüksek	Denetim personeline denetim ile ilgili mevzuat eğitimi verilmelidir.	Eğitim düzenlenmesi	
6	Orta	Denetim ile ilgili planlama yapılmalıdır	Planlama yapılması	
6	Orta	Denetim ile ilgili planlama yapılmalıdır	Planlama yapılması	
6	Orta	Denetim ile ilgili planlama yapılmalıdır	Planlama yapılması	

İÇ KONTROL

- 1- “Denetim yapılacak bölgenin tespit edilmemesi”; Kamu İç Kontrol Standartlarının 1.5. inci maddesinde idarenin gerek personeline gerekse hizmet verilenlere adil ve eşit davranması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca denetim sürecinde denetim yapılacak bölgelerin tespitinde adil davranılması, denetimin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir.
- 2- “Denetlenecek işyeri türünün belirlenmemesi”, “Denetlenecek işyeri sayısının belirlenmemesi”, “Denetimlerde yaka kamerasının bulunmaması”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda yukarıda belirtilen hususlar bir risktir. Bu risklerin, risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının oluşturulması ile bu risklerin ortadan kalkacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla risk skorlarını azaltacak nitelikte eylemler (yaka kamerasının alınması, denetleme yapılacak sektörler arasında dengenin sağlanması, sektörün büyüklüğüne göre denetlenecek firma sayısının belirlenmesi vb) belirlenmelidir.
- 3- “Cezai işlemlerin güncel mevzuat hükümlerine göre yapılmaması”; Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda, Kabahatler Kanunu başta olmak üzere ilgili tüm mevzuata ilişkin eğitimlerin planlanması sağlanmalıdır.

- 4- “Denetçi personelin nitelik ve nicelik yönüyle yetersizliği”; Tebliğin 3.2 nci maddesinde idarenin yönetici ve personelinin görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmaları gerektiği; 3.3. üncü maddesinde mesleki yeterliliği önem verilmesi gerektiği; 3.5 inci maddesinde ise her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi hususu vurgulanmaktadır. Bu hususlar uyarınca denetim biriminde görev alacak kimselerin işe kabulünde bu alanda bilgi ve yeteneğe sahip olmaları şartının aranması, buna ilave eksikliklerinin hizmetiçi eğitimlerle giderilmesinin yerinde olacağı bilinerek bu minvalde işlem tesisi sağlanmalıdır.
- 5- “Alo ihbar hattının kurulmaması”; Tebliğin 16.1 inci maddesinde “Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirim yöntemleri belirlenmeli ve duyurulmalıdır” hükmü yer almaktadır. Bu bağlamda alo ihbar hattının kurulması ve bu hattın/hizmetin halka duyurulması sağlanmalıdır.

Ek Tablo 75: TERMİNALLERE GİRİŞ VE ÇIKIŞ YAPAN OTOBÜSLERİN TAKİBİ

- 1- Kamera sisteminin kurulması,
2- Usulsüz giriş ve çıkış yapanların tespiti ve cezai işlem uygulanması,

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas Ort.	Risk Puanı
Kameraların sayısının yetersiz olması	4	3	3	4	4	5	5	4	5	5	20
Kamera kayıtlarının takibinin yapılmaması	4	3	3	4	4	5	5	4	5	5	20
Kamera kayıtlarının yedeklenmemesi	3	4	3	3	3	5	5	5	5	5	15
Gelir tarifesinde belirtilen miktarda cezai işlem uygulanmaması	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	20
Terminal giriş ve çıkışlarındaki personelin nitelik ve nicelik yönüyle yetersiz olması	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	20
Personelin davranışlarına ilişkin davranış standartlarının belirlenmemesi	2	3	3	2	3	1	2	2	1	2	6

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	20	Kameraların sayısının yetersiz olması	Yeterli sayıda kamera temin edilmelidir
2	20	Kamera kayıtlarının takibinin yapılmaması	Özel güvenlik personeli tarafından kamera kayıtlarının takibi yapılmalıdır.
3	20	Gelir tarifesinde belirtilen miktarda cezai işlem uygulanmaması	Ceza vermeye yetkili personele cezai işlemlere dayanak olan eğitimler verilmelidir.
4	20	Terminal giriş ve çıkışlarındaki personelin nitelik ve nicelik yönüyle yetersiz olması	Terminal giriş ve çıkışlarındaki personelin nitelik ve nicelik yönüyle yeterli seviyede olması için çalışmalar yürütülmelidir.
5	15	Kamera kayıtlarının yedeklenmemesi	Kamera kayıtları hergün yedeklenmelidir

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
20	Yüksek	Yeterli sayıda kamera temin edilmelidir	Tüm terminali görme olanağı sunacak sayıda kamera alınmalıdır.	Terminaller Şube Müdürlüğü
20	Yüksek	Özel güvenlik personeli tarafından kamera kayıtlarının takibi yapılmalıdır.	Özel güvenlik personeli kameraları izlemek ile görevlendirilmelidir.	
20	Yüksek	Ceza vermeye yetkili personele cezai işlemlere dayanak olan eğitimler verilmelidir.	Kabahatler Kanunu, Gelir Tarifesi eğitimleri verilmelidir.	
20	Yüksek	Terminal giriş ve çıkışlarındaki personelin nitelik ve nicelik yönüyle yeterli seviyede olması için çalışmalar yürütülmelidir.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığından personel talebinde bulunulmalı, mevcut personel hizmetiçi eğitimlere tabi tutulmalıdır.	
15	Yüksek	Kamera kayıtları hergün yedeklenmelidir	Kamera kayıtları hergün yedeklenmek üzere personel görevlendirilmelidir.	

İÇ KONTROL

- 1- “Personelin davranışlarına ilişkin davranış standartlarının belirlenmemesi”; Tebliğin 3.8 inci maddesinde “Personel istihdamı, yer değiştirme, üst görevlere atanma, eğitim, performans değerlendirmesi, özlük hakları gibi insan kaynakları yönetimine ilişkin önemli hususlar yazılı olarak belirlenmiş olmalı ve personele duyurulmalıdır” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca personel davranışlarına ilişkin standartlar belirlenmesi yerinde bir uygulama olacaktır.
- 2- “Kameraların sayısının yetersiz olması”, “Kamera kayıtlarının takibinin yapılmaması”, “Kamera kayıtlarının yedeklenmemesi”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda yukarıda belirtilen hususlar bir risktir. Bu risklerin, risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının oluşturulması (kamera sayısının artırılması, kayıtların yedeklenmesi gibi) ile bu risklerin ortadan kalkacağı düşünülmektedir.
- 3- “Terminal giriş ve çıkışlarındaki personelin nitelik ve nicelik yönüyle yetersiz olması”; Tebliğin 3.2 nci maddesinde idarenin yönetici ve personelinin görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmaları gerektiği; 3.3. üçüncü maddesinde mesleki yeterliliğe önem verilmesi gerektiği; 3.5 inci maddesinde ise her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi hususu vurgulanmaktadır. Bu hususlar uyarınca terminallerde görev alacak kimselerin işe kabulünde bu alanda bilgi ve yeteneğe sahip olmaları şartının aranması, buna ilave olarak ilgili mevzuat ve vatandaşlarla iletişim konularındaki eksikliklerinin hizmetiçi eğitimlerle giderilmesinin yerinde olacağı bilinen bu minvalde işlem tesisi sağlanmalıdır.
- 4- “Gelir tarifesinde belirtilen miktarda cezai işlem uygulanmaması”; Tebliğin 10.1 inci maddesinde; “Yöneticiler, prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontrolleri yapmalıdır” hükmü yer almaktadır. Sayıştay sorgularında sorumlu tutulmak istemeyen yöneticilerin bu konularda belirli periyotlarla kontrollerde bulunması sağlanmalıdır.

Ek Tablo 76: TERMİNALLERDE KABAHAHLER KANUNU ÇERÇEVESİNDE YAPILAN AYLIK DENETİM SAYISI

- 1- Denetim ekibinin belirlenmesi,
- 2- Denetim ekibine eğitim verilmesi ve denetimlerde bakılacak hususların belirlenmesi,
- 3- Yaka kartı takılması,
- 4- Denetim yapılacak terminallerin belirlenmesi,
- 5- Denetimin ifa edilmesi,
- 6- Cezai işlem uygulanması,
- 7- Belirlenen her bir riske ilişkin risk skoru ve risk sorumluları aşağıdaki gibidir;

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Ekki A	Ekki B	Ekki C	Ekki D	Ekki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Denetim ekibinin yeterli sayıda kişiden oluşmaması	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	16
Denetim ekibinin mevzuat ve uygulama açısından yetersiz olması	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	16
Cezai işlem uygulanan işyeri sahiplerinin iftira atması/itiraz etmesi halinde denetim personelinin zor durumda kalması	5	4	5	5	5	2	2	2	1	2	10
Bazı terminallerin denetlenmezken, bazı terminallerin sıklıkla denetlenmesi	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	12
Denetim personelinin mevzuata hakim olmaması	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	16
Denetim personelinin davranış biçiminin rahatsızlık oluşturmaması	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	4
Denetime sıcak bakmayan işyeri sahiplerinin denetim esnasında zorluk çıkartması	2	2	2	3	2	1	2	1	3	2	4
Cezai işlem evrakının ilgili merci tarafından uygulamaya konulmaması	4	5	2	2	3	3	3	2	3	3	9

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	16	Denetim ekibinin yeterli sayıda kişiden oluşmaması	İş yükü dikkate alınarak denetim ekibine yeteri sayıda personel takviyesi yapılmalıdır.
2	16	Denetim ekibinin mevzuat ve uygulama açısından yetersiz olması	İlgili personele yönelik pratik ve uygulamalı eğitimler düzenlenmeli, yeni denetim elemanları kıdemli denetçi gözetiminde denetimlere gönderilmelidir.
3	16	Denetim personelinin mevzuata hakim olmaması	İlgili personele yönelik eğitimler düzenlenmelidir
4	12	Bazı terminallerin denetlenmezken, bazı terminallerin sıklıkla denetlenmesi	Herbir terminalin ayda en az kez denetlenmesi sağlanmalıdır.
5	10	Cezai işlem uygulanan işyeri sahiplerinin iftira atması/itiraz etmesi halinde denetim personelinin zor durumda kalması	Yaka kamerası kullanılmalıdır.
6	9	Cezai işlem evrakının ilgili merci tarafından uygulamaya konulmaması	Zabıta personeline düzenlenen evrak encümenine havale edilmektedir. Encümen tarafından evrakın işleme sokulmaması zabıta birimi ile doğrudan ilişkilendirilecek bir konu değildir.
7	4	Denetim personelinin davranış biçiminin rahatsızlık oluşturmaması	Personele davranış ile ilgili eğitimler verilmelidir.
8	4	Denetime sıcak bakmayan işyeri sahiplerinin denetim esnasında zorluk çıkartması	Kolluk güçlerine haber verilerek suretiyle denetimlerin gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
16	Yüksek	İş yükü dikkate alınarak denetim ekibine yeteri sayıda personel takviyesi yapılmalıdır.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığından personel talebinde bulunulmalıdır.	Zabıta Dairesi Başkanlığı
16	Yüksek	İlgili personele yönelik pratik ve uygulamalı eğitimler düzenlenmeli, yeni denetim elemanları kıdemli denetçi gözetiminde denetimlere gönderilmelidir.	Eğitim düzenlenmelidir.	
16	Yüksek	İlgili personele yönelik eğitimler düzenlenmelidir	Eğitim düzenlenmelidir.	
12	Orta	Herbir terminalin ayda en az kez denetlenmesi sağlanmalıdır.	Denetim programı yapılmalıdır.	
10	Orta	Yaka kamerası kullanılmalıdır.	Personel sayısı dikkate alınarak yaka kamerası temin edilmelidir.	-
9	Orta	Zabıta personeline düzenlenen evrak encümenine havale edilmektedir. Encümen tarafından evrakın işleme sokulmaması zabıta birimi ile doğrudan ilişkilendirilecek bir konu değildir.	Dışsal risk olduğundan yapılacak herhangi bir şey bulunmamaktadır.	

İÇ KONTROL

- 1- “Denetim ekibinin yeterli sayıda kişiden oluşmaması”, “Cezai işlem uygulanan işyeri sahiplerinin iftira atması/itiraz etmesi halinde denetim personelinin zor durumda kalması”, “Denetime sıcak bakmayan işyeri sahiplerinin denetim esnasında zorluk çıkartması”; Tebliğin “Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi” başlıklı 6 ncı standartının “İdareler, sistemli bir şekilde analizler yaparak amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskleri tanımlayarak değerlendirmeli ve alınacak önlemleri belirlemelidir” hükmü yer almaktadır. Bu kapsamda denetim ekibinin güçlendirilmesi, yaka kamerası kullanılması sağlanmalıdır.
- 2- “Bazı terminallerin denetlenmezken, bazı terminallerin sıklıkla denetlenmesi”; Kamu İç Kontrol Standartlarının 1.5. inci maddesinde idarenin gerek personeline gerekse hizmet verilenlere adil ve eşit davranması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde Terminaller dikkate alınarak yapılması önem arz etmektedir.
- 3- “Denetim personelinin mevzuata hakim olmaması”; “Denetim ekibinin mevzuat ve uygulama açısından yetersiz olması” Tebliğin 3.5 inci maddesinde yer alan “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” ve 8.1 inci maddesinde yer alan “İdareler, faaliyetleri hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir” hükümleri uyarınca teslim ve teslim esnasında nelere dikkat edilmesi gerektiğine ilişkin gerekli eğitimlerin verilmesi sağlanmalıdır.
- 4- “Denetim personelinin davranış biçiminin rahatsızlık oluşturmaması”; Tebliğin 3.5 inci maddesinde “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca denetim ekibine davranış kurallarına ilişkin eğitim ile denetim mevzuatı eğitimi düzenlenmesi sağlanmalıdır.
- 5- “Cezai işlem evrakının ilgili merci tarafından uygulamaya konulmaması”; Tebliğin 10.1 inci maddesinde “Yöneticiler, prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontrolleri yapmalıdır” hükmü yer almaktadır. Sayıştay sorgularında sorumlu tutulmak istemeyen yöneticilerin bu konularda belirli periyotlarla kontrollerde bulunması sağlanmalıdır.

Ek Tablo 77: YAPIMINA BAŞLANAN OTOPARK SAYISI

- 1- Otopark yapım kararının alınması,
- 2- Otopark konumunun belirlenmesi,
- 3- Otoparkın yapılması/yaptırılması,
- 4- Otoparkın faaliyete geçmesi,
- 5- Belirlenen her bir riske ilişkin risk skoru ve risk sorumluları aşağıdaki gibidir.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas Ort.	Risk Puanı
Performans programında yer alan hedefin gerçekçi belirlenmemesi	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	4
Birim yöneticilerinin performans programında belirtilen hedeflere uygun karar almamaları	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	4
Birim yöneticilerinin performans programında belirtilen hedeflere uygun karar almamaları neticesinde haklarında bir yaptırım uygulanmaması	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Otoparkın yola yakın bir noktada belirlenmemesi	3	3	4	4	4	1	1	1	1	1	4
Otopark yapılacak yerde kamu mülkiyetinde olan arazinin bulunmaması	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Yüklenicinin iflası	4	3	4	4	4	2	1	2	3	2	8
Otoparkın sözleşmede belirtilen süre içerisinde teslim edilmemesi	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2
İdareye teslim edilen otoparkın inşaatının özentisizce yapılması	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	4
Otopark tarifesinin piyasa şartlarına uygun belirlenmemesi	3	2	3	3	3	4	3	4	4	4	12
Kamera sisteminin kurulmaması	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	4
Plaka tanıma sisteminin kurulmaması	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	16
Nitelik ve nicelik yönüyle yeterli personelin istihdam edilmemesi	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	16

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	16	Nitelik ve nicelik yönüyle yeterli personelin istihdam edilmemesi	İşe alınacak personelin temsil kabiliyeti sorgulanmalı, temizlik, sadakat, güvenilirlik hususlarında kriterler belirlenerek, bu kriterler ışığında personel istihdam edilmelidir.
2	16	Plaka tanıma sisteminin kurulmaması	Otopark ücretinin hesaplanması sürecinde hataların önüne geçebilmek için plaka tanıma sistemi kurularak hesaplamanın otomatik olarak yapılması sağlanmalıdır.
3	12	Otopark tarifesinin piyasa şartlarına uygun belirlenmemesi	Otoparkın bulunduğu muhitte yer alan otoparkların uyguladığı tarifeye uyumlu fiyat tarifesini belirlenmelidir.
4	8	Yüklenicinin iflası	(İdarenin ihale mevzuatında yer alan şartlara uyduğu ve hakediş ödeme hususunda üzerine düşeni yaptığı varsayımı altında) yüklenicinin iflası idarenin riskleri arasında sayılamaz.
5	4	Kamera sisteminin kurulmaması	Araçlara zarar verilmesi, araçlarda hırsızlık yapılması vb sıkıntıların azaltılması, bu sıkıntıların mevcudiyeti durumunda sorumluların tespiti için kamera sistemi kurulmalıdır.
6	4	İdareye teslim edilen otoparkın inşaatının özentisizce yapılması	İdarenin kontrol teşkilatı için yapımında kontrol işlemlerini kontrol etmeli, sözleşme vb hususlarına uymayan yüklenici hakkında cezai işlem yapılmalıdır.
7	4	Otoparkın yola yakın bir noktada belirlenmemesi	Trafik yoğunluğu, trafik akışkanlığı vb dikkate alınarak katılımcı yöntemlerle otoparkın konumu belirlenmelidir.
8	4	Performans programında yer alan hedefin gerçekçi belirlenmemesi	Stratejik plan ve performans programı katılımcı yöntemlerle belirlenmelidir.
9	4	Birim yöneticilerinin performans programında belirtilen hedeflere uygun karar almamaları	Hiyerarşik kontroller ile yetkili mercilerin performans programında belirtilen hedeflere riayet etmesi sağlanmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
16	Yüksek	İşe alınacak personelin temsil kabiliyeti sorgulanmalı, temizlik, sadakat, güvenilirlik hususlarında kriterler belirlenerek, bu kriterler ışığında personel istihdam edilmelidir.	Personel istihdamında liyakata dayalı modelin uygulanması için gerekli standartlar belirlenmeli ve uygulanmalıdır.	Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı
16	Yüksek	Otopark ücretinin hesaplanması sürecinde hataların önüne geçebilmek için plaka tanıma sistemi kurularak hesaplamanın otomatik olarak yapılması sağlanmalıdır.	Plaka tanıma sistemi kurulmalıdır	

12	Orta	Otoparkın bulunduğu muhitte yer alan otoparkların uyguladığı tarife uyumlu fiyat tarifesini belirlemelidir	Kapsamlı fiyat araştırmasına istinaden fiyat belirlenmelidir	
8	Orta	(İdarenin ihale mevzuatında yer alan şartlara uyduğu ve hakediş ödeme hususunda üzerine düşeni yaptığı varsayımı altında) yüklenicinin iflası idarenin riskleri arasında sayılamaz.	-	-

İÇ KONTROL

1- “Performans programında yer alan hedefin gerçekçi belirlenmemesi”; Tebliğin 1.6 ncı maddesinde “İdarenin faaliyetlerine ilişkin tüm bilgi ve belgeler doğru, tam ve güvenilir olmalıdır” denilmektedir. Bu hüküm uyarınca faaliyetlere ilişkin performans programında yer alan hedeflerin doğru ve güvenilir olması sağlanmalıdır. Hedeflerin belirlenmesi sürecinde geçmiş yıl hedef ve gerçekleştirmeleri, iç ve dış paydaş görüşleri vb dikkate alınmalıdır.

2- “Birim yöneticilerinin performans programında belirtilen hedeflere uygun karar almamaları”, “Birim yöneticilerinin performans programında belirtilen hedeflere uygun karar almamaları neticesinde haklarında bir yaptırım uygulanmaması”, “Otoparkın yola yakın bir noktada belirlenmemesi”, “Otopark yapılacak yerde kamu mülkiyetinde olan arazinin bulunmaması”, “Yüklenicinin iflası”, “Otoparkın sözleşmede belirtilen süre içerisinde teslim edilmemesi”, “İdareye teslim edilen otoparkın inşaatının özentsizce yapılması”, “Otopark tarifesinin piyasa şartlarına uygun belirlenmemesi”, “Kamera sisteminin kurulmaması”, “Plaka tanıma sisteminin kurulmaması”; Tebliğin “Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi” başlıklı 6 ncı standartının “İdareler, sistemli bir şekilde analizler yaparak amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskleri tanımlayarak değerlendirmeli ve alınacak önlemleri belirlemelidir” hükmü yer almaktadır. Bu bağlamda faaliyetin gösterileceği bölge hakkında bölgeyi bilen kimselerden bilgi alınması, kamera sisteminin kurulması, plaka tanıma sisteminin kurulması vb gereklilik arz etmektedir.

3- “Nitelik ve nicelik yönüyle yeterli personelin istihdam edilmemesi”; Tebliğin 3.2 nci maddesinde idarenin yönetici ve personelinin görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmaları gerektiği; 3.3. üncü maddesinde mesleki yeterliliği önem verilmesi gerektiği; 3.5 inci maddesinde ise her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi hususu vurgulanmaktadır. Bu hususlar uyarınca otoparklarda görev alacak kimselerin işe kabulünde bu alanda bilgi ve yeteneğe sahip olmaları şartı aranmalıdır.

Ek Tablo 78: TIR TİYATROSU

- 1- Tır Tiyatrosunun oyun sergileyeceği yerlerin tespit edilmesi,
- 2- Tır Tiyatrosunun oyun sergileyeceği yerlerde duyuruların yapılması,
- 3- Oyunun icra edilmesi.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
İlçe ve köy tercihinin amaca uygun olmaması	2	2	2	3	2	4	4	4	4	4	8
Oyunun sergilenen alanın (okul önü, köy meydanı) uygun tespit edilememesi	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	12
Oyunun, sergilenen köyün hassasiyetlerine uygun olmaması	4	5	4	4	4	1	2	1	1	1	4
Halka yönelik duyuru yapılmaması	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	16
Ses sisteminin yeterli olmaması	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	12
İzleyicilere uygun izleme alanının ve olanaklarının yeterince sağlanmaması	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	16	Halka yönelik duyuru yapılmaması	Oyun sergilenen köylerde, cami minaresinden yapılacak duyurular ile muhtarlar gerekli hatırlatmalar yapılarak halka yönelik duyurular yapılmalıdır.
2	12	Oyunun sergilenen alanın (okul önü, köy meydanı) uygun tespit edilememesi	Oyun sergilenen alanın izleyicilerin rahat edebilecekleri genişlikte olması vb sağlanmalıdır.
3	12	Ses sisteminin yeterli olmaması	Açık alanda sergilenen oyunlarda dış etkenden kaynaklı seslerin etkisini azaltabilmek için ses sisteminin kurulması sağlanmalıdır.
4	12	İzleyicilere uygun izleme alanının ve olanaklarının yeterince sağlanmaması	Tır tiyatrosunun sergilenen alana seyyar sandalyelerin de götürülmesi, yeterli seviyede hoparlörlerin kurulması sağlanmalıdır.
5	8	İlçe ve köy tercihinin amaca uygun olmaması	İl merkezine yakın, maddi olanakları yüksek olan kesimlerde tır tiyatrosunun sergilenmesi yerine il merkezine uzak olan, maddi olanakları sınırlı köylerde tır tiyatrosu etkinlikleri sergilenmelidir.
6	4	Oyunun, sergilenen köyün hassasiyetlerine uygun olmaması	Oyun seçiminde oyunun sergilenen köyün hassasiyetleri gözötenmelidir.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
16	Yüksek	Oyun sergilenen köylerde, cami minaresinden yapılacak duyurular ile muhtarlar gerekli hatırlatmalar yapılarak halka yönelik duyurular yapılmalıdır.	Oyun sergilenen köyün muhtar ve imamı ile irtibata geçmek	Şehir Tiyatroları Müdürlüğü
12	Orta	Oyun sergilenen alanın izleyicilerin rahat edebilecekleri genişlikte olması vb sağlanmalıdır.	Oyun sergilenen köyün muhtarı ile irtibata geçerek uygun mekan belirlenmesi	
12	Orta	Açık alanda sergilenen oyunlarda dış etkenden kaynaklı seslerin etkisini azaltabilmek için ses sisteminin kurulması sağlanmalıdır.	Müdürlük bünyesinde görev yapan ses düzeneklerinden sorumlu personelin görevlendirilmesi	
12	Orta	Tır tiyatrosunun sergilenen alana seyyar sandalyelerin de götürülmesi, yeterli seviyede hoparlörlerin kurulması sağlanmalıdır.	Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığından sandalye talep edilmesi	Kültür ve Sosyal İşl. Dai. Baş.
8	Orta	İl merkezine yakın, maddi olanakları yüksek olan kesimlerde tır tiyatrosunun sergilenmesi yerine il merkezine uzak olan, maddi olanakları sınırlı köylerde tır tiyatrosu etkinlikleri sergilenmelidir.	Oyun sergilenen alanların belirlenmesinde maddi yetersizlik ve şehir merkezine uzaklık gibi kriterler belirlenmeli ve bu kriterlere uygun köylerin belirlenmesi	Şehir Tiyatroları Müdürlüğü
4	Düşük	Oyun seçiminde oyunun sergilenen köyün hassasiyetleri gözötenmelidir.	Tır tiyatrosunda hedef kitle çocuklar olduğundan ve çocuk oyunları sergilenmediğinden (fikri oyunlar sergilenmediğinden) bu yönde bir sorun çıkmamaktadır.	

İÇ KONTROL

- 1- “İlçe ve köy tercihinin amaca uygun olmaması”; Kamu İç Kontrol Standartlarının 1.5. inci maddesinde idarenin gerek personeline gerekse hizmet verilenlere adil ve eşit davranması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu faaliyetin yürütülmesi sürecinde dış paydaşlardan olan Milli Eğitim Müdürlüğü ile koordineli olunması yerinde olacaktır.
- 2- “Oyunun sergilenen alanın (okul önü, köy meydanı) uygun tespit edilememesi”, “Oyunun, sergilenen köyün hassasiyetlerine uygun olmaması”, “Ses sisteminin yeterli olmaması”, “İzleyicilere uygun izleme alanının ve olanaklarının yeterince sağlanmaması”; Tebliğin “Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi” başlıklı 6 ncı standartının “İdareler, sistemli bir şekilde analizler yaparak amaç ve hedeflerinin

gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskleri tanımlayarak değerlendirmeli ve alınacak önlemleri belirlemelidir” hükmü yer almaktadır. Bu bağlamda faaliyetin gösterileceği bölge hakkında bölgeyi bilen kimselerden bilgi alınması, ses sistemindeki eksikliklerin giderilmesi, izleyiciler için sandalyeler temin edilmesi gereklilik arz etmektedir.

3- “Halka yönelik duyuru yapılmaması”; Yapılması planlanan faaliyet ile ilgili olarak yazılı ve görsel basında haber yapılması, vatandaşların sözkonusu faaliyetten haberdar olmaları açısından önem arz etmektedir. Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 nci madde uyarınca, belediye tarafından yürütülen bahse konu faaliyetleri halka duyuracak birim/birimlerin (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi) tespit edilerek bu birimlerin görevlerinin maddeler itibarıyla belirlenmesi ve kendi birimlerindeki faaliyetleri bu birimlere iletmekle yükümlü personelin 2.3 üncü madde kapsamında belirlenerek ilan edilmesi ile hizmetlerin haberleştirilmemesinin önüne geçilebilecek veya halkın hizmetlerden haberdar olmamaları olasılığı azaltılacaktır.

Ek Tablo 79: KÜTÜPHANE HİZMETİNDEN YARARLANAN VATANDAŞ SAYISI

- 1- Kütüphanenin fiziki durumunun ve konumunun belirlenmesi,
- 2- Kütüphane hizmetinden vatandaşların haberdar edilmesi,
- 3- Kütüphane faaliyetlerinin yürütülmesi.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Kütüphanenin fiziki olarak, talebe yeterli gelmemesi	2	2	2	2	2	4	5	5	5	5	10
Kütüphanenin ulaşım olanakları sınırlı olan bir noktaya kurulması	3	4	4	3	4	2	3	2	2	2	8
Kütüphane hakkında yeterli duyuruların yapılmaması	2	2	3	2	2	3	4	4	3	4	8
Kütüphanedeki kitap türlerinin yetersiz olması	1	1	2	1	1	4	5	5	5	5	5
Kütüphanedeki kitapların bakımsız olması	1	1	2	1	1	4	5	5	5	5	5
Kütüphanedeki kitapların ve süreli yayınların güncel olmaması	1	2	2	1	2	4	5	5	5	5	10
Kitapların sürekli olarak eksilmesi	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	12	Kitapların sürekli olarak eksilmesi	Manyetik kapı kontrol sistemi kurularak kitapların izinsiz kütüphane dışına çıkartılması önlenmelidir.
2	10	Kütüphanenin fiziki olarak, talebe yeterli gelmemesi	İmkanlar dahilinde, ziyaretçilerin rahatlıkla oturabilecekleri genişlikte alan tercih edilmelidir.
3	10	Kütüphanedeki kitapların ve süreli yayınların güncel olmaması	Süreli yayınlar takip edilerek temin edilmeli, kaynakların yeni olmasına önem gösterilmelidir.
4	8	Kütüphanenin ulaşım olanakları sınırlı olan bir noktaya kurulması	Ana katılımcıların öğrenciler olduğu bilinerek, öğrencilerin yürüyüş mesafesinde olan mekanlara kütüphane kurulması sağlanmalıdır.
5	8	Kütüphane hakkında yeterli duyuruların yapılmaması	Ana katılımcıların öğrenciler olduğu bilinerek, Milli Eğitim Müdürlükleri başta olmak üzere sosyal medyada gerekli duyurular yapılmalıdır.
6	5	Kütüphanedeki kitap türlerinin yetersiz olması	Edebiyat, gezi, bilim, deneme, felsefe vb alanlarda ortaya konulmuş olan farklı türlerde kitapların kütüphanede bulundurulması sağlanmalıdır.
7	5	Kütüphanedeki kitapların bakımsız olması	Kitaplar belirli periyotlarla gözden geçirilerek, bakım gerektirecek kitapların bakımının yaptırılması, bakım ile kurtarılamayacak türde hasarlı kitaplar ise yenisi ile değiştirilmelidir.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
12	Orta	Manyetik kapı kontrol sistemi kurularak kitapların izinsiz kütüphane dışına çıkartılması önlenmelidir.	Manyetik kapı kontrol sistemi temin edilmesi	Kültür ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı
10	Orta	İmkanlar dahilinde, ziyaretçilerin rahatlıkla oturabilecekleri genişlikte alan tercih edilmelidir.		
10	Orta	Süreli yayınlar takip edilerek temin edilmeli, kaynakların yeni olmasına önem gösterilmelidir.	Farklı alanlarda yayımlanan süreli yayınlara abone olunması	
8	Orta	Ana katılımcıların öğrenciler olduğu bilinerek, öğrencilerin yürüyüş mesafesinde olan mekanların kütüphane kuruluşunda tercih edilmesi sağlanmalıdır.		
8	Orta	Ana katılımcıların öğrenciler olduğu bilinerek, Milli Eğitim Müdürlükleri başta olmak üzere sosyal medyada gerekli duyurular yapılmalıdır.	Sosyal medya hesaplarını yönetebilecek editör istihdam edilmesi	
5	Düşük	Edebiyat, gezi, bilim, deneme, felsefe vb alanlarda ortaya konulmuş olan farklı türlerde kitapların kütüphanede bulundurulması sağlanmalıdır.	Farklı alanlarda yayımlanan süreli yayınlara abone olunması	
5	Düşük	Kitaplar belirli periyotlarla gözden geçirilerek, bakım gerektirecek kitapların bakımının yaptırılması, bakım ile kurtarılamayacak türde hasarlı kitaplar ise yenisi ile değiştirilmelidir.	Belirli periyotlarla kitap vb yayınların gözden geçirilmesi için iç yönergenin çıkartılması	

İÇ KONTROL 1-“Kütüphanenin fiziki olarak, talebe yeterli gelmemesi”, “Kütüphanenin ulaşım olanakları sınırlı olan bir noktaya kurulması”, “Kütüphanedeki kitap türlerinin yetersiz olması”, “Kütüphanedeki kitapların bakımsız olması”, “Kütüphanedeki kitapların ve süreli yayınların güncel olmaması”, “Kitapların sürekli olarak eksilmesi”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda yukarıda belirtilen hususlar bir risktir. Bu risklerin, risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının oluşturulması ile (kitap türlerinin çeşitlendirilmesi, kitapların bakımlarının yapılması, yeni dergi aboneliklerinin sağlanması, vb) bu risk skorlarının azalacağı düşünülmektedir. 2-“Kütüphane hakkında yeterli duyuruların yapılmaması”; Yapılan faaliyet ile ilgili olarak yazılı ve görsel basında haber yapılması, vatandaşların sözkonusu faaliyetten haberdar olmaları açısından önem arz etmektedir. Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının

kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 nci madde uyarınca, belediye tarafından yürütülen bahsekonu faaliyetleri halka duyuracak birim/birimlerin (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi) tespit edilerek bu birimlerin görevlerinin maddeler itibariyle belirlenmesi ve kendi birimlerindeki faaliyetleri bu birimlere iletmekle yükümlü personelin 2.3 üncü madde kapsamında belirlenerek ilan edilmesi ile hizmetlerin haberleştirilmemesinin önüne geçilebilecek veya halkın hizmetlerden haberdar olmamaları olasılığı azaltılacaktır. Ayrıca kütüphane hakkında sosyal medyada haber yapılması, okullara broşür gönderilmesi vb de duyuru kapsamında ele alınabilecek faaliyetlerdir.

Ek Tablo 80: AMATÖR SPOR KULÜPLERİNE YARDIM

Amatör spor kulüplerine spor malzemesi yapılması süreci aşağıdaki gibidir;

- 1- Amatör spor kulüplerinin başvuru şartları ile hangi tür taleplerinin kabul edileceğinin belirlenmesi,
- 2- Amatör spor kulüplerinin başvurusu değerlendirilir,
- 3- Spor malzemesi desteği yapılır.
- 4- Belirlenen her bir riske ilişkin risk skoru ve risk sorumluları aşağıdaki gibidir;

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas Ort.	Risk Puanı
Ne tür spor kulüplerinin, ne tür taleplerin ne miktarda karşılanacağıının belirlenip ilan edilmemesi	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	4
Amatör spor kulübü kapsamında olmayan spor kulüplerine yardımda bulunulması	3	4	3	3	3	4	4	5	4	4	12
Başvuru ve başvuru eklerinin dikkatli şekilde incelenmemesi	3	3	2	3	3	4	4	5	4	4	12
Teslimata ilişkin teslim tesellüm evrakının tanzim edilmemesi	4	4	3	2	3	4	4	5	4	4	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	12	Amatör spor kulübü kapsamında olmayan spor kulüplerine yardımda bulunulması	Başvurular dikkatlice incelenerek, amatör spor kulübü kapsamında olmayan spor kulüplerine yardımda bulunulmamalıdır.
2	12	Başvuru ve başvuru eklerinin dikkatli şekilde incelenmemesi	Spor kulüplerinden, amatör spor kulübü kapsamında olup olmadıklarına ilişkin evrak istenilmeli, sunulan evrakın geçerlilik durumu vb incelenmeli, gerektiğinde ilgili kamu kurumlarından teyit edilmelidir.
3	12	Teslimata ilişkin teslim tesellüm evrakının tanzim edilmemesi	Amatör spor kulüplerine yapılan teslimatlar teslim tesellüm evrakı ile yapılmalıdır.
4	4	Ne tür spor kulüplerinin, ne tür taleplerin ne miktarda karşılanacağıının belirlenip ilan edilmemesi	Yardım yapılacak amatör spor kulübü türleri, yapılacak yardımın nev'i, yapılacak yardımın sınırı vb belirlenmeli ve ilan edilmelidir.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
12	Orta	Başvurular dikkatlice incelenerek, amatör spor kulübü kapsamında olmayan spor kulüplerine yardımda bulunulmamalıdır.	Amatör spor kulübü sayılma şartlarını tanımayan spor kulüplerine yardımda bulunulmaması	Gençlik ve Spor Dairesi Başkanlığı
12	Orta	Spor kulüplerinden, amatör spor kulübü kapsamında olup olmadıklarına ilişkin evrak istenilmeli, sunulan evrakın geçerlilik durumu vb incelenmeli, gerektiğinde ilgili kamu kurumlarından teyit edilmelidir.	Amatör spor kulüplerinden istenilecek evrakın belirlenmesi ve spor kulüplerinin idareye sundukları evrakın güncellik ve geçerlilik kriterleri ışığında incelenmesi	
12	Orta	Amatör spor kulüplerine yapılan teslimatlar teslim tesellüm evrakı ile yapılmalıdır.	Amatör spor kulüplerine yapılan tüm aynı yardımların kayıt altına alınması	

İÇ KONTROL

1-“Ne tür spor kulüplerinin, ne tür taleplerin ne miktarda karşılanacağıının belirlenip ilan edilmemesi”, “Amatör spor kulübü kapsamında olmayan spor kulüplerine yardımda bulunulması”; Tebliğin 8 inci standartında faaliyetler için gerekli yazılı prosedürlerin ve bu alanlara ilişkin düzenlemelerin hazırlanması hususuna değinilmiştir. Bu hüküm uyarınca faaliyetin kapsamına ilişkin prosedürlerin belirlenerek ilan edilmesi sağlanmalıdır.

2- “Başvuru ve başvuru eklerinin dikkatli şekilde incelenmemesi”; Tebliğin 2.3 üncü maddesinde “İdare birimlerinde personelin görevlerini ve bu görevlere ilişkin yetki ve sorumluluklarını kapsayan görev dağılım çizelgesi oluşturulmalı ve personele bildirilmelidir” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca birimdeki personelin görev dağılım çizelgelerinin oluşturulması, bu kapsamda başvuruları inceleyecek personelin nelere dikkat etmesi gerektiği belirtilmelidir.

3-“Teslimata ilişkin teslim tesellüm evrakının tanzim edilmemesi”; Tebliğin 3.5 inci maddesinde yer alan “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” ve 8.1 inci maddesinde yer alan “İdareler, faaliyetleri hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir” hükümleri uyarınca teslim ve tesellüm esnasında nelere dikkat edilmesi ve hangi evrakın düzenlenmesi gerektiğine ilişkin gerekli eğitimlerin verilmesi sağlanmalıdır.

Ek Tablo 81: DÜZENLENEN SPOR ORGANİZASYONU SAYISI ile SPOR HİZMETLERİNDEN YARARLANAN KİŞİ SAYISI

- 1- Spor organizasyonlarının sayısının, organizasyon yapılacak yerin ve organizasyon türünün belirlenmesi,
- 2- Spor organizasyonlarına ilişkin duyuruların yapılması,
- 3- Spor organizasyonlarının düzenlenmesi.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Spor organizasyonlarının sayısını, organizasyon yapılacak yeri ve organizasyon türünü belirleyecek heyetin oluşturulmaması	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	4
Performans programında belirtilen miktar ve bütçe hedeflerinin gerçekçi hazırlanmaması	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	4
Gerekli duyuruların yapılmaması	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	16
Spor organizasyonlarının halkın rağbet edeceği alanlardan seçilmemesi	3	3	2	2	3	4	3	4	4	4	12
Geleneksel spor türlerinin dışına çıkılmaması	2	1	1	1	1	4	3	4	4	4	4
İklim koşullarının olumsuz etkisinden etkilenmeyecek alanlarda organizasyonun gerçekleştirilmemesi	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	16
Sosyal medya, yazılı ve görsel basın vb'nin duyuru yapmada kullanılmaması	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	6

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	16	Gerekli duyuruların yapılmaması	Düzenlenen spor organizasyonlarına ilişkin duyurular sosyal medya başta olmak üzere yapılmalıdır.
2	16	İklim koşullarının olumsuz etkisinden etkilenmeyecek alanlarda organizasyonun gerçekleştirilmemesi	Spor organizasyonlarının düzenlendiği ortamların olumsuz hava koşullarında dahi kullanışlı olmasına gayret gösterilmelidir.
3	12	Spor organizasyonlarının halkın rağbet edeceği alanlardan seçilmemesi	Spor organizasyonlarında farklı türde spor dallarına yer verilmelidir.
4	6	Sosyal medya, yazılı ve görsel basın vb'nin duyuru yapmada kullanılmaması	Faaliyetlere ilişkin duyurular yapılmalıdır.
5	4	Spor organizasyonlarının sayısını, organizasyon yapılacak yeri ve organizasyon türünü belirleyecek heyetin oluşturulmaması	Spor ile ilgilenen kişilerden oluşan bir heyet tarafından spor organizasyonlarının tertip edilmesi sağlanmalıdır.
6	4	Performans programında belirtilen miktar ve bütçe hedeflerinin gerçekçi hazırlanmaması	Performans programında yer alan hedefler istişare edilmek suretiyle ve gerektiğinde uzman personel desteği alarak belirlenmelidir
7	4	Geleneksel spor türlerinin dışına çıkılmaması	Spor tesislerinde farklı türde spor dallarına yer verilmeli, futbol ve basketbol gibi temel spor dallarıyla sınırlı kalınmamalıdır

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
16	Yüksek	Düzenlenen spor organizasyonlarına ilişkin duyurular sosyal medya başta olmak üzere yapılmalıdır.	Sosyal medya hesaplarını yönetebilecek editör istihdam edilmesi	Gençlik ve Spor Dairesi Başkanlığı
16	Yüksek	Spor organizasyonlarının düzenlendiği ortamların olumsuz hava koşullarında dahi kullanışlı olmasına gayret gösterilmelidir.	Olumsuz hava koşullarının organizasyonları engellemeyeceği mekanların tespiti ve tercihi	
12	Orta	Spor organizasyonlarında farklı türde spor dallarına yer verilmelidir.	Geleneksel spor dallarının dışına çıkılması	

İÇ KONTROL

- 1- “Performans programında belirtilen miktar ve bütçe hedeflerinin gerçekçi hazırlanmaması”; Bütçe hazırlanması ile ilgili olarak İç Kontrol Standartları Tebliğinde yer alan 3.5, 5.3, 13.2, 13.3 ve 15.6 ncı maddeler önem arz etmektedir. Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda bütçe hazırlama ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi yerinde bir uygulama olacaktır. Tebliğin 5.3 üncü maddesinde; bütçelerin stratejik plana ve performans programlarına uygun olarak hazırlanması hususuna vurgu yapılmaktadır. Dolayısıyla Tebliğ hükmünün uygulanması durumunda bütçeleme sürecinde performans programında belirtilen miktarlar ile sınırlı kalınacak ve böylece daha gerçekçi bütçeleme yapılması olası hale gelecektir. Yine bütçeleme sürecinde geçmiş yıl verilerinin dikkate alınması bir gerekliliktir. Geçmiş yıl verilerine ise arşiv kayıtlarından ulaşmak mümkündür. Arşiv ve dokümantasyon sisteminin oluşturulması Tebliğin 15.6 ncı maddesinde belirtilmektedir. Arşiv kayıtlarında yer alan verilerin doğruluğunun yanısıra bu verilere bütçeleme sürecinde ulaşabilmek de önemlidir. Bu hususlar da Tebliğin 13.2 ve 13.3 üncü maddelerinde vurgulanmaktadır.
- 2- “Gerekli duyuruların yapılmaması”, “Spor organizasyonlarının halkın rağbet edeceği alanlardan seçilmemesi”, “Geleneksel spor türlerinin dışına çıkılmaması”, “Spor organizasyonlarının sayısını, organizasyon yapılacak yeri ve organizasyon türünü belirleyecek heyetin oluşturulmaması”, “İklim koşullarının olumsuz etkisinden etkilenmeyecek alanlarda organizasyonun gerçekleştirilmemesi”; Tebliğin 6 nolu standartunda amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda yukarıda

belirtilen hususlar bir risktir. Bu risklerin, risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının oluşturulması (sosyal medyanın kullanılması, farklı türde spor faaliyetlerinin yürütölmesi vb) ile bu risklerin ortadan kalkacağı düşünölmektedir.

3- “Sosyal medya, yazılı ve görsel basın vb’nin duyuru yapmada kullanılmaması”; Yapılan faaliyet ile ilgili olarak yazılı ve görsel basında haber yapılması, vatandaşların sözkonusu faaliyetten haberdar olmaları açısından önem arz etmektedir. Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütöllecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiğı görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 nci madde uyarınca, belediye tarafından yürütölün bahsekonu faaliyetleri halka duyuracak birim/birimlerin (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi) tespit edilerek bu birimlerin görevlerinin maddeler itibariyle belirlenmesi ve kendi birimlerindeki faaliyetleri bu birimlere iletmekle yükümlü personelin 2.3 üncü madde kapsamında belirlenerek ilan edilmesi ile hizmetlerin haberleştirilmemesinin önüne geçilebilecek veya halkın hizmetlerden haberdar olmamaları olasılığı azaltılacaktır.

Ek Tablo 82: KÜLTÜR MERKEZİ SAYISI

- 1- Kültür merkezlerinde yürütülecek faaliyetlerin belirlenmesi,
- 2- Kültür merkezlerinin kurulma noktalarının belirlenmesi,
- 3- Kültür merkezlerinin kurulması,
- 4- Kültür merkezlerinin kurulduğunun duyurulması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Toplum tarafından ilgililiye karşılanmayan faaliyetlerin belirlenmesi	2	2	2	2	2	3	3	4	3	3	6
Kültür merkezlerinin il genelinde adaletli dağılımının yapılmaması	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	4
Kültür merkezlerinin, ulaşımı güç noktalara konumlandırılması	3	4	4	3	4	2	3	2	2	2	8
Gerekli yasal izinlerin alınmaması	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
Kültür merkezlerindeki faaliyetlerin içeriğinin belirlenmemesi	2	2	2	1	2	2	2	2	2	4	8
Kültür merkezlerinin fiziki yeterliliklerinin (hacim,ışık, ısı vb) yeterli olmaması	2	2	3	3	3	1	2	2	2	2	6
Yazılı ve görsel basın ve sosyal medyanın kullanılmaması	2	2	3	2	2	3	4	4	3	4	8

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	8	Kültür merkezlerinin, ulaşımı güç noktalara konumlandırılması	Ulaşım olanakları geniş olan noktalara Kültür Merkezlerinin kurulması sağlanmalıdır
2	8	Kültür merkezlerindeki faaliyetlerin içeriğinin belirlenmemesi	Kültür Merkezlerinde yürütülecek faaliyetler belirlenmelidir.
3	8	Yazılı ve görsel basın ve sosyal medyanın kullanılmaması	Kültür Merkezlerine ilişkin haberlerin medyada yer bulması için çalışmalar yapılmalı, sistemli bir şekilde sosyal medya kullanılmalıdır.
4	6	Toplum tarafından ilgililiye karşılanmayan faaliyetlerin belirlenmesi	Kültür Merkezlerinde toplumun değerleriyle örtüşen faaliyetler sergilenmelidir.
5	6	Merkezlerin fiziki yeterliliklerinin (hacim,ışık, ısı vb) yeterli olmaması	Kültür Merkezlerinin, ilçe nüfusu ile orantılı büyüklükte ve hedeflenen faaliyetlerin yapılabilmesine olanak sağlayacak hacimde olması sağlanmalıdır.
6	4	Kültür merkezlerinin il genelinde adaletli dağılımının yapılmaması	Kültür merkezlerinin il genelinde, her bir ilçenin yüzölçümü ve kültür merkezine duyulan ihtiyacı dikkate alınarak kurulması sağlanmalıdır
7	4	Gerekli yasal izinlerin alınmaması	İlgili kamu kuruluşlarından gerekli izinlerin alınması sağlanmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
8	Orta	Ulaşım olanakları geniş olan noktalara Kültür Merkezlerinin kurulması sağlanmalıdır	Kültür Merkezlerinin konumunun katılımcı usullerle belirlenmesi	Kültür ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı
8	Orta	Kültür Merkezlerinde yürütülecek faaliyetler belirlenmelidir.	Faaliyetlerin toplum değerleriyle örtüşen tarzda olması için faaliyetlerin değerlendirilmesi	
8	Orta	Kültür Merkezlerine ilişkin haberlerin medyada yer bulması için çalışmalar yapılmalı, sistemli bir şekilde sosyal medya kullanılmalıdır.	Sosyal medya hesaplarını yönetebilecek editör istihdam edilmesi	
6	Düşük	Kültür Merkezlerinde toplumun değerleriyle örtüşen faaliyetler sergilenmelidir.	Faaliyetlerin toplum değerleriyle örtüşen tarzda olması için faaliyetlerin değerlendirilmesi	
6	Düşük	Kültür Merkezlerinin, ilçe nüfusu ile orantılı büyüklükte ve hedeflenen faaliyetlerin yapılabilmesine olanak sağlayacak hacimde olması sağlanmalıdır.	Planlama aşamasında nüfus ile hedeflenen faaliyet kriterlerin dikkate alınması	

İÇ KONTROL 1-“Toplum tarafından ilgililiye karşılanmayan faaliyetlerin belirlenmesi”, “Kültür merkezlerinin, ulaşımı güç noktalara konumlandırılması”, “Gerekli yasal izinlerin alınmaması”, “Kültür merkezlerindeki faaliyetlerin içeriğinin belirlenmemesi”, “Kültür merkezlerinin fiziki yeterliliklerinin (hacim,ışık, ısı vb) yeterli olmaması”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda yukarıda belirtilen hususlar bir risktir. Bu risklerin, risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının oluşturulması ile bu risklerin ortadan kalkacağı düşünülmektedir. 2- “Kültür merkezlerinin il genelinde adaletli dağılımının yapılmaması”; Kamu İç Kontrol Standartlarının 1.5. inci maddesinde idarenin gerek personeline gerekse hizmet verilenlere adil ve eşit davranması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. 3- “Yazılı ve görsel basın ve sosyal medyanın kullanılmaması”; Yapılan faaliyet ile ilgili olarak yazılı ve görsel basında haber yapılması, vatandaşların söz konusu faaliyetten haberdar olmaları açısından önem arz etmektedir. Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 nci madde uyarınca, belediye tarafından yürütülen bahse konu faaliyetleri halka duyuracak birim/birimlerin (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi) tespit edilerek bu birimlerin görevlerinin maddeler itibarıyla belirlenmesi ve kendi birimlerindeki faaliyetleri bu birimlere iletmekle yükümlü personelin 2.3 üncü madde kapsamında belirlenerek ilan edilmesi ile hizmetlerin haberleştirilmemesinin önüne geçilebilecek veya halkın hizmetlerden haberdar olmamaları olasılığı azaltılacaktır.

Ek Tablo 83: 6. SINIF ÖĞRENCİLERİNE TABLET DAĞITIMI

- 1- 6. sınıf talebelerinin sayısının belirlenmesi,
- 2- Tablet alımının gerçekleştirilmesi,
- 3- Öğrencilere tabletlerin dağıtılması,
- 4- Dağıtıma ilişkin duyurunun yapılması.

RİSKLER ve RISK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Tablet dağıtımının yapılacağı okul türünün (özel okul vb) belirlenmemesi	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	6
Gereğinden fazla sayıda alım yapılması	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2
Tablet dağıtımında vatandaşlık durumuna ilişkin esasın belirlenmemesi	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2
Piyasa fiyat araştırmasının yeterli seviyede yapılmaması	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4
Alım usulünün rekabetçi bir ortamın oluşmasına olanak sunmaması	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
Tabletlerin teknik şartnameye uygun olmamasına rağmen kabul edilmesi	4	2	3	3	3	2	2	2	2	2	6
Muayene kabul komisyonunun görevini hakkıyla yapmaması	3	3	4	3	3	2	2	2	2	2	6
Öğrencilere imza karşılığı dağıtılmaması	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
Sosyal medya, yazılı ve görsel basın vb'nin kullanılmaması	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2

No	Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri	
1	6	Tablet dağıtımının yapılacağı okul türünün (özel okul vb) belirlenmemesi	Özel okullara tablet dağıtımı yapılıp yapılmayacağı belirlenmelidir.	
2	6	Tabletlerin teknik şartnameye uygun olmamasına rağmen kabul edilmesi	Muayene kabul komisyonunun bilgi teknolojileri konusunda uzman personelden oluşturulması sağlanmalıdır.	
3	6	Muayene kabul komisyonunun görevini hakkıyla yapmaması	Muayene ve kabul komisyonunda görev yapan personele muayene ve kabul yönetmelikleri eğitimi verilmeli, eğitim sonucunda muayene işlemlerini yeterli seviyede yapılmaması durumunda ilgili komisyon üyesi hakkında disiplin süreci başlatılmalıdır.	
4	4	Piyasa fiyat araştırmasının yeterli seviyede yapılmaması	PFA yapılacak personelin görevlendirilmesinde araştırmacı kişilikli personel görevlendirilmeli, personele PFA usullerine yönelik eğitim verilmelidir	
5	4	Alım usulünün rekabetçi bir ortamın oluşmasına olanak sunmaması	Harcama yetkilisi başta olmak üzerebirim amirlerine temel düzeyde ihale mevzuatı verilmelidir.	
6	2	Gereğinden fazla sayıda alım yapılması	İl Milli Eğitim Müdürlüğünden 6. Sınıf öğrencilerinin sayısı alınmalı, alım sayısı bu doğrultuda belirlenmelidir.	
7	2	Öğrencilere imza karşılığı dağıtılmaması	Tabletler öğrencilere imza karşılığında dağıtılmalıdır.	
8	2	Tablet dağıtımında vatandaşlık durumuna ilişkin esasın belirlenmemesi	Yönetmeliğe Türkiye Cumhuriyeti uyruğuna sahip olmak ile tablet dağıtımına dair ilişkiye yönelik hüküm konulması	
Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
6	Düşük	Özel okullara tablet dağıtımı yapılıp yapılmayacağı belirlenmelidir.	Başkanlık Makamının konu hakkındaki görüşü ışığında karar alınması	Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı
6	Düşük	Muayene kabul komisyonunun bilgi teknolojileri konusunda uzman personelden oluşturulması sağlanmalıdır.	Muayene kabul komisyonunun bilişim uzmanı kişilerden oluşturulması	
6	Düşük	Muayene ve kabul komisyonunda görev yapan personele muayene ve kabul yönetmelikleri eğitimi verilmeli, eğitim sonucunda muayene işlemlerini yeterli seviyede yapılmaması durumunda ilgili komisyon üyesi hakkında disiplin süreci başlatılmalıdır.	Muayene kabul mevzuatı hakkında eğitim verilmesi	

İÇ KONTROL

- 1- “Tablet dağıtımının yapılacağı okul türünün (özel okul vb) belirlenmemesi”, “Tablet dağıtımında vatandaşlık durumuna ilişkin esasın belirlenmemesi”; Tebliğin 8.1 inci maddesinde yer alan “İdareler, faaliyetleri ... hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir” hükmü uyarınca faaliyetler ile ilgili yazılı prosedürlerin belirlenmesi sağlanmalıdır.
- 2- “Gereğinden fazla sayıda alım yapılması”, “Alım usulünün rekabetçi bir ortamın oluşmasına olanak sunmaması”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda yukarıda belirtilen hususlar bir risktir. Bu risklerin, risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının oluşturulması ile bu risklerin ortadan kalkacağı düşünülmektedir.

3- “Tabletlerin teknik şartnameye uygun olmamasına rağmen kabul edilmesi”, “Muayene kabul komisyonunun görevini hakkıyla yapmaması”, “Öğrencilere imza karşılığı dağıtılmaması”; Tebliğin 3.5 inci maddesinde “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca teknik şartname hazırlanması, muayene kabul komisyonları vb konularda eğitimler düzenlenmesi yerinde uygulama olacaktır.

4- “Piyasa fiyat araştırmasının yeterli seviyede yapılmaması”; Tebliğin 3.2 nci maddesinde yer alan “İdarenin yönetici ve personeli görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır”, 3.5 inci maddesinde yer alan “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” ve 8.1 inci maddesinde yer alan “İdareler, faaliyetleri hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir” hükümleri uyarınca piyasa fiyat araştırması yapacak personelin hangi usulleri kullanarak piyasa fiyat araştırması yapmaları gerektiğine ilişkin yazılı prosedür belirlenmeli, piyasa fiyat araştırma usulleri eğitimini ilgili personelin alması sağlanmalı ve piyasa fiyat araştırmasında bu alanda bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip bireyler görevlendirilmelidir. Bu şekilde daha gerçekçi piyasa fiyatlarına ulaşılması mümkün hale gelebilecektir.

5- “Sosyal medya, yazılı ve görsel basın vb’nin kullanılmaması”; Yapılan faaliyet ile ilgili olarak yazılı ve görsel basında haber yapılması, vatandaşların sözkonusu faaliyetten haberdar olmaları açısından önem arz etmektedir. Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 nci madde uyarınca, belediye tarafından yürütülen bahse konu faaliyetleri halka duyuracak birim/birimlerin (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi) tespit edilerek bu birimlerin görevlerinin maddeler itibariyle belirlenmesi ve kendi birimlerindeki faaliyetleri bu birimlere iletmekle yükümlü personelin 2.3 üncü madde kapsamında belirlenerek ilan edilmesi ile hizmetlerin haberleştirilmemesinin önüne geçilebilecek veya halkın hizmetlerden haberdar olmamaları olasılığı azaltılacaktır.

Ek Tablo 84: EĞİTİME TABİ TUTULAN ŞOFÖR SAYISI

- 1- Eğitim verilecek şoför listelerinin belirlenmesi,
- 2- Eğitim konularının tespiti,
- 3- Eğitimcilerin belirlenmesi,
- 4- Eğitim alanının belirlenmesi,
- 5- Eğitimin verilmesi.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Şoförlerin çalışma alanlarının (özel halk otobüsü şoförü, Ulaşımпарк şoförü vb) tasnif edilmemesi	2	1	3	2	2	3	2	2	2	2	4
Şoför listelerinin eksik tespit edilmesi	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	6
Şoförlerin istihdam alanlarına göre ihtiyaç duydukları eğitim konularının belirlenmemesi	3	1	2	3	2	1	2	2	1	2	4
Eğitim konularının uygulamaya yönelik olmaması	3	3	2	3	3	1	1	1	2	1	3
Eğitimcilerin teorik ve pratik bilgiye birlikte sahip olmaması	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2
Eğitim alanının fiziksel olarak yetersiz olması	3	1	2	3	2	1	2	2	1	2	4
Eğitim alanının havalandırma sisteminin yetersiz olması	3	1	2	3	2	1	2	2	1	2	4
Eğitim alanının sesi toplama ve yansıma yönünden zayıf olması	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	4
Katılımın olmaması	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	6
Şoförlerin eğitim bitmeden ayrılmaları	2	2	2	3	2	1	2	2	1	2	4
Eğitimcinin dinlenilmemesi	3	3	3	3	3	1	2	2	1	2	6
Eğitim alet edevatının yetersizliği	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	4
Şoförlerin eğitime devamlılık göstermemeleri	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	6

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	6	Şoför listelerinin eksik tespit edilmesi	İlgili birimlere yeterli süre verilerek şoför listelerinin eksiksiz gelmesi sağlanmalıdır.
2	6	Katılımın olmaması	Eğitimlere katılmayan şoförler hakkında müeyyide uygulanmalıdır.
3	6	Eğitimcinin dinlenilmemesi	Eğitimlerde ortamın huzurunu bozan şoförler hakkında müeyyide uygulanmalıdır.
4	6	Şoförlerin eğitime devamlılık göstermemeleri	Devamlılık hususunda hassasiyet göstermeyen şoförler hakkında müeyyide uygulanmalıdır.
5	4	Şoförlerin çalışma alanlarının (özel halk otobüsü şoförü, Ulaşımпарк şoförü vb) tasnif edilmemesi	Herbir şoför türüne farklı eğitim verileceğinden tasnif işlemi dikkatlice yapılmalı ve ayrı ayrı eğitime alınmalıdır.
6	4	Şoförlerin istihdam alanlarına göre ihtiyaç duydukları eğitim konularının belirlenmemesi	Herbir şoför türüne farklı eğitim verileceğinden istihdam alanlarının tasnif işlemi dikkatlice yapılmalı ve ilgili alanda eğitime alınmalıdır.
7	4	Eğitim alanının fiziksel olarak yetersiz olması	Şoförler kısımlar halinde eğitime tabi tutulmalıdır.
8	4	Eğitim alanının havalandırma sisteminin yetersiz olması	Şoförler kısımlar halinde eğitime tabi tutulmalıdır.
9	4	Eğitim alanının sesi toplama ve yansıma yönünden zayıf olması	Şoförler kısımlar halinde eğitime tabi tutulmalıdır.
10	4	Şoförlerin eğitim bitmeden ayrılmaları	Eğitime katılmayan/erken ayrılan şoföre katılım belgesi verilmemelidir.
11	4	Eğitim alet edevatının yetersizliği	Eksik eğitim aletleri temin edilmeli ve şoförler kısımlar halinde eğitime tabi tutulmalıdır.
12	3	Eğitim konularının uygulamaya yönelik olmaması	Eğitim konuları şoförler ile yapılan öngörüşmeler neticesinde belirlenmelidir.
13	2	Eğitimcilerin teorik ve pratik bilgiye birlikte sahip olmaması	Eğitimcilerin Toplu Taşıma ve Ulaşım Dairelerindeki idareciler arasından tercih edilmesi bu sıkıntıyı bir nebze olsun azaltacaktır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
6	Düşük	İlgili birimlere yeterli süre verilerek şoför listelerinin eksiksiz gelmesi sağlanmalıdır.	Şoför listeleri temin edilerek belli aralıklarla güncellenmelidir. Gerekli yönetmelik değişiklikleri yapılarak, eğitimlere devam etmeyen personel hakkında işlem uygulanmalıdır.	Toplu Taşıma Dairesi
6	Düşük	Eğitimlere katılmayan şoförler hakkında müeyyide uygulanmalıdır.		
6	Düşük	Eğitimlerde ortamın huzurunu bozan şoförler hakkında müeyyide uygulanmalıdır.		
6	Düşük	Eğitimlere devamlılık hususunda hassasiyet göstermeyen şoförler hakkında müeyyide uygulanmalıdır.		

İÇ KONTROL

1- “Şoförlerin çalışma alanlarının (özel halk otobüsü şoförü, Ulaşımпарк şoförü vb) tasnif edilmemesi”, “Şoför listelerinin eksik tespit edilmesi”, “Eğitim konularının uygulamaya yönelik olmaması”, “Eğitim alanının fiziksel olarak yetersiz olması”, “Eğitim alanının havalandırma sisteminin yetersiz olması”, “Eğitim alanının sesi toplama ve yansıtma yönünden zayıf olması”, “Katılımın olmaması”, “Şoförlerin eğitim bitmeden ayrılmaları”, “Eğitimcinin dinlenilmemesi”, “Eğitim alet edevatının yetersizliği”, “Şoförlerin eğitime devamlılık göstermemeleri”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda yukarıda belirtilen risklerin tespit edilerek gerekli eylem planlarının oluşturulması (uygun ortamlarda eğitim düzenlenmesi, eğitim için gerekli olan aletlerin temini vb) ile bu risklerin ortadan kalkacağı düşünülmektedir.

2- “Şoförlerin istihdam alanlarına göre ihtiyaç duydukları eğitim konularının belirlenmemesi”, “Eğitimcilerin teorik ve pratik bilgiye birlikte sahip olmaması”; Tebliğin 3.5 inci maddesinde “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca denetim ekibine davranış kurallarına ilişkin eğitim, denetim mevzuatı eğitimi ve ileri sürüş teknikleri gibi eğitimlerin düzenlenmesi sağlanmalıdır.

Ek Tablo 85: DENETLENEN TOPLU TAŞIMA ARAÇ SAYISI

- 1- Denetim ekibinin belirlenmesi,
- 2- Denetim ekibine eğitim verilmesi ve denetimlerde bakılacak hususların belirlenmesi,
- 3- Yaka kartı takılması,
- 4- Denetim güzergahının belirlenmesi,
- 5- Denetim yapılacak araç türlerinin belirlenmesi,
- 6- Denetimin ifa edilmesi,
- 7- Cezai işlem uygulanması,
- 8- Belirlenen her bir riske ilişkin risk skoru ve risk sorumluları aşağıdaki gibidir;

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas Ort.	Risk Puanı
Denetim ekibinin yeterli sayıda kişiden oluşmaması	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	12
Denetim ekibinin mevzuat ve uygulama açısından yetersiz olması	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	12
Cezai işlem uygulanan toplu taşıma şoförünün iftira atması/itiraz etmesi halinde denetim personelinin zor durumda kalması	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	25
Bazı güzergahların denetlenmezken, bazı güzergahların sıklıkla denetlenmesi	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	12
Bazı araç türlerinin denetlenmezken, bazı araç türlerinin sıklıkla denetlenmesi	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	12
Denetim personelinin mevzuata hakim olmaması	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	25
Denetim personelinin davranış biçiminin rahatsızlık oluşturmaması	2	2	2	3	2	4	3	3	2	3	6
Denetime sıcak bakmayan şoförlerin denetim esnasında zorluk çıkartması	3	4	4	3	3	3	2	3	4	3	9
Cezai işlem evrakının ilgili merci tarafından uygulamaya konulmaması	4	4	5	3	4	3	3	4	2	3	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	25	Cezai işlem uygulanan toplu taşıma şoförünün iftira atması/itiraz etmesi halinde denetim personelinin zor durumda kalması	Denetim personeline yaka kamerası takılmalıdır.
2	25	Denetim personelinin mevzuata hakim olmaması	Denetim personeline gerekli eğitimler verilmelidir.
3	12	Denetim ekibinin yeterli sayıda kişiden oluşmaması	Denetim sıklığı dikkate alınarak denetim personeli istihdam edilmelidir.
4	12	Denetim ekibinin mevzuat ve uygulama açısından yetersiz olması	Denetim personeline gerekli teorik ve pratik eğitimler verilmelidir.
5	12	Bazı güzergahların denetlenmezken, bazı güzergahların sıklıkla denetlenmesi	Nüfus, trafik yoğunluğu, yolcu kapasitesi gibi hususlar dikkate alınarak güzergah denetimlerinin belirlenmesi sağlanmalıdır.
6	12	Bazı araç türlerinin denetlenmezken, bazı araç türlerinin sıklıkla denetlenmesi	Araç yoğunluğu dikkate alınarak denetim sıklıklarının belirlenmesi sağlanmalıdır.
7	12	Cezai işlem evrakının ilgili merci tarafından uygulamaya konulmaması	Denetim personeli tarafından tanzim edilen tutanakların işleme konulması sağlanmalıdır.
8	9	Denetime sıcak bakmayan şoförlerin denetim esnasında zorluk çıkartması	Denetimlerde gerekli durumlarda polis yardımı talep edilmelidir.
9	6	Denetim personelinin davranış biçiminin rahatsızlık oluşturmaması	Denetim personeline iletişim kurma ile ilgili eğitimler verilmelidir.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
25	Yüksek	Denetim personeline yaka kamerası takılmalıdır.	Yaka kamerası temin edilmelidir.	Toplu Taşıma Dairesi
25	Yüksek	Denetim personeline gerekli eğitimler verilmelidir.	Eğitimin içeriği belirlenerek eğitim planlaması yapılmalıdır.	
12	Orta	Denetim sıklığı dikkate alınarak denetim personeli istihdam edilmelidir.	Personel iş planı gözden geçirilerek gerekli görülmesi halinde denetim alanına personel aktarımı yapılmalıdır.	
12	Orta	Denetim personeline gerekli teorik ve pratik eğitimler verilmelidir.	Eğitimin içeriği belirlenerek eğitim planlaması yapılmalıdır.	

12	Orta	Nüfus, trafik yoğunluğu, yolcu kapasitesi gibi hususlar dikkate alınarak güzergah denetimlerinin belirlenmesi sağlanmalıdır.	İl genelindeki güzergahların yoğunluk haritası çıkartılarak yoğun hatların, diğer hatlara kıyasla daha sık denetime alınması sağlanmalıdır.	
12	Orta	Araç yoğunluğu dikkate alınarak denetim sıklıklarının belirlenmesi sağlanmalıdır.	İl genelindeki toplu taşıma araçlarının tercih sıklığı tespit edilerek, çok tercih edilen toplu taşıma araçlarının, diğer araçlara kıyasla daha sık denetime alınması sağlanmalıdır.	
12	Orta	Denetim personeli tarafından tanzim edilen tutanakların işleme konulması sağlanmalıdır.	Tutanakların sıra numarası ile basılan matbu evraklara kaydedilmesi durumunda tutanak iptal edilmesi güçleşeceğinden bu tür önlemler alınmalıdır.	
9	Orta	Denetimlerde gerekli durumlarda polis yardımı talep edilmelidir.	Denetim esnasında zorluk çıkartılması durumunda emniyet birimlerinden yardım talep edilmelidir.	
6	Düşük	Denetim personeline iletişim kurma ile ilgili eğitimler verilmelidir.	Denetim personeli iletişim kurma üzerine eğitime tabi tutulmalıdır.	

İÇ KONTROL

1- “Denetim ekibinin yeterli sayıda kişiden oluşmaması”, “Cezai işlem uygulanan toplu taşıma şoförünün iftira atması/itiraz etmesi halinde denetim personelinin zor durumda kalması”, “Denetime sıcak bakmayan şoförlerin denetim esnasında zorluk çıkartması”, “Cezai işlem evrakının ilgili merci tarafından uygulamaya konulmaması”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda yukarıda belirtilen risklerin tespit edilerek gerekli eylem planlarının oluşturulması (denetim ekibinin sayıca artırılması vb) ile bu risklerin ortadan kalkacağı düşünülmektedir.

2- “Bazı güzergahların denetlenmezken, bazı güzergahların sıklıkla denetlenmesi”, “Bazı araç türlerinin denetlenmezken, bazı araç türlerinin sıklıkla denetlenmesi”; Tebliğin 1.5 inci maddesinde “İdarenin personeline ve hizmet verilenlere adil ve eşit davranılmalıdır” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca mekânsal dağılım çizelgelerinin oluşturularak güzergahların ve araç türlerinin herhangi bir ayrıma tabi tutulmaksızın denetlenmesi sağlanmalıdır. Bu faaliyetin gerçekleştirilmesi sürecinde dış paydaşlardan olan Emniyet Trafik birimleriyle koordineli çalışılması yerinde olacaktır.

3- “Denetim ekibinin mevzuat ve uygulama açısından yetersiz olması”, “Denetim personelinin mevzuata hakim olmaması”, “Denetim personelinin davranış biçiminin rahatsızlık oluşturmaması”; Tebliğin 3.5 inci maddesinde “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca denetim ekibine davranış kurallarına ilişkin eğitim ile denetim mevzuatı eğitimi düzenlenmesi sağlanmalıdır.

Ek Tablo 86: HALLERDE OLUŞAN FİYATLARIN İNTERNET SİTESİ ÜZERİNDEN DUYURULMASI

- 1- Ürün türlerinin belirlenmesi,
- 2- İnternet altyapısının hazırlanması,
- 3- Veri girişini gerçekleştirecek personel görevlendirilmesi,
- 4- Sisteme girilecek fiyatın nasıl belirleneceğine ilişkin prosedürün belirlenmesi,
- 5- Verilerin saat kaçta girileceğinin belirlenmesi.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
İnternet sitesinde yer alacak olan ürün türlerinin belirlenmemesi	1	2	2	2	2	4	4	5	5	5	10
İnternet altyapısının yetersiz olması	2	3	2	2	2	4	4	5	5	5	10
Verilerin kim tarafından sisteme girileceğine ilişkin personel görevlendirilmemesi	2	1	1	2	2	4	4	5	5	5	10
Sisteme girilecek fiyatın nasıl belirleneceğine ilişkin prosedürün belirlenmemesi	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	9
Verilerin saat kaçta girileceğine ilişkin prosedür belirlenmemesi	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	9

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	10	İnternet sitesinde yer alacak olan ürün türlerinin belirlenmemesi	İnternet sitesinde fiyat bilgisine yer verilecek ürün listesinin belirlenmesi
2	10	İnternet altyapısının yetersiz olması	İnternet sayfasının kullanışlı hale getirilmesi
3	10	Verilerin kim tarafından sisteme girileceğine ilişkin personel görevlendirilmemesi	Verilerin kim tarafından sisteme girileceğinin belirlenmemesi
4	9	Sisteme girilecek fiyatın nasıl belirleneceğine ilişkin prosedürün belirlenmemesi	Sisteme girilecek fiyatın nasıl belirleneceğine ilişkin yazılı prosedür belirlenmesi
5	9	Verilerin saat kaçta girileceğine ilişkin prosedür belirlenmemesi	Fiyat verilerinin saat kaç itibarıyla girileceğinin yazılı olarak belirlenmesi

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
10	Orta	İnternet sitesinde fiyat bilgisine yer verilecek ürün listesinin belirlenmesi	İnternet sayfasında ilan edilecek ürünlerin listesinin belirlenmesi	Kaynak Geliştirme ve İştirakler Dairesi Başkanlığı
10	Orta	İnternet sayfasının kullanışlı hale getirilmesi	İnternet sayfasının güncel, kullanışlı ve anlaşılır olması için uzman personel desteğinin alınması	
10	Orta	Verilerin kim tarafından sisteme girileceğinin belirlenmemesi	Sisteme giriş yapacak personelin yazılı olarak görevlendirilmesi	
9	Orta	Sisteme girilecek fiyatın nasıl belirleneceğine ilişkin yazılı prosedür belirlenmesi	Bilgisayar sistemine girilecek fiyat verilerinin farklı fiyatlar arasından nasıl belirleneceğine ilişkin yazılı prosedürün belirlenmesi	
9	Orta	Fiyat verilerinin saat kaç itibarıyla girileceğinin yazılı olarak belirlenmesi	Fiyat verilerinin saat kaç itibarıyla sisteme girileceğine ilişkin yazılı prosedürün belirlenmesi	

İÇ KONTROL

1- “İnternet sitesinde yer alacak olan ürün türlerinin belirlenmemesi”, “İnternet altyapısının yetersiz olması”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda yukarıda belirtilen hususlar bir risktir. Bu risklerin, risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının oluşturulması (fiyat bilgisine yer verilecek ürünlerin tespit edilmesi, verilerin saat kaçta girileceği vb) ile bu risklerin ortadan kalkacağı düşünülmektedir.

2- “Sisteme girilecek fiyatın nasıl belirleneceğine ilişkin prosedürün belirlenmemesi”, “Verilerin saat kaçta girileceğine ilişkin prosedür belirlenmemesi”; Tebliğin 8.1 inci maddesinde yer alan “İdareler, faaliyetleri hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir” hükmü uyarınca internet sayfasında yer alan fiyatların tespitinin nasıl yapılacağı ve verilerin saat kaçta girileceği gibi hususların prosedür ile belirlenmesi sağlanmalıdır.

3- “Verilerin kim tarafından sisteme girileceğine ilişkin personel görevlendirilmemesi”; Tebliğin 2.3 üncü maddesinde “İdare birimlerinde personelin görevlerini ve bu görevlere ilişkin yetki ve sorumluluklarını kapsayan görev dağılım çizelgesi oluşturulmalı ve personele bildirilmelidir” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca fiyat verilerini sisteme girecek kişinin belirlenerek yazılı olarak görevlendirilmesi sağlanmalıdır.

Ek Tablo 87: MESLEK EDİNDİRME KURSLARINDAN YARARLANAN KİŞİ SAYISI

- 1- Açılacak meslek edindirme kurslarının belirlenmesi,
- 2- Meslek edindirme kurslarının açılması,
- 3- Meslek edindirme kurslarının faaliyet icra etmesi.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI			Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Açılacak meslek edindirme kurslarının istişare ile belirlenmemesi			3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	6
KOMEK binalarının konumunun uygun belirlenmemesi neticesinde katılımın yeterli seviyede olmaması			3	3	4	4	4	2	3	3	2	3	12
Hocaların yetkin olmaması			4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	16
Kurs saatlerinin uygun olmaması sebebiyle katılımın yeterli seviyede olmaması			3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	12
Kurs konularının piyasada ihtiyaç duyulan alanlar olmaması			3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	12
Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri										
1	16	Hocaların yetkin olmaması	Eğitimci başvuru şartları belirlenmeli, ilan edilmeli ve bu şartlara hassasiyetle uyulmalıdır.										
2	12	KOMEK binalarının konumunun uygun belirlenmemesi neticesinde katılımın yeterli seviyede olmaması	Ulaşım olanakları geniş olan noktalara KOMEK binalarının kurulması sağlanmalıdır.										
3	12	Kurs saatlerinin uygun olmaması sebebiyle katılımın yeterli seviyede olmaması	Haftasonlarına ve hafta içi mesai bitimi sonralarına kurs açılması katılım seviyesini arttıracaktır.										
4	12	Kurs konularının piyasada ihtiyaç duyulan alanlar olmaması	Açılacak kursların belirlenmesinde, piyasada ihtiyaç duyulan mesleklerin belirleyici olması sağlanmalıdır.										
5	6	Açılacak meslek edindirme kurslarının istişare ile belirlenmemesi	Açılacak kursların belirlenmesinde, piyasada ihtiyaç duyulan mesleklerin belirleyici olması sağlanmalıdır.										
Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet										İlgili Birim
16	Yüksek	Eğitimci başvuru şartları belirlenmeli, ilan edilmeli ve bu şartlara hassasiyetle uyulmalıdır.	Eğitimci başvuru şartları belirlenmeli, ilan edilmeli ve bu şartlara hassasiyetle uyulmalıdır.										Kültür ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı
12	Orta	Ulaşım olanakları geniş olan noktalara KOMEK binalarının kurulması sağlanmalıdır.	KOMEK Binaları kurulup faaliyete başlamıştır. Bunun yanı sıra şehir merkezlerindeki mekanların kira bedelleri yüksek olduğundan mali yük doğurmaktadır. Bu sebeple bu aşamada yapılacak bir şey bulunmamaktadır.										-
12	Orta	Haftasonlarına ve hafta içi mesai bitimi sonralarına kurs açılması katılım seviyesini arttıracaktır.	Kurs saatlerinin çalışma saatleri dikkate alınarak düzenlenmesi										Kültür ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı
12	Orta	Açılacak kursların belirlenmesinde, piyasada ihtiyaç duyulan mesleklerin belirleyici olması sağlanmalıdır.	Geleneksel etkinliklerin dışına çıkılarak faaliyetlerin belirlenmesi										
6	Düşük	Açılacak kursların belirlenmesinde, piyasada ihtiyaç duyulan mesleklerin belirleyici olması sağlanmalıdır.	İşkur ile görüşülerek iş dünyası tarafından talep edilen meslek gruplarının belirlenmesi ve bu alanlarda kurs açılması										

İÇ KONTROL 1- “Açılacak meslek edindirme kurslarının istişare ile belirlenmemesi”, “KOMEK binalarının konumunun uygun belirlenmemesi neticesinde katılımın yeterli seviyede olmaması”, “Kurs saatlerinin uygun olmaması sebebiyle katılımın yeterli seviyede olmaması”, “Kurs konularının piyasada ihtiyaç duyulan alanlar olmaması”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleştirilmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda, risklerin tespit edilerek gerekli eylem planlarının oluşturulması (kurs saatlerinin ve kurs konularının istişare ile belirlenmesi vb) ile bu risklerin ortadan kalkacağı düşünülmektedir. 2-“Hocaların yetkin olmaması”; Tebliğin 3.3 üncü maddesinde “Mesleki yeterliliğe önem verilmeli ve her görev için en uygun personel seçilmelidir” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca meslek edindirme kurslarında çalıştırılacak personelin ifa edilecek göreve uygun kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir. Ayrıca Tebliğin 3.5 inci maddesinde yer alan; “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” hükmü gereğince eğitimcilerin eğitilmesi sağlanmalıdır.

Ek Tablo 88: GENÇLİK MERKEZLERİNDEN YARARLANAN ÖĞRENCİ SAYISI

- 1- Gençlik merkezinin faaliyete başlaması,
- 2- Gençlik merkezinde sunulacak hizmetlerin belirlenmesi,
- 3- Öğrencilere yönelik duyuru yapılması,
- 4- Öğrencilerin merkezlere kayıt yaptırması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Gençlik merkezinin konumunun hatalı belirlenmesi	3	2	4	2	3	2	2	2	1	2	6
Gençlik merkezinin hacminin talebe yetersiz gelmesi	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	9
Sunulacak hizmetlerin çeşitlendirilmemesi	2	2	3	2	2	4	3	4	4	4	8
Öğrencilere yönelik duyuru yapılmaması	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	12
Öğrencilerden kayıt esnasında talep edilecek belgelerin belirlenmemesi	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	4
Öğrencilerden kayıt esnasında eksik belge talep edilmesi	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	4

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	12	Öğrencilere yönelik duyuru yapılmaması	Fakültelerdeki ilan panoları, öğrenci yurtlarındaki ilan panoları ve sosyal medya ile duyuruların yapılması
2	9	Gençlik merkezinin hacminin talebe yetersiz gelmesi	Planlama sürecinde öğrenci sayısı dikkate alınarak hacmin belirlenmesi
3	8	Sunulacak hizmetlerin çeşitlendirilmemesi	Merkezlerde sunulan hizmet alanlarının farklılaştırılması
4	6	Gençlik merkezinin konumunun hatalı belirlenmesi	Merkezlerin konumunun belirlenmesi sürecinde okula, öğrenci yurtlarının yoğun olduğu noktalara uzaklık ve ulaşım güzergahının dikkate alınması
5	4	Öğrencilerden kayıt esnasında talep edilecek belgelerin belirlenmemesi	Öğrencilerden kayıt esnasında talep edilen belgelerin belirlenerek ilan edilmesi
6	4	Öğrencilerden kayıt esnasında eksik belge talep edilmesi	Eksik belgelerin tamamlattırılması, talep edilen belgelerin getirilmemesi durumunda merkezden yararlanma olanağının sonlandırılması

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
12	Orta	Fakültelerdeki ilan panoları, öğrenci yurtlarındaki ilan panoları ve sosyal medya ile duyuruların yapılması	Gençlik Merkezleri hakkındaki duyuruların gerekli izinler alındıktan sonra okul ve yurt duyuru panolarında ilan edilmesi, sosyal medyadan Merkezler hakkında bilgilendirme yapılması	Gençlik ve Spor Dairesi Başkanlığı
9	Orta	Planlama sürecinde öğrenci sayısı dikkate alınarak hacmin belirlenmesi	Hedef belirleme sürecinde farklı verilerin dikkate alınması	
8	Orta	Merkezlerde sunulan hizmet alanlarının farklılaştırılması	Farklı faaliyetlerin, spor dallarının vb'nin Merkezlerde öğrencilere sunulması	
6	Düşük	Merkezlerin konumunun belirlenmesi sürecinde okula, öğrenci yurtlarının yoğun olduğu noktalara uzaklık ve ulaşım güzergahının dikkate alınması	Merkezlerin konumunun farklı kriterler dikkate alınarak katılımcı yöntemlerle belirlenmesi	
4	Düşük	Öğrencilerden kayıt esnasında talep edilen belgelerin belirlenerek ilan edilmesi	Kayıt sürecinde gereken evrakın belirlenerek ilan edilmesi	
4	Düşük	Eksik belgelerin tamamlattırılması, talep edilen belgelerin getirilmemesi durumunda merkezden yararlanma olanağının sonlandırılması	Eksik belgeleri kendilerine tanınan süre içerisinde Merkeze getirmeyen öğrencilerin Merkezden yararlanmalarının önüne geçilmesi	

İÇ KONTROL

- 1- “Gençlik merkezinin konumunun hatalı belirlenmesi”, “Gençlik merkezinin hacminin talebe yetersiz gelmesi”, “Sunulacak hizmetlerin çeşitlendirilmemesi”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda yukarıda belirtilen hususlar bir risktir. Bu risklerin, risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının oluşturulması ile bu risklerin ortadan kalkacağı düşünülmektedir.
- 2- “Öğrencilerden kayıt esnasında talep edilecek belgelerin belirlenmemesi”; Tebliğin 8.1 inci maddesinde yer alan “İdareler, faaliyetleri hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir” hükmü uyarınca kayıt esnasında talep edilecek belgelerin belirlenmesi ve ilan edilmesi sağlanmalıdır.
- 3- “Öğrencilerden kayıt esnasında eksik belge talep edilmesi”; Tebliğin 10.1 inci maddesinde “Yöneticiler, prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontrolleri yapmalıdır” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca yöneticilerin prosedürlerin uygulanması sürecinde gerekli kontrolleri yapmaları sağlanmalıdır.

Ek Tablo 89: HASTA NAKİL HİZMETİNDEN YARARLANAN KİŞİ SAYISI

- 1- Hasta yakını tarafından hasta nakil başvurusunda bulunulması,
- 2- Ambulans ile hastanın taşınması,
- 3- İl dışı nakillerin ücretlendirilmesi,

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Hasta nakil servisinin iletişim numarasının (tel. no) halk tarafından bilinmemesi	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	20
Çağrı merkezinin personel sayısı ve cihazat bakımından zayıflığı	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	20
Personelin davranışları hakkında ilkeler konulmaması, standartlar belirlenmemesi	3	3	3	4	3	4	5	5	5	5	15
Ambulans sayısının yetersizliği, ambulans donanımının yetersizliği	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	25
Acil tıp teknisyeni sayısının yetersizliği	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	25
Hasta ve yakınlarına yönelik davranışlar ile ilgili olarak personele eğitim verilmemesi	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	9
Hastaların belli bir dönemde hizmetten ücretsiz yararlanma sıklığının belirlenmemesi	3	3	2	4	3	2	1	2	2	2	6
İl dışı nakillerin ücretlendirilmemesi veya eksik ücretlendirilmesi	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	25	Ambulans sayısının yetersizliği, ambulans donanımının yetersizliği	Bütçe dikkate alınarak, gereksinim duyulan ambulansların alınması, mevcut ambulanslar ile alınacak ambulansların donanımlarının artırılması yönünde Başkanlık Makamından talepte bulunulmalıdır.
2	25	Acil tıp teknisyeni sayısının yetersizliği	Bütçe dikkate alınarak, gereksinim duyulan sayıda acil tıp teknisyeninin temini için Başkanlık Makamından talepte bulunulmalıdır.
3	20	Hasta nakil servisinin iletişim numarasının (tel. no) halk tarafından bilinmemesi	Ambulanslar üzerinde yer alan telefon numaralarının daha büyük yazılması ve kurumsal internet sayfası ile sosyal medya sayfasında telefon numarasının belirtilmesi sağlanmalıdır.
4	20	Çağrı merkezinin personel sayısı ve cihazat bakımından zayıflığı	Bütçe dikkate alınarak, gereksinim duyulan sayıda personel ve cihazatın temini için Başkanlık Makamından talepte bulunulmalıdır.
5	15	Personelin davranışları hakkında ilkeler konulmaması, standartlar belirlenmemesi	Ambulans biriminde görevli personelin (şoför, acil tıp teknisyeni, çağrı merkezi personeli vb) vatandaşlara yönelik sergileyeceği davranış ilkeleri belirlenmeli ve bu ilkelere uymayan personel hakkında işlem tesis edilmelidir.
6	12	İl dışı nakillerin ücretlendirilmemesi veya eksik ücretlendirilmesi	İl dışı nakillerde nasıl hesaplama yapılacağına dair ilgili personele eğitim verilmeli, eksik tahsilata sebebiyet veren personelden fark tazmin edilmelidir.
7	9	Hasta ve yakınlarına yönelik davranışlar ile ilgili olarak personele eğitim verilmemesi	Ambulans biriminde görevli personelin (şoför, acil tıp teknisyeni, çağrı merkezi personeli vb) hasta yakınlarına yönelik sergileyeceği davranış ilkeleri belirlenmeli ve bu ilkelere uymayan personel hakkında işlem tesis edilmelidir.
8	6	Hastaların belli bir dönemde hizmetten ücretsiz yararlanma sıklığının belirlenmemesi	Yönetmeliğe bu yönde madde eklenmelidir.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
25	Yüksek	Bütçe dikkate alınarak, gereksinim duyulan ambulansların alınması, mevcut ambulanslar ile alınacak ambulansların donanımlarının artırılması yönünde Başkanlık Makamından talepte bulunulmalıdır.	Gereksinim duyulan miktarda cihazat talebinde bulunulması veya mevcut ambulansların donanımlarının artırılması için talepte bulunulması	Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Bşk.
25	Yüksek	Bütçe dikkate alınarak, gereksinim duyulan sayıda acil tıp teknisyeninin temini için Başkanlık Makamından talepte bulunulmalıdır.	Gereksinim duyulan miktarda personel talebinde bulunulması	
20	Yüksek	Ambulanslar üzerinde yer alan telefon numaralarının daha büyük yazılması ve kurumsal internet sayfası ile sosyal medya sayfasında telefon numarasının belirtilmesi sağlanmalıdır.	Hasta nakil araçlarının telefon numarasının kurumsal internet sitesinde duyurulması	
20	Yüksek	Bütçe dikkate alınarak, gereksinim duyulan sayıda personel ve cihazatın temini için Başkanlık Makamından talepte bulunulmalıdır.	Gereksinim duyulan miktarda personel ve cihazat talebinde bulunulması	
15	Yüksek	Ambulans biriminde görevli personelin (şoför, acil tıp teknisyeni, çağrı merkezi personeli vb) vatandaşlara yönelik sergileyeceği davranış ilkeleri belirlenmeli ve bu ilkelere uymayan personel hakkında işlem tesis edilmelidir.	Ambulans çalışanlarına yönelik davranış eğitimi verilmesi	
12	Orta	İl dışı nakillerde nasıl hesaplama yapılacağına dair ilgili personele eğitim verilmeli, eksik tahsilata sebebiyet veren personelden fark tazmin edilmelidir.	Ambulans personeline ücret hesaplama eğitimi verilmesi	

9	Orta	Ambulans biriminde görevli personelin (şoför, acil tıp teknisyeni, çağrı merkezi personeli vb) hasta yakınlarına yönelik sergileyeceği davranış ilkeleri belirlenmeli ve bu ilkelere uymayan personel hakkında işlem tesis edilmelidir.	Ambulans çalışanlarına yönelik davranış eğitimi verilmesi	
6	Düşük	Yönetmeliğe hizmetten yararlanmada aylık sınır hususunda madde eklenmelidir	Yönetmelik değişikliği	

İÇ KONTROL

1- “Hasta nakil servisinin iletişim numarasının (tel. no) halk tarafından bilinmemesi”, “Çağrı merkezinin personel sayısı ve cihazat bakımından zayıflığı”, “Ambulans sayısının yetersizliği”, “Ambulans donanımının yetersizliği”, “Acil tıp teknisyeni sayısının yetersizliği”; Tebliğin 6 ncı standardı amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyecek iç ve dış risklerin tanımlanarak alınacak önlemleri ifade etmektedir. Bu risklerin belirlenmesi ile riskleri ortadan kaldıracak tarzda kontrol önlemlerinin (iletişim bilgilerinin sosyal medya başta olmak üzere duyurulması, çağrı merkezinin güçlendirilmesi vb) alınması gündeme gelecektir.

2- “Hastaların belli bir dönemde hizmetten ücretsiz yararlanma sıklığının belirlenmemesi”, “Personelin davranışları hakkında ilkeler konulmaması, standartlar belirlenmemesi”; Tebliğin 8.1 inci maddesinde “İdareler, faaliyetleri ile mali karar ve işlemleri hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca personel davranışlarına ilişkin standartlar belirlenmesi yerinde bir uygulama olacaktır.

3- “İl dışı nakillerin ücretlendirilmemesi veya eksik ücretlendirilmesi”, “Hasta ve yakınlarına yönelik davranışlar ile ilgili olarak personele eğitim verilmemesi”; Tebliğin 3.5 inci maddesinde; “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca gelir tarifesinde yer alan gelir kalemlerinin hesaplanmasına yönelik eğitim ile davranış kuralları eğitiminin düzenlenmesi sağlanmalıdır.

Ek Tablo 90: GEBE ve ANNELERE SÜT DAĞITIMI ORANI

- 1- Gebelere ve annelere hangi şartlarda ne kadar süre ve ne miktarda süt verileceğinin belirlenmesi,
- 2- Şartları haiz gebelere ve annelere süt dağıtımının gerçekleştirilmesi,
- 3- Belirlenen her bir riske ilişkin risk skoru ve risk sorumluları aşağıdaki gibidir;

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Eki A	Eki B	Eki C	Eki D	Eki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Süt verilme süresi, verilecek süt miktarı, kimlere süt verileceğinin idarece belirlenmemesi	3	3	3	3	3	2	2	1	1	2	6
İl Sağlık Müdürlüğü ve İl Nüfus Müdürlüğü ile il genelindeki gebe ve doğum verilerinin belirli aralıklarla alınmasına ilişkin protokol imzalanmamasına bağlı olarak gebe ve doğum yapan annelerin tam tespit edilememesi	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	12
Gebelerin veya doğum yapan annelerin ikamet ettikleri ilçelerin il merkezine uzak bir nokta olması sebebiyle sütün ulaştırılmasında sıkıntı yaşanması	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	12
Gebelerin ve annelerin adreslerinin güncel olmaması	2	2	1	1	2	4	4	4	4	4	8
Gebelerin sağlık ocaklarında kayıtlarının olmaması	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	12
Sütün son kullanma tarihinin geçmiş olması	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	25
41 Kartın Geçerli olduğu marketlerin gebe ve annelere bildirilmemesi	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	25	Sütün son kullanma tarihinin geçmiş olması	Gebe ve yenidoğum yapmış bireylere süt kart verildiği, kişilerin bu kart ile belirlenmiş marketlerden süt temin ettikleri bilinmektedir. Dolayısıyla sütlerin son kullanma tarihi ile idare sorumlu tutulamayacaktır.
2	12	İl Sağlık Müdürlüğü ve İl Nüfus Müdürlüğü ile il genelindeki gebe ve doğum verilerinin belirli aralıklarla alınmasına ilişkin protokol imzalanmamasına bağlı olarak gebe ve doğum yapan annelerin tam tespit edilememesi	İl Sağlık Müdürlüğü ve İl Nüfus Müdürlüğü ile il genelindeki gebe ve doğum verilerinin belirli aralıklarla alınmasına ilişkin protokol imzalanmalıdır.
3	12	Gebelerin veya doğum yapan annelerin ikamet ettikleri ilçelerin il merkezine uzak bir nokta olması sebebiyle sütün ulaştırılmasında sıkıntı yaşanması	İl merkezine uzak noktalardaki marketlerle mukavele imzalanmalı, ilin her noktasına süt hizmeti verilmelidir.
4	12	Gebelerin sağlık ocaklarında kayıtlarının olmaması	Konu sağlık hizmeti ile ilişkili olup sağlık kurumlarının görev sahasına girmektedir. Söz konusu aksaklıkta belediyenin bir rolü yoktur.
5	9	41 Kartın geçerli olduğu marketlerin gebe ve annelere bildirilmemesi	41 Kartın il genelinde geçerli olduğu marketlerin listesi gebe ve annelere mail, whatsapp vb yöntemlerle bildirilmelidir.
6	8	Gebelerin ve annelerin adreslerinin güncel olmaması	Sütler evlere gönderilmeyecek, gebelere ve annelere verilecek süt kartı ile marketlerden temin edilecektir. Bu münasebetle gebelerin ve annelerin adreslerine ihtiyaç duyulmamaktadır.
7	6	Süt verilme süresi, verilecek süt miktarı, kimlere süt verileceğinin idarece belirlenmemesi	İdare tarafından süt verilme şartları, verilecek süt miktarı ve sütün verilme süresi belirlenmeli ve bu şartlara riayet edilmelidir.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
25	Yüksek	Gebe ve yenidoğum yapmış bireylere 41 kart verildiği, kişilerin bu kart ile belirlenmiş marketlerden süt temin ettikleri bilinmektedir. Dolayısıyla sütlerin son kullanma tarihi ile idare sorumlu tutulamayacaktır.	Dışsal risk olması sebebiyle yapacak bir şey bulunmamaktadır.	-
12	Orta	İl Sağlık Müdürlüğü ve İl Nüfus Müdürlüğü ile il genelindeki gebe ve doğum verilerinin belirli aralıklarla alınmasına ilişkin protokol imzalanmalıdır.	İl Sağlık Müdürlüğü ve İl Nüfus Müdürlüğü ile protokol imzalanması	Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı
12	Orta	İl merkezine uzak noktalardaki marketlerle sözleşme imzalanmalı, ilin her noktasına süt hizmeti verilmelidir.	İl ve ilçe merkezlerine uzak yerleşim yerlerindeki bakkal ve marketlerle sözleşme imzalanması	

12	Orta	Konu sağlık hizmeti ile ilgili olup sağlık kurumlarının görev sahasına girmektedir. Söz konusu aksaklıkta belediye'nin bir rolü yoktur.	Dışsal risk olması sebebiyle yapacak bir şey bulunmamaktadır	-
9	Orta	41 Kartın il genelinde geçerli olduğu marketlerin listesi gebe ve annelere mail, whatsapp vb yöntemlerle bildirilmelidir	Kayıtlı gebelere ve annelere çeşitli iletişim teknikleri kullanılarak 41 kartın geçerli olduğu marketlerin listesi bildirilmelidir.	Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı
8	Orta	Sütler evlere gönderilmeyecek, gebelere ve annelere verilecek süt kartı ile marketlerden temin edilecektir. Bu münasebetle gebelerin ve annelerin adreslerine ihtiyaç duyulmamaktadır.	Önlem almaya lüzum duyulmamaktadır.	-
6	Düşük	İdare tarafından süt verilme şartları, verilecek süt miktarı ve sütün verilme süresi belirlenmeli ve bu şartlara riayet edilmelidir.	Başvuru şartlarının ve sunulan hizmetlerin belirlenerek ilan edilmesi	Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı

İ KONTROL

1- “Süt verilme süresi, verilecek süt miktarı, kimlere süt verileceğinin idarece belirlenmemesi”; Tebliğin 8.1 inci maddesinde “İdareler, faaliyetleri ile mali karar ve işlemleri hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca süt verilme süresi vb konularla ilgili yazılı prosedürlerin belirlenmesi sağlanmalıdır.

2- “İl Sağlık Müdürlüğü ve İl Nüfus Müdürlüğü ile il genelindeki gebe ve doğum verilerinin belirli aralıklarla alınmasına ilişkin protokol imzalanmamasına bağlı olarak gebe ve doğum yapan annelerin tam tespit edilememesi”, “Gebelerin veya doğum yapan annelerin ikamet ettikleri ilçelerin il merkezine uzak bir nokta olması sebebiyle sütün ulaştırılmasında sıkıntı yaşanması”, “Gebelerin ve annelerin adreslerinin güncel olmaması”, “Gebelerin sağlık ocaklarında kayıtlarının olmaması”, “Sütün son kullanma tarihinin geçmiş olması”, “41 Kartın Geçerli olduğu marketlerin gebe ve annelere bildirilmemesi”; Tebliğin 6 ncı standartı amaç ve hedeflerin geerleşmesini engelleyecek i ve dış risklerin tanımlanarak alınacak önlemleri ifade etmektedir. Kurulacak risk tespit komisyonu ile risklerin belirlenmesi ve herbir risk için kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi (protokol imzalanması, 41 Kartın geçerli olduğu yerlerin sayısının arttırılması vb) sağlanmalıdır.

Ek Tablo 91: GELİR BÜTÇESİ GERÇEKLEŞME ORANI

1- Vergi mükelleflerinin belirlenmesi, 2- Verginin tahakkuk ettirilmesi, 3- Tahakkuk eden verginin tahsil edilmemesi, 4- Mülkiyet ve teşebbüs gelir kalemlerinin belirlenmesi, 5- Mülkiyet ve teşebbüs gelirlerinin tahsil edilmesi, 6- İdare tarafından uygulanan para cezalarının tahakkuk ettirilmesi, 7- İdare tarafından uygulanan para cezalarının tahsil edilmesi, 8- Alacaklardan tahsilatların takip edilmesi,

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Vergi mükelleflerinin eksik belirlenmesi	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	12
Vergilerin tahakkuk ettirilmemesi	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	12
Tahakkuk eden verginin eksik tahsil edilmesi	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	12
Kiralama yapılmaksızın mülkiyetin tahsis edilmesi	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	9
Kira bedellerinin piyasa rayicinin altında olması	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	12
Kira gelirlerinin tahsil edilmemesi	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	12
Para cezalarının uygulanmaması	3	2	3	3	3	3	5	4	3	4	12
Para cezası uygulanacak durumların bilinmemesi	3	3	2	3	3	3	5	4	3	4	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	12	Vergi mükelleflerinin eksik belirlenmesi	Vergi Dairelerinden veri temin edilerek vergi mükellef sayılarının eksiksiz belirlenmesi
2	12	Vergilerin tahakkuk ettirilmemesi	İlgili personele mevzuat eğitimi verilmesi, vergi denetimlerinin sıklaştırılması
3	12	Tahakkuk eden verginin eksik tahsil edilmesi	6183 sayılı Yasa hükümleri mucibince tahakkuk eden vergilerin tahsilatının yapılması
4	12	Kira bedellerinin piyasa rayicinin altında olması	Piyasa fiyat araştırması yapılarak belirlenen bedel üzerinden kira bedellerinin tespiti
5	12	Kira gelirlerinin tahsil edilmemesi	6183 sayılı Yasa hükümleri mucibince alacakların takibatının yapılması
6	12	Para cezalarının uygulanmaması	6183 sayılı Yasa hükümleri mucibince alacakların takibatının yapılması
7	12	Para cezası uygulanacak durumların bilinmemesi	Kabahatler Kanunu eğitiminin verilmesi
8	9	Kiralama yapılmaksızın mülkiyetin tahsis edilmesi	Devlet İhale Kanunu eğitimi verilmesi

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
12	Orta	Vergi Dairelerinden veri temin edilerek vergi mükellef sayılarının eksiksiz belirlenmesi	Vergi Dairelerinden vergi mükellef verilerinin alınarak kurum kayıtları ile karşılaştırılması	Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı
12	Orta	İlgili personele mevzuat eğitimi verilmesi, vergi denetimlerinin sıklaştırılması	Mali Hizmetler Birimindeki personele ilgili mevzuat eğitiminin verilmesi	
12	Orta	6183 sayılı Yasa hükümleri mucibince tahakkuk eden vergilerin tahsilatının yapılması	6183 sayılı Yasa mucibince işlem yapılması	
12	Orta	Piyasa fiyat araştırması yapılarak belirlenen bedel üzerinden kira bedellerinin tespiti	Kiraya verilecek gayrimenkullerin değerlerinin piyasa rayicinde belirlenmesi	
12	Orta	6183 sayılı Yasa hükümleri mucibince alacakların takibatının yapılması	İcra Müdürlüğü tarafından gerekli işlemlerin yapılması	
12	Orta	Kabahatler Kanunu eğitiminin verilmesi	Hizmetiçi Eğitim düzenlenmesi	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı
9	Orta	Devlet İhale Kanunu eğitimi verilmesi		

İÇ KONTROL

1- “Vergi mükelleflerinin eksik belirlenmesi”, “Vergilerin tahakkuk ettirilmemesi”, “Kiralama yapılmaksızın mülkiyetin tahsis edilmesi”, “Kira bedellerinin piyasa rayicinin altında olması”; Tebliğin 2.2 nci maddesinde “Misyona gerçekleştirilmesini sağlamak üzere idare birimleri ve alt birimlerince yürütülecek görevler yazılı olarak tanımlanmalı ve duyurulmalıdır” hükmü, 2.3 üncü maddesinde ise “İdare birimlerinde personelin görevlerini ve bu görevlere ilişkin yetki ve sorumluluklarını kapsayan görev dağılım çizelgesi oluşturulmalı ve personele bildirilmelidir” hükmü yer almaktadır. Bu hükümler ışığında vergi mükelleflerinin belirlenmesi sürecinde birimlerin ve bireylerin yapacakları işlemlerin yazılı olarak belirlenmesi sağlanmalıdır.

2- “Para cezası uygulanacak durumların bilinmemesi”; 3.5 inci maddesinde ise; “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca ilgili personelin Kabahatler Kanunu eğitimi başta olmak üzere ilgili tüm mevzuatın eğitimine katılması sağlanmalıdır.

3- “Tahakkuk eden verginin eksik tahsil edilmesi”, “Kira gelirlerinin tahsil edilmemesi”, “Para cezalarının uygulanmaması”; Tebliğin 10.1 inci maddesinde; “Yöneticiler, prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontrolleri yapmalıdır” hükmü yer almaktadır. Sayıştay sorgularında sorumlu tutulmak istemeyen yöneticilerin bu konularda belirli periyotlarla kontrollerde bulunması sağlanmalıdır.

Ek Tablo 92: GİDER BÜTÇESİ GERÇEKLEŞMESİ

- 1- Mal ve hizmet alımlarının planlanması,
- 2- Mal ve hizmetlerin alınması,
- 3- Cari transfer kalemlerinin belirlenmesi,
- 4- Cari transfer ödemelerinin yapılması,
- 5- Sermaye yatırımlarının planlanması,
- 6- Sermaye yatırımlarının gerçekleştirilmesi.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Ambarda mevcut olan malların alımının planlanması	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	12
Piyasa fiyat araştırmasının yeterli seviyede yapılmaması	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	12
Yurtiçi ve yurtdışı görevlendirmelerde görevlendirme konusuna uygun olmayan kimselerin görevlendirilerek yolluk ödemesinin yapılması	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	12
Cari transfer ödemelerine ilişkin prosedürün ilan edilmemesi	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	6
Cari transfer kapsamındaki ödemelerin transfer yardımı kapsamına girmeyen kimselere ödenmesi	3	3	3	3	3	5	4	5	5	5	15
Sermaye yatırımı kapsamındaki yatırımların (park, bina, spor sahası, yol yapımı) verimsiz bölgelere yapılması	4	4	4	5	4	2	2	3	2	2	8

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	15	Cari transfer kapsamındaki ödemelerin transfer yardımı kapsamına girmeyen kimselere ödenmesi	Cari transferlerden yararlanacak olan kimselerden istenilecek belgelerin tespit edilip, ilan edilmesi ve başvuru esnasında kişilerden istenilmesi
2	12	Ambarda mevcut olan malların alımının planlanması	Alımı yapılacak malların ambarda olup olmadığının kontrolünün yapılması
3	12	Piyasa fiyat araştırmasının yeterli seviyede yapılmaması	Piyasa fiyat araştırması usullerinin çeşitlendirilerek alımı yapılan mal ve hizmetlerin gerçek piyasa değerinin tespit edilmesi
4	12	Yurtiçi ve yurtdışı görevlendirmelerde görevlendirme konusuna uygun olmayan kimselerin görevlendirilerek yolluk ödemesinin yapılması	Yurtiçi ve yurtdışı görevlendirmelerin bir ödül olarak görülmeyip, yapılan faaliyet ile ilişkili kimselerin gönderilmesi
5	8	Sermaye yatırımı kapsamındaki yatırımların (park, bina, spor sahası, yol yapımı) verimsiz bölgelere yapılması	Sermaye yatırımı kapsamındaki yatırımların kuruluş yerlerinin belirlenmesinde katılımcı usullerin tercih edilmesi
6	6	Cari transfer ödemelerine ilişkin prosedürün ilan edilmemesi	Cari transferlerden yararlanılmasına ilişkin prosedürlerin belirlenerek ilan edilmesi

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
15	Yüksek	Cari transferlerden yararlanacak olan kimselerden istenilecek belgelerin tespit edilip, ilan edilmesi ve başvuru esnasında kişilerden istenilmesi	Prosedürlerin yazılı olarak belirlenerek ilan edilmesi	İlgili Harcama Birimi
12	Orta	Alımı yapılacak malların ambarda olup olmadığının kontrolünün yapılması	İhtiyaç duyulan malzemelerin ambarlarda olup olmadığının sorgulanması	
12	Orta	Piyasa fiyat araştırması usullerinin çeşitlendirilerek alımı yapılan mal ve hizmetlerin gerçek piyasa değerinin tespit edilmesi	Piyasa fiyat araştırma usulleri eğitiminin yapılması	
12	Orta	Yurtiçi ve yurtdışı görevlendirmelerin bir ödül olarak görülmeyip, yapılan faaliyet ile ilişkili kimselerin gönderilmesi	Yurtiçi ve yurtdışı görevlendirmelerde görevlendirme ile alakalı kimselerin gönderilmesinin sağlanması	
8	Orta	Sermaye yatırımı kapsamındaki yatırımların kuruluş yerlerinin belirlenmesinde katılımcı usullerin tercih edilmesi	Kararların katılımcı usuller ile bir komisyon tarafından verilmesinin sağlanması	
6	Düşük	Cari transferlerden yararlanılmasına ilişkin prosedürlerin belirlenerek ilan edilmesi	Prosedürlerin yazılı olarak belirlenerek ilan edilmesi	

İÇ KONTROL

- 1- “Piyasa fiyat araştırmasının yeterli seviyede yapılmaması”; Tebliğin 3.2 nci maddesinde yer alan “İdarenin yönetici ve personeli görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır”, 3.5 inci maddesinde yer alan “Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir” ve 8.1 inci maddesinde yer alan “İdareler, faaliyetleri hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir” hükümleri uyarınca piyasa fiyat araştırması yapacak personelin hangi usulleri kullanarak piyasa fiyat araştırması yapmaları gerektiğine ilişkin yazılı prosedür belirlenmeli, piyasa fiyat araştırma usulleri eğitimini ilgili personelin alması sağlanmalı ve piyasa fiyat araştırmasında bu alanda bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip bireyler görevlendirilmelidir. Bu şekilde daha gerçekçi piyasa fiyatlarına ulaşılması mümkün hale gelebilecektir.
- 2- “Yurtiçi ve yurtdışı görevlendirmelerde görevlendirme konusuna uygun olmayan kimselerin görevlendirilerek yolluk ödemesinin yapılması”; Tebliğin 3.1 inci maddesinde; “İnsan kaynakları yönetimi, idarenin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamaya yönelik olmalıdır” denilmek suretiyle insan kaynaklarının yönetiminde, idare tarafından amaçlanan duruma uygun personelin istihdam edilmesi gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Bu standart hükmü geniş yorumlandığında, yurtiçi ve yurtdışı görevlendirmelerde idarenin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesine katkı sağlayacak personelin tercih edilmesi gerekliliği sonucuna varılabilmektedir. Bu bağlamda yurtiçi ve yurtdışı görevlendirmelerde idarenin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesinde katkı sunacak personelin seçilmesi sağlanmalıdır.
- 3- “Ambarda mevcut olan malların alımının planlanması”, “Sermaye yatırımı kapsamındaki yatırımların (park, bina, spor sahası, yol yapımı) verimsiz bölgelere yapılması”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda inceleme personelinin sayıca yetersizliği bir risktir. Bu riskin, risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının oluşturulması ile bu tür risklerin ortadan kalkacağı düşünülmektedir.
- 4- “Cari transfer ödemelerine ilişkin prosedürün ilan edilmemesi”, “Cari transfer kapsamındaki ödemelerin transfer yardımı kapsamına girmeyen kimselere ödenmesi”; Tebliğin “Prosedürlerin belirlenmesi ve belgelendirilmesi” başlıklı 8 inci standartında “İdareler, faaliyetleri ile mali karar ve işlemleri için gerekli yazılı prosedürleri ve bu alanlara ilişkin düzenlemeleri hazırlamalı, güncellemeli ve ilgili personelin erişimine sunmalıdır” hükmü yer almaktadır. Söz konusu hüküm uyarınca idare tarafından ifa edilen faaliyetlere ilişkin yazılı prosedürlerin hazırlanması sağlanmalıdır. Ayrıca Tebliğin 2.2 nci maddesinde “Misyonun gerçekleştirilmesini sağlamak üzere idare birimleri ve alt birimlerince yürütülecek görevler yazılı olarak tanımlanmalı ve duyurulmalıdır” hükmü yer almaktadır. Dolayısıyla belirlenen prosedürlerin ve işlemleri ifa etmekle yükümlü birimlerin tespit edilerek ilan edilmesi sağlanmalıdır.

Ek Tablo 93: KURUM PERSONELİNE SUNULACAK HİZMETLERİN YÜRÜTÜLMESİ (SAĞLIK TARAMASI, BAYRAM YARDIMI vb)

- 1- Söz konusu faaliyet kapsamında olan personelin tespit edilmesi,
- 2- Tespit edilen personele yönelik faaliyetin gerçekleştirilmesi,

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Faaliyet kapsamına giren personel istihdam türünün hatalı tespit edilmesi	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	6
Faaliyet kapsamına giren personelin eksik tespit edilmesi	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	6
Faaliyet hakkında haberdar edilmeyen personelin mevcudiyeti	3	3	2	2	3	3	3	4	2	3	9
Faaliyetten yararlanmayan personelin tespit edilerek tekrar hizmet sunumunun gerçekleştirilmemesi	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	9	Faaliyet hakkında haberdar edilmeyen personelin mevcudiyeti	Kurumsal elektronik posta adresi, kişisel cep telefonu, birimlere yazı yazılması gibi usuller kullanılarak lisans mezunu tüm personelin durumdan haberdar edilmesinin sağlanması
2	6	Faaliyet kapsamına giren personel istihdam türünün hatalı tespit edilmesi	Faaliyetten yararlanacak olan personel istihdam türünün netleştirilmesi
3	6	Faaliyet kapsamına giren personelin eksik tespit edilmesi	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi ile birim verilerinin örtüşmesinin aranılması
4	4	Faaliyetten yararlanmayan personelin tespit edilerek tekrar hizmet sunumunun gerçekleştirilmemesi	Faaliyetten yararlanamayan personele tekrar söz konusu hizmetin sunulmasının sağlanması

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
9	Orta	Kurumsal elektronik posta adresi, kişisel cep telefonu, birimlere yazı yazılması gibi usuller kullanılarak lisans mezunu tüm personelin durumdan haberdar edilmesinin sağlanması	Herbir personele kurumsal posta adresinin tanımlanması, kişisel cep telefon numaralarının sisteme tanımlanması ve böylece ilgili personele e-posta ve sms ile bilgilendirme yapılması	İlgili Harcama Birimi
6	Düşük	Faaliyetten yararlanacak olan personel istihdam türünün netleştirilmesi	Faaliyetin kimleri kapsadığının belirlenmesi	
6	Düşük	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi ile birim verilerinin örtüşmesinin aranılması	Personel kayıtlarının güncellenmesi	
4	Düşük	Faaliyetten yararlanamayan personele tekrar söz konusu hizmetin sunulmasının sağlanması	Sunulan hizmetten yararlanamayan personele bu hizmetin tekrar sunulması	

İÇ KONTROL

- 1- “Faaliyet kapsamına giren personel istihdam türünün hatalı tespit edilmesi”, “Faaliyet kapsamına giren personelin eksik tespit edilmesi”, “Faaliyetten yararlanmayan personelin tespit edilerek tekrar hizmet sunumunun gerçekleştirilmemesi”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda yukarıdaki risklerin belirlenerek gerekli eylem planlarının oluşturulması ile bu risklerin ortadan kaldırılacağı düşünülmektedir.
- 2- “Faaliyet hakkında haberdar edilmeyen personelin mevcudiyeti”; Tebliğin 13.1 inci maddesinde “İdarelerde, yatay ve dikey iç iletişim ile dış iletişimi kapsayan etkili ve sürekli bir bilgi ve iletişim sistemi olmalıdır” hükmü yer almaktadır. İdare bünyesinde iletişim sisteminin kurulması ile (kurumsal mail adreslerinin tanımlanması, güncel cep telefonlarının idarede kayıtlı olması) ilgili tüm personel, faaliyet hakkında bilgilendirilebilecektir.

Ek Tablo 94: HİZMETLERİN VATANDAŞA DAHA KISA SÜREDE SUNULMASI

- 1- Faaliyetlerin belirlenmesi,
- 2- Faaliyetlere ilişkin iş akış şemalarının çıkartılması,
- 3- Faaliyetlere ilişkin süreç takvimlerinin belirlenmesi,
- 4- Süreçlerin analiz edilmesi.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Faaliyetlerin belirlenmemesi	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	9
İş akış şemalarının çıkartılmaması	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	12
Süreç takviminin hatalı belirlenmesi	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9
Kıyaslama yapılmaması	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9
Süreci uzatan hususların tespit edilmemesi	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	12	İş akış şemalarının çıkartılmaması	Faaliyetlerin iş akış şemalarının belirlenmesi
2	12	Süreci uzatan hususların tespit edilmemesi	İş akış şemasında herbir sürecin ortalama süresinin tespit edilmesi
3	9	Faaliyetlerin belirlenmemesi	Kurumdaki tüm birimlerin ve bu birimlerde gösterilen faaliyetlerin eksiksiz tespitinin sağlanması
4	9	Süreç takviminin hatalı belirlenmesi	Kıyaslama yapmak suretiyle veya danışmanlık hizmeti almak suretiyle herbir faaliyete yönelik süreç takviminin hatasız ortaya konulması
5	9	Kıyaslama yapılmaması	Aynı kategorideki belediyeler nezdinde kıyaslama yapılması

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
12	Orta	Faaliyetlerin iş akış şemalarının belirlenmesi	Bütün faaliyetlerin iş akış şemalarının oluşturulması	İlgili Harcama Birimi
12	Orta	İş akış şemasında herbir aşamanın ortalama süresinin tespit edilmesi	Oluşturulan iş akış şemasında yer alan herbir aşamanın ortalama süresinin uzman personel görüşleri ışığında tespit edilmesi	
9	Orta	Kurumdaki tüm birimlerin ve bu birimlerde gösterilen faaliyetlerin eksiksiz tespitinin sağlanması	Kurum genelindeki tüm faaliyetlerin eksiksiz olarak tespit edilmesi	
9	Orta	Kıyaslama yapmak suretiyle veya danışmanlık hizmeti almak suretiyle herbir faaliyete yönelik süreç takviminin hatasız ortaya konulması	Süreç takviminin oluşturulmasında uzman personel görüşü başta olmak üzere çeşitli usuller kullanmak suretiyle hatasız işlem yapılması	
9	Orta	Aynı kategorideki belediyeler nezdinde kıyaslama yapılması	Aynı kategorideki belediyeler nezdinde inceleme yapılması	

İÇ KONTROL

1- “Faaliyetlerin belirlenmemesi”, “İş akış şemalarının çıkartılmaması”, “Süreç takviminin hatalı belirlenmesi”, “Kıyaslama yapılmaması”, “Süreci uzatan hususların tespit edilmemesi”; Tebliğin “Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi” başlıklı 6 ncı standartının “İdareler, sistemli bir şekilde analizler yaparak amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskleri tanımlayarak değerlendirmeli ve alınacak önlemleri belirlemelidir” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca tespit edilen bu riskler için kontrol önlemleri alınabilmektedir. Ayrıca Tebliğin 3.2 nci maddesinde “İdarenin yönetici ve personeli görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca faaliyetlerin iş akış şemalarının çıkartılması, süreç takviminin belirlenmesi, kıyaslama yapılması vb faaliyetlerini yürütecek personelin bilgi, deneyim ve yetenek yönüyle yeterli personelden oluşturulması sağlanmalıdır.

Ek Tablo 95: SUNULACAK HİZMETLERİN PLANLAMASININ YAPILMASI

- 1- Planlama komisyonunu belirlenmesi
- 2- Hizmete ilişkin sürecin belirlenmesi

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Planlamanın yetkin olmayan kimselerle yapılması	3	4	3	5	4	3	2	2	2	2	8
Planlamanın yüzeysel yapılması	3	4	3	5	4	3	2	2	2	2	8

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	8	Planlamanın yetkin olmayan kimselerle yapılması	Planlamaların faaliyete hakim, tecrübeli kimselerin iştiraki ile yapılması
2	8	Planlamanın yüzeysel yapılması	Planlamaların faaliyetin in ince hususlarını kapsar nitelikte yapılması

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
8	Orta	Planlamaların faaliyete hakim, tecrübeli kimselerin iştiraki ile yapılması	Planlama ekibinde kurum işleyişini bilen bilgi ve tecrübe yönüyle yetkin personelin bulunması	İlgili Harcama Birimi
8	Orta	Planlamaların faaliyetin en ince hususlarını kapsar nitelikte yapılması	Faaliyetin tüm yönleriyle ele alınmasının sağlanması	

İÇ KONTROL

- 1- “Planlamanın yüzeysel yapılması”; Tebliğin “Planlama ve programlama” başlıklı 5 inci standartında “İdareler, faaliyetlerini, amaç, hedef ve göstergelerini ve bunları gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları kaynakları içeren plan ve programlarını oluşturmalı ve duyurmalı, faaliyetlerinin plan ve programlara uygunluğunu sağlamalıdır” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca faaliyetlere ilişkin planlamanın gerçekçi yapılması sağlanmalıdır.
- 2- “Planlamanın yetkin olmayan kimselerle yapılması”; Tebliğin 3.2 nci maddesinde “İdarenin yönetici ve personeli görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca planlama sürecini yürütecek personelin bilgi, deneyim ve yetenek yönüyle yeterli personelden oluşturulması sağlanmalıdır.

Ek Tablo 96: SUNULACAK HİZMETLERİN RİSK ANALİZLERİNİN YAPILMASI

- 1- Faaliyetlerin belirlenmesi
- 2- İş akış süreçlerinin belirlenmesi
- 3- Risk analiz komisyonunun belirlenmesi
- 4- Risklerin belirlenmesi
- 5- Etki-olasılık hesabının yapılması

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
İş akış süreçlerinin hatalı belirlenmesi	3	4	4	4	4	2	2	2	2	2	8
Risk analiz komisyonunun doğru kimselerden oluşmaması	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	8
Risklerin eksik belirlenmesi	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	8
Etki ve olasılık değerlendirilmede standartın olmaması	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	8

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	8	İş akış süreçlerinin hatalı belirlenmesi	İş akış süreçlerinin belirlenmesi aşamasında faaliyetin tüm aşamalarına hakim personelin bilgi ve tecrübelerinden yararlanılması
2	8	Risk analiz komisyonunun doğru kimselerden oluşmaması	Risk analiz komisyonunun iç kontrol, etki, olasılık, risk gibi kavramlara haiz kimselerden oluşturulması
3	8	Risklerin eksik belirlenmesi	Risk belirleme komisyonunun sayı, nitelik ve tecrübe yönüyle yeterli kimselerden oluşturulması
4	8	Etki ve olasılık değerlendirilmede standartın olmaması	Etki ve olasılık puanlarının ne anlama geldiğine ilişkin standart belirlenmesi sağlanmalıdır

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
8	Orta	İş akış süreçlerinin belirlenmesi aşamasında faaliyetin tüm aşamalarına hakim personelin bilgi ve tecrübelerinden yararlanılması	Planlama ekibinde kurum işleyişini bilen bilgi ve tecrübe yönüyle yetkin personelin bulunması	İlgili Harcama Birimi
8	Orta	Risk analiz komisyonunun iç kontrol, etki, olasılık, risk gibi kavramlara haiz kimselerden oluşturulması	Risk belirleme komisyonunda kurum işleyişini bilen bilgi ve tecrübe yönüyle yetkin personelin bulunması	
8	Orta	Risk belirleme komisyonunun sayı, nitelik ve tecrübe yönüyle yeterli kimselerden oluşturulması	Risk analizi sürecinde etki ve olasılık puanlarının ifade ettiği anlamların ilgili personele tebliğ edilmesi ve uygulamada birliğin sağlanması	
8	Orta	Etki ve olasılık puanlarının ne anlama geldiğine ilişkin standart belirlenmesi sağlanmalıdır		

İÇ KONTROL

1- “İş akış süreçlerinin hatalı belirlenmesi”, “Risk analiz komisyonunun doğru kimselerden oluşmaması”, “Risklerin eksik belirlenmesi”; Tebliğin “risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi” başlıklı 6 ncı standartında “İdareler, sistemli bir şekilde analizler yaparak amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskleri tanımlayarak değerlendirmeli ve alınacak önlemleri belirlemelidir” hükmü yer almaktadır. Bu kapsamda risk değerlendirme komisyonları kurularak bu tür riskler belirlenmeli ve her bir risk için önlemler alınmalıdır. Ayrıca Tebliğin 3.2 nci maddesinde “İdarenin yönetici ve personeli görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca risk analiz komisyonunun ve iş akış süreçlerini belirleyecek personelin bilgi, deneyim ve yetenek yönüyle yeterli personelden oluşturulması sağlanmalıdır.

2- “Etki ve olasılık değerlendirilmede standartın olmaması”; Tebliğin “Prosedürlerin belirlenmesi ve belgelendirilmesi” başlıklı 8 inci standartında “İdareler, faaliyetleri ile mali karar ve işlemleri için gerekli yazılı prosedürleri ve bu alanlara ilişkin düzenlemeleri hazırlamalı, güncellemeli ve ilgili personelin erişimine sunmalıdır” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca etki ve olasılık değerlendirme sürecinde baz alınması gereken standartın belirlenerek değerlendirmeyi yapan personelin erişimine sunulması sağlanmalıdır.

Ek Tablo 97: GÖREV İÇİN GEREKLİ ALET EDAVATIN TEMİN EDİLEREK PERSONELE TESLİMİ (YAKA KAMERASI, EĞİTİM İÇİN PROJEKSİYON ALETİ vb)

- Herbir görev için gerekli alet edavatın tespit edilmesi,
- Sözkonusu alet edavatın temin edilmesi,
- Teslim tesellüm evrakı ile personele teslim edilmesi

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Görev ifasında gerekli olan alet edavatın tespitinde her bir görevin dikkate alınmaması	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	9
İfa edilen görevlerin tespitinde gerekli olan alet edavatın eksik belirlenmesi	4	3	4	4	4	3	2	2	2	2	8
Alet edavatın kalitesiz şekilde temin edilmesi	4	4	5	4	4	2	3	3	2	3	12
Alet edavatın personele tutanak ile teslim edilmemesi	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	9
Kullanımı zor olan, piyasaya yeni sürülmüş olan alet edavatın kullanımı ile ilgili personele eğitim verilmemesi	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	9

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	12	Alet edavatın kalitesiz şekilde temin edilmesi	Teknik şartnamenin uzman personel tarafından oluşturulması ve muayene-kabul komisyonlarının gereğince çalışmasının sağlanması
2	9	Görev ifasında gerekli olan alet edavatın tespitinde her bir görevin dikkate alınmaması	Kurum genelindeki tüm faaliyetlerin ve faaliyetler esnasında gerekli alet edavatın tespit edilmesi
4	9	Alet edavatın personele tutanak ile teslim edilmemesi	Temin edilen alet edavatın personele tesliminde tutanak tutulması
5	9	Kullanımı zor olan, piyasaya yeni sürülmüş olan alet edavatın kullanımı ile ilgili personele eğitim verilmemesi	Nitelikli alet edavatın kullanımı ile ilgili olarak ilgili firmadan eğitim alınması
6	8	İfa edilen görevlerin tespitinde gerekli olan alet edavatın eksik belirlenmesi	Herhangi bir faaliyet ile ilgili alet edavatın tespiti esnasında ilgili birim yetkililerinden ve personelinden bilgi alınması

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
12	Orta	Teknik şartnamenin uzman personel tarafından oluşturulması ve muayene-kabul komisyonlarının gereğince çalışmasının sağlanması	Teknik şartnamelerin uzman personel tarafından oluşturulması ve muayene işlemlerinin mevzuata uygun şekilde yapılması	İlgili Harcama Birimi
9	Orta	Kurum genelindeki tüm faaliyetlerin ve faaliyetler esnasında gerekli alet edavatın tespit edilmesi	Faaliyetler için gerekli alet edavatın personel ile görüşülerek belirlenmesi	
9	Orta	Temin edilen alet edavatın personele tesliminde tutanak tutulması	Taahhüt tesliminde tutanak tutulması sağlanmalı	
9	Orta	Nitelikli alet edavatın kullanımı ile ilgili olarak ilgili firmadan eğitim alınması	Nitelikli alet edavatın kullanımı ile ilgili firmadan eğitim alınması	
8	Orta	Herhangi bir faaliyet ile ilgili alet edavatın tespiti esnasında ilgili birim yetkililerinden ve personelinden bilgi alınması	Gerekli alet edavatın tespiti sürecinde faaliyeti yürüten personelin görüşünün alınması	

İÇ KONTROL

1- “Görev ifasında gerekli olan alet edavatın tespitinde her bir görevin dikkate alınmaması”, “İfa edilen görevlerin tespitinde gerekli olan alet edavatın eksik belirlenmesi”, “Alet edavatın kalitesiz şekilde temin edilmesi”, “Alet edavatın personele tutanak ile teslim edilmemesi”; Tebliğin “risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi” başlıklı 6 ncı standartında “İdareler, sistemli bir şekilde analizler yaparak amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskleri tanımlayarak değerlendirmeli ve alınacak önlemleri belirlemelidir” hükmü yer almaktadır. Bu kapsamda risk değerlendirme komisyonları kurularak bu tür riskler belirlenmeli ve herbir risk için önlemler alınmalıdır.

2- “Kullanımı zor olan, piyasaya yeni sürülmüş olan alet edavatın kullanımı ile ilgili personele eğitim verilmemesi”; Tebliğin 3.5 inci maddesinde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirlenerek bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesi hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda piyasaya yeni sürülmüş alet edavatın kullanımı ile ilgili olarak personele eğitim verilmesi yerinde bir uygulama olacaktır.

Ek Tablo 98: FAALİYETLERE İLİŞKİN PROSEDÜRLERİN BELİRLENEREK İLAN EDİLMESİ

- 1- Faaliyetlerin belirlenmesi
- 2- İş akış şemalarının çıkartılması
- 3- İş akış şemaları gözönünde bulundurularak prosedürlerin belirlenmesi
- 4- Prosedürlerin kurumsal internet sayfasından ilan edilmesi

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Faaliyetlerin eksik belirlenmesi	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	6
Prosedürlerin belirlenmemesi	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	9
Prosedürlerin ilan edilmemesi	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	9	Prosedürlerin belirlenmemesi	Katılımcı usullerle, her bir faaliyete ilişkin prosedürlerin belirlenmesi
2	6	Faaliyetlerin eksik belirlenmesi	Kurum genelindeki tüm birimler ile görüşülmek suretiyle tüm faaliyetlerin tespit edilmesi
3	4	Prosedürlerin ilan edilmemesi	Belirlenen prosedürlerin kurumsal internet sitesinden ilan edilmesi

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
9	Orta	Katılımcı usullerle, her bir faaliyete ilişkin prosedürlerin belirlenmesi	Bilhassa halka yönelik faaliyetlere ilişkin prosedürlerin belirlenmesi	İlgili Harcama Birimi
6	Düşük	Kurum genelindeki tüm birimler ile görüşülmek suretiyle tüm faaliyetlerin tespit edilmesi	Tüm birimlerin iş ve işlemleri incelenerek faaliyetlerin eksiksiz belirlenmesi	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı
4	Düşük	Belirlenen prosedürlerin kurumsal internet sitesinden ilan edilmesi	Belirlenen prosedürlerin kurumsal internet sayfasından ilan edilmesi	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı

- 1- “Faaliyetlerin eksik belirlenmesi”; Tebliğin “Misyön, organizasyon yapısı ve görevler” başlıklı 2 nci standartında “İdarelerin misyonu ile birimlerin ve personelin görev tanımları yazılı olarak belirlenmeli, personele duyurulmalı ve idarede uygun bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır” hükmü yer almaktadır. Hüküm uyarınca birimlerin görev tanımlarının yazılı olarak belirlenmesine bağlı olarak tüm faaliyetler tespit edilebilecektir
- 2- “Prosedürlerin belirlenmemesi”, Tebliğin “Prosedürlerin belirlenmesi ve belgelendirilmesi” başlıklı 8 inci standartında “İdareler, faaliyetleri ile mali karar ve işlemleri için gerekli yazılı prosedürleri ve bu alanlara ilişkin düzenlemeleri hazırlamalı, güncellemeli ve ilgili personelin erişimine sunmalıdır” hükmü yer almaktadır. Söz konusu hüküm uyarınca idare tarafından ifa edilen faaliyetlere ilişkin yazılı prosedürlerin hazırlanması sağlanmalıdır.
- 3- “Prosedürlerin ilan edilmemesi”; Tebliğin 2.2 nci maddesinde “Misyönün gerçekleştirilmesini sağlamak üzere idare birimleri ve alt birimlerince yürütülecek görevler yazılı olarak tanımlanmalı ve duyurulmalıdır” hükmü yer almaktadır. Dolayısıyla belirlenen prosedürlerin ilan edilmesi sağlanmalıdır.

Ek Tablo 99: HİZMET SUNULACAK ALANLARIN TESPİTİ (EĞİTİM VERİLECEK OKUL, PARK KURULACAK MAHALLE, KÜLTÜR MERKEZİ VEYA OTO PARK YAPILACAK YER, TİR TİYATROSU SERGİLENECEK YER)

- 1- Hizmet sunulacak bölgenin tespit edilmesi
- 2- Faaliyetin gösterilmesi

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas Ort.	Risk Puanı
İlçe/mahalle dengesinin gözardı edilmesi	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	16
Faaliyetin gösterildiği bölgenin hassasiyetlerinin gözardı edilmesi	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	16
Faaliyetin gösterileceği alanların katılımcı usullerle tespit edilmemesi	2	2	3	2	2	3	4	3	3	3	6

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	16	İlçe/mahalle dengesinin gözardı edilmesi	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.
2	16	Faaliyetin gösterildiği bölgenin hassasiyetlerinin gözardı edilmesi	Faaliyet gösterilecek alanların değer yargıları gözönünde bulundurularak değerlendirme yapılması
3	6	Faaliyetin gösterileceği alanların katılımcı usullerle tespit edilmemesi	Faaliyet gösterilecek alanların tespitinde katılımcı usullerin uygulanması, faaliyete ilişkin verilerin dikkate alınması

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
16	Yüksek	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.	Faaliyetlere ilişkin mekânsal dağılım çizelgeleri oluşturulmalıdır.	İlgili Harcama Birimi
16	Yüksek	Faaliyet gösterilecek alanların değer yargıları gözönünde bulundurularak değerlendirme yapılması	Faaliyet gösterilen alanların değer yargılarının gözönünde bulundurulması	
6	Düşük	Faaliyet gösterilecek alanların tespitinde katılımcı usullerin uygulanması, faaliyete ilişkin verilerin dikkate alınması	İlçe/mahalle dengesinin gözönünde bulundurulması	

İÇ KONTROL

- 1- “İlçe/mahalle dengesinin gözardı edilmesi”; Kamu İç Kontrol Standartlarının 1.5. inci maddesinde idarenin gerek personeline gerekse hizmet verilenlere adil ve eşit davranması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Mekansal dağılım çizelgeleri oluşturulmalıdır.
- 2- “Faaliyetin gösterildiği bölgenin hassasiyetlerinin gözardı edilmesi”; Tebliğin “Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi” başlıklı 6 ncı standartında “İdareler, sistemli bir şekilde analizler yaparak amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskleri tanımlayarak değerlendirmeli ve alınacak önlemleri belirlemelidir” hükmü yer almaktadır. Bu bağlamda faaliyetin gösterileceği bölge hakkında bölgeyi bilen kimselerden bilgi alınması gereklilik arz etmektedir.
- 3- “Faaliyetin gösterileceği alanların katılımcı usullerle tespit edilmemesi”; Kamu İç Kontrol Standartlarının 5.1 inci maddesinde stratejik planların katılımcı yöntemlerle hazırlanması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Katılımcılığın sağlanmasında iç paydaşlar ve dış paydaşlar önem arz etmektedir. Dolayısıyla faaliyetin gösterileceği alanların planlamasının katılımcı usullerle yapılması önem arz etmektedir.

Ek Tablo 100: FAALİYETİN (DENETİMİN) GÖSTERİLECEĞİ BÖLGENİN TESPİTİ

- 1- Faaliyetin gösterileceği bölgenin tespit edilmesi
- 2- Faaliyetin gösterilmesi

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
İlçe/mahalle dengesinin gözardı edilmesi	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	16
Faaliyet/denetim gösterilmeyen alanların mevcudiyeti	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	16
Denetimin önceden bildirilmesi	2	3	2	2	2	3	4	4	4	4	8

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	16	İlçe/mahalle dengesinin gözardı edilmesi	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.
2	16	Faaliyet/denetim gösterilmeyen alanların mevcudiyeti	Sorumluluk alanının tespit edilerek faaliyet gösterilmeyen tüm alanların tespit edilmesi
3	8	Denetimin önceden bildirilmesi	Denetimlerin habersiz yapılması

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
16	Yüksek	Hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda hizmetin performansının sadece rakamlar ışığında ölçülmesine son verilerek hizmetin mekânsal dağılımına da önem verilmelidir.	Faaliyetlere ilişkin mekânsal dağılım çizelgeleri oluşturulmalıdır.	İlgili Harcama Birimi
16	Yüksek	Sorumluluk alanının tespit edilerek faaliyet gösterilmeyen tüm alanların tespit edilmesi	Bir faaliyetin yürütülmediği, bir denetimin yapılmadığı alanların tespit edilerek bu eksikliklerin giderilmesi	
8	Orta	Denetimlerin habersiz yapılması	Piyasaya dönüş denetimlerinin ilgililere (firma, şoför vb) haber vermeksizin yapılması	

İÇ KONTROL

1- “İlçe/mahalle dengesinin gözardı edilmesi”, “Faaliyet/denetim gösterilmeyen alanların mevcudiyeti”; Kamu İç Kontrol Standartlarının 1.5 inci maddesinde idarenin gerek personeline gerekse hizmet verilenlere adil ve eşit davranması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu hüküm uyarınca hizmet sunumunda hizmet verilenlere adil davranılması, hizmetin il genelinde ilçe ve mahalle bazında dengeli dağıtılması önem arz etmektedir. Mekansal dağılım çizelgeleri oluşturulmalıdır. Bu süreçte dış paydaşlardan veri temini önem arz etmektedir.

2- “Denetimin önceden bildirilmesi”; Tebliğin 2.6 ncı maddesinde “İdarenin yöneticileri, faaliyetlerin yürütülmesinde hassas görevlere ilişkin prosedürleri belirlemeli ve personele duyurmalıdır” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca denetim takviminin hassas görev kapsamında ele alınması ve denetim takviminin belli başlı personelin dışında kimse tarafından bilinmemesi sağlanmalıdır.

Ek Tablo 101: FAALİYETLERDE YEKNESAKLIĞIN SAĞLANMASI

- 1- Benzer faaliyetlerin tespiti,
- 2- Benzer faaliyetlerin iş akış şemalarının çıkartılarak süreçlerin karşılaştırılması,
- 3- Benzer faaliyetlerdeki farklı uygulamaların kurum genelinde standart hale getirilmesi.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Kurum genelindeki tüm faaliyetlerin bilinmemesi	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	6
Faaliyetleri karşılaştıran ekibin yetkin olmaması	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	6
Faaliyetlerin bütüncül olarak ele alınmaması	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	6

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	6	Kurum genelindeki tüm faaliyetlerin bilinmemesi	Birimler itibariyle tüm faaliyetlerin tespit edilmesi
2	6	Faaliyetleri karşılaştıran ekibin yetkin olmaması	Ekibin, iş akış süreçlerinden anlayan kişilerden oluşturulması
3	6	Faaliyetlerin bütüncül olarak ele alınmaması	Silo bazlı değerlendirme usulünden vazgeçilerek holistik bazlı değerlendirmenin yapılması

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
6	Düşük	Birimler itibariyle tüm faaliyetlerin tespit edilmesi	Birimler tarafından yürütülen faaliyetlerin tespit edilmesi	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı
6	Düşük	Silo bazlı değerlendirme usulünden vazgeçilerek holistik bazlı değerlendirmenin yapılması	Benzer faaliyetlerdeki farklılıkların tespit edilmesi	
6	Düşük	Ekibin, iş akış süreçlerinden anlayan kişilerden oluşturulması	İş akış süreçlerinin oluşturulmasında konuya vakıf personelin görevlendirilmesinin sağlanması	İlgili Harcama Birimi

İÇ KONTROL

- 1- “Kurum genelindeki tüm faaliyetlerin bilinmemesi”, “Faaliyetlerin bütüncül olarak ele alınmaması”; Tebliğin “Misyön, organizasyon yapısı ve görevler” başlıklı 2 nci standartında “İdarelerin misyonu ile birimlerin ve personelin görev tanımları yazılı olarak belirlenmeli, personele duyurulmalı ve idarede uygun bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır” hükmü yer almaktadır. Hüküm uyarınca birimlerin görev tanımlarının yazılı olarak belirlenmesine bağlı olarak tüm faaliyetler tespit edilebilecektir.
- 2- “Faaliyetleri karşılaştıran ekibin yetkin olmaması”; Tebliğin “Personelin yeterliliği ve performansı” başlıklı 3 üncü standartında “İdareler, personelin yeterliliği ve görevleri arasındaki uyumu sağlamalı, performansın değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik önlemler almalıdır” hükmü yer almaktadır. Dolayısıyla idare genelindeki faaliyetleri karşılaştırma ile görevlendirilen personelin görevi etkin ve etkili şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır” hükmü yer almaktadır. Dolayısıyla idare genelindeki faaliyetleri karşılaştırma ile görevlendirilen personelin görevi etkin ve etkili şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip personel arasından seçilmesi sağlanmalıdır.

Ek Tablo 102: LİSANSÜSTÜ EĞİTİM GÖREN PERSONELE İDARİ İZİN (MAZERET İZNİ) VERİLMESİNE İLİŞKİN BELEDİYE GENELİNDE YEKNESAKLIĞIN SAĞLANMASI

- 1- Kurumda görev yapan lisansüstü eğitim gören personelin listesinin hazırlanması
- 2- Başkanlık Makamından onay alınması
- 3- Uygulamaya geçiş

RİSKLER ve RİSK SKORLARI			Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Başkanlık Makamınca onay verilmemesi			3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	6
İzin kapsamının onayda detaylı olarak belirtilmemesi (gün, saat, memur-işçi vb)			3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	6
Lisans mezunu tüm personelin bu konudan haberdar edilmemesi			3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	6
Uygulama esnasında başkanlık onayına aykırı işlem yapan amir hakkında işlem yapılmaması			3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	12	Uygulama esnasında başkanlık onayına aykırı işlem yapan amir hakkında işlem yapılmaması	Başkanlık Makamı Oluruna aykırı işlem yapan personel hakkında disiplin işlemlerinin başlatılması
2	6	Başkanlık Makamınca onay verilmemesi	Başkanlık Makamının takdiri ile ilgili olarak kontrol faaliyeti geliştirilmesi güçtür.
3	6	İzin kapsamının onayda detaylı olarak belirtilmemesi (gün, saat, memur-işçi vb)	Onayın teferruatlı bir şekilde hazırlanarak, lüzum duyulan tüm izahatı içermesinin sağlanması
4	6	Lisans mezunu tüm personelin bu konudan haberdar edilmemesi	Kurumsal elektronik posta adresi, kişisel cep telefonu, birimlere yazı yazılması gibi usuller kullanılarak lisans mezunu tüm personelin durumdan haberdar edilmesinin sağlanması

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
12	Orta	Başkanlık Makamı Oluruna aykırı işlem yapan personel hakkında disiplin işlemlerinin başlatılması	Tebliğe rağmen personeline izin vermeyen amirlerin tespiti	Teftiş Kurulu Başkanlığı
6	Düşük	Başkanlık Makamının takdiri ile ilgili olarak kontrol faaliyeti geliştirilmesi güçtür.		
6	Düşük	Onayın teferruatlı bir şekilde hazırlanarak, lüzum duyulan tüm izahatı içermesinin sağlanması	Başkanlık Makamına Onay için çıkartılan Tebliğ için Hukuk Müşavirliğinin görüşünün alınması	İlgili Birim + Teftiş Kurulu Başkanlığı
6	Düşük	Kurumsal elektronik posta adresi, kişisel cep telefonu, birimlere yazı yazılması gibi usuller kullanılarak lisans mezunu tüm personelin durumdan haberdar edilmesinin sağlanması	Tüm personele kurumsal elektronik posta adresinin tanımlanması, tüm personelin cep telefon numaralarının sisteme işlenmesi	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı + Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı

İÇ KONTROL

- 1- “İzin kapsamının onayda detaylı olarak belirtilmemesi (gün, saat, memur-işçi vb)”; Tebliğin “Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi” başlıklı 6 ncı standartında “İdareler, sistemli bir şekilde analizler yaparak amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskleri tanımlayarak değerlendirmeli ve alınacak önlemleri belirlemelidir” hükmü yer almaktadır. Bu kapsamda risk değerlendirme komisyonlarının kurularak bu tür risklerin belirlenmesi ve herbir risk için önlemler (Başkanlık Makamı onayında hangi istihdam türündeki personele, hangi durumlarda ne kadar süre ile izin verileceği vb) alınmadır.
- 2- “Lisans mezunu tüm personelin bu konudan haberdar edilmemesi”; Tebliğin 2.3 üncü maddesinde “İdare birimlerinde personelin görevlerini ve bu görevlere ilişkin yetki ve sorumluluklarını kapsayan görev dağılım çizelgesi oluşturulmalı ve personele bildirilmelidir” hükmü yer almaktadır. Ayrıca Tebliğin 13.1 inci maddesinde idarelerde yatay ve dikey bilgi ve iletişim sistemi olması gerektiği belirtilmektedir. İdare bünyesinde iletişim sisteminin kurulması ile (kurumsal mail adreslerinin tanımlanması, güncel cep telefonlarının idarede kayıtlı olması) ilgili tüm personel, faaliyet hakkında bilgilendirilebilecektir.
- 3- “Uygulama esnasında Başkanlık Makamı onayına aykırı işlem yapan amir hakkında işlem yapılmaması”; Tebliğin “Hiyerarşik kontroller” başlıklı 10 uncu standartında “Yöneticiler, iş ve işlemlerin prosedürlere uygunluğunu sistemli bir şekilde kontrol etmelidir” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca Başkanlık Makamınca yayımlanan tebliğe aykırı işlem yapan yönetici personelin üstlerince tespit edilerek hakkında işlem yapılması yerinde bir uygulama olacaktır.

Ek Tablo 103: TOPLU TAŞIMA HİZMETLERİNİN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ MEMUR PERSONELİNE ÜCRETSİZ OLARAK SUNULMASI

- 1- Toplu taşıma hizmetlerinden memur personelin ücretsiz yararlandırılması konusunda karar alınması,
- 2- Memur personele toplu taşıma hizmetlerinden ücretsiz yararlanabilmeleri için kart basılması,
- 3- Ücretsiz şekilde toplu taşıma hizmetinden yararlanacak olan personelin sisteme tanıtılması,
- 4- Uygulamaya geçiş.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas Ort.	Risk Puanı
Ücretsiz toplu taşıma araçlarından yararlanma kartının başka bir kimse tarafından kullanılması	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	15
Sayıştay tarafından mevzuata aykırı bulunması	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	8

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	15	Ücretsiz toplu taşıma araçlarından yararlanma kartının başka bir kimse tarafından kullanılması	Kartın üzerine personelin fotoğrafının ve kimlik bilgilerinin belirtilmesi, mesai saatleri içerisinde kullanılan kartlara ilişkin veriler ile personelin mesaide olup olmadığının karşılaştırılmasının yapılması
2	8	Sayıştay tarafından mevzuata aykırı bulunması	Sayıştayın bu yönde aldığı kararların gözden geçirilmesi

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
15	Yüksek	Kartın üzerine personelin fotoğrafının ve kimlik bilgilerinin belirtilmesi, mesai saatleri içerisinde kullanılan kartlara ilişkin veriler ile personelin mesaide olup olmadığının karşılaştırılmasının yapılması	Karta ve kartın tanımlı olduğu (şoför tarafından görülebilen) sisteme fotoğraf tanımlanması, mesai saatleri içerisindeki kart hareketliliğine ilişkin dökümlerin değerlendirilerek kartın başkası tarafından kullanıldığıın tespiti	Toplu Taşıma Dairesi Başkanlığı
8	Orta	Sayıştayın bu yönde aldığı kararların gözden geçirilmesi	Hizmetiçi eğitimler yapılması	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı

İÇ KONTROL

- 1- “Ücretsiz toplu taşıma araçlarından yararlanma kartının başka bir kimse tarafından kullanılması”; Tebliğin 7.1 inci maddesinde “Her bir faaliyet ve riskleri için uygun kontrol strateji ve yöntemleri (düzenli gözden geçirme, örnekleme yoluyla kontrol, karşılaştırma, onaylama, raporlama, koordinasyon, doğrulama, analiz etme, yetkilendirme, gözetim, inceleme, izleme v.b.) belirlenmeli ve uygulanmalıdır” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm uyarınca kontrol stratejisi, gerekli gözetim ve incelemelerin yapılması ile (ücretsiz ulaşım kartının üzerine ilgili personelin resminin konulması suretiyle başkası tarafından kartın kullanılma olasılığının azaltılması veya kart ile toplu taşıma araçlarına binilme verilerinin ele alınarak mesai saatleri içerisinde kartı başkasına kullandıran personelin tespiti) ücretsiz toplu taşıma araçlarından başka kimselerin yararlanma olasılığı azaltılabilecektir.
- 2- “Sayıştay tarafından mevzuata aykırı bulunması”; Tebliğin 8.3 üncü maddesinde “Prosedürler ve ilgili dokümanlar, güncel, kapsamlı, mevzuata uygun ve ilgili personel tarafından anlaşılabilir ve ulaşılabilir olmalıdır” denilmektedir. Dolayısıyla prosedürlerin ve ilgili dokümanların mevzuata uygunluğu önem hususen belirtilmektedir. Dolayısıyla idare tarafından düzenlenen prosedürlerin mevzuata uygunluğuna gereken özen gösterilmelidir.

Ek Tablo 104: ANTİKPASS YEMEK DESTEĞİ

- 1- Günlük yemek ödemesi miktarının belirlenmesi
- 2- Kimlerin antikpass yemek desteğinden yararlanacağını belirlenmesi
- 3- Personele çalıştığı gün sayısı dikkate alınarak ödeme yapılması
- 4- Antikpass yemek fişinin geçtiği mekan sayının artırılması

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Günlük limitin piyasa koşullarına kıyasla yetersiz olması	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
İzinli ve raporlu olunan günlerin hesabında hatalı işlem yapılması	3	2	3	2	3	4	4	4	4	4	12

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	12	İzinli ve raporlu olunan günlerin hesabında hatalı işlem yapılması	Hesaplamaların çarpraz kontrolünün yapılması sağlanmalıdır
2	4	Günlük limitin piyasa koşullarına kıyasla yetersiz olması	Piyasa fiyat araştırması yapılmak suretiyle bir kimsenin bir öğün yemek bedelinin belirlenmesi sağlanmalıdır

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
12	Orta	Hesaplamaların çarpraz kontrolünün yapılması sağlanmalıdır	Personelin mesai çizelgelerinin sağlıklı tutulması, bu verilerin farklı personel tarafından gözden geçirilmesi	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı
4	Düşük	Piyasa fiyat araştırması yapılmak suretiyle bir kimsenin bir öğün yemek bedelinin belirlenmesi sağlanmalıdır	Şehir merkezinde faaliyet gösteren orta seviyedeki lokantalardan fiyat alınması	

İÇ KONTROL

- 1- “İzinli ve raporlu olunan günlerin hesabında hatalı işlem yapılması”; Tebliğin 7.1 inci maddesinde “Her bir faaliyet ve riskleri için uygun kontrol strateji ve yöntemleri (düzenli gözden geçirme, örnekleme yoluyla kontrol, karşılaştırma, onaylama, raporlama, koordinasyon, doğrulama, analiz etme, yetkilendirme, gözetim, inceleme, izleme vb.) belirlenmeli ve uygulanmalıdır” hükmü yer almaktadır. Bu bağlamda bir personel tarafından yapılan hesaplamaların çarpraz kontrolünün yapılarak sonuçların karşılaştırılması ile hatalı işlem yapılma olasılığı azaltılabilecektir.
- 2- “Günlük limitin piyasa koşullarına kıyasla yetersiz olması”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleştirilmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması, hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda yukarıda belirtilen hususlar bir risktir. Bu risklerin, risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının oluşturulması (şehir merkezinde faaliyet gösteren lokantalardan fiyat teklifi alınması vb) ile bu riskler ortadan kaldırılabilir.

Ek Tablo 105: BELEDİYE PERSONELİNİN ÇOCUKLARINA KREŞ HİZMETİ VERİLMESİ

- 1- Kreş yapımına ilişkin karar alınması
- 2- Kreş projesinin hazırlanması
- 3- İhale yapılması
- 4- Kreşin faaliyete geçirilmesi

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas D	Olas Ort.	Risk Puam
Kreş yapılması kararının alınmaması	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
Projenin personel çocuklarının sayısı dikkate alınmaksızın hazırlanması	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4
Kreşin konumunun belediye yerleşkesine uzak belirlenmesi	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	6
Kreş yönetici ve öğretmenlerin ilgili bölüm mezunu olmaması	4	3	4	4	4	2	2	2	2	2	8
Kreş yönetici ve öğretmenlerin seçiminde uygulanacak prosedürün belirli olmaması	4	3	4	4	4	2	2	2	2	2	8

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	8	Kreş yönetici ve öğretmenlerin ilgili bölüm mezunu olmaması	Personel istihdamına yönelik prosedürlerin belirlenip ilan edilmesi
2	8	Kreş yönetici ve öğretmenlerin seçiminde uygulanacak prosedürün belirli olmaması	
3	6	Kreşin konumunun belediye yerleşkesine uzak belirlenmesi	
4	4	Kreş yapılması kararının alınmaması	
5	4	Projenin personel çocuklarının sayısı dikkate alınmaksızın hazırlanması	Projenin oluşturulması sürecinde personel çocuklarına ilişkin verilerin dikkate alınması, buna ilaveten personele anket yapılarak belediyenin kreşine çocuklarını bırakmayı düşünen personel sayısının ve çocuk sayısının öngörülmesi

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
8	Orta	Personel istihdamına yönelik prosedürlerin belirlenip ilan edilmesi	Kreş bünyesinde istihdam olunacak personel özelliklerinin belirlenip ilan edilmesi	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı
6	Düşük	Kreşin belediye merkez binasına yakın bir noktada faaliyete geçmesinin sağlanması	Mevcut olanaklar içerisinde, belediye binasına en yakın noktanın kreş yeri olarak belirlenmesi	
4	Düşük	Siyasi bir karar olması sebebiyle kontrol faaliyetinin oluşturulması güçtür.	-	
4	Düşük	Projenin oluşturulması sürecinde personel çocuklarına ilişkin verilerin dikkate alınması, buna ilaveten personele anket yapılarak belediyenin kreşine çocuklarını bırakmayı düşünen personel sayısının ve çocuk sayısının öngörülmesi	Personel sayısı, personelin çocuk sayısı, çocukların yaşı, personelin çocuklarını belediye kreşine göndermeyi düşünüp düşünmedikleri gibi verilerin değerlendirmeye alınması	

İÇ KONTROL

1-“Kreş yönetici ve öğretmenlerin ilgili bölüm mezunu olmaması”, “Kreş yönetici ve öğretmenlerin seçiminde uygulanacak prosedürün belirli olmaması”; Tebliğin 3.4’üncü maddesinde; “Personelin işe alınması ile görevinde ilerleme ve yükselmesinde liyakat ilkesine uyulmalı ve bireysel performansı göz önünde bulundurulmalıdır”, 8.1. inci maddesinde ise “İdareler, faaliyetleri ile mali karar ve işlemleri hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir” hükmü yer almaktadır. Bu hükümler ışığında kreş personelinin seçiminde uygulanacak prosedürün yazılı olarak belirlenerek ilan edilmesi ile kreş bünyesinde konunun uzmanı olmayan personelin istihdamının önüne geçilebilecektir.

2-“Kreşin konumunun belediye yerleşkesine uzak belirlenmesi”, “Projenin personel çocuklarının sayısı dikkate alınmaksızın hazırlanması”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçların gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda yukarıda belirtilen hususlar bir risktir. Bu risklerin, risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının oluşturulması (Personel sayısı, personelin çocuk sayısı, çocukların yaşı, personelin çocuklarını belediye kreşine göndermeyi düşünüp düşünmedikleri gibi verilerin değerlendirilme alınması) ile bu riskler ortadan kaldırılabilir.

Ek Tablo 106: PERSONEL BAŞINA VERİLEN YILLIK EĞİTİM SAATİ

- 1- Eğitim konusunun belirlenmesi
- 2- Eğitimin ilan edilmesi
- 3- Eğitimin düzenlenmesi
- 4- Düzenlenen eğitimin haberleştirilmesi

RİSKLER ve RISK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
Eğitim konusunun sadece birim yetkililerince belirlenmesi	3	3	2	3	3	4	5	4	4	4	12
Eğitimin duyurusunun yapılmaması	3	3	2	3	3	4	3	5	4	4	12
Eğitime eğitim konusu ile ilgili personelin çağrılmaması	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	12
Eğitimin saatinin uygun olmaması	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	12
Eğitimin mekanının uygun olmaması	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	12
Eğitim aletlerinin yeterli olmaması	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	16
Eğitimin haberleştirilmemesi	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	8

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	16	Eğitim aletlerinin yeterli olmaması	Yetersiz olan eğitim aletlerinin tespitinin yapılarak temin edilmesi
2	12	Eğitim konusunun sadece birim yetkililerince belirlenmesi	Eğitim konularının belirlenmesinde katılımcı usullerin tercih edilmesi; müfettiş raporlarında belirtilen eksiklikler, personele yönelik yapılan anketler, diğer kurumlarla kıyaslama yapılması suretleri ile eğitim konularının belirlenmesi
3	12	Eğitimin duyurusunun yapılmaması	Personel kişisel elektronik posta adreslerine, personel kişisel cep telefonlarına eğitim konusunda bilgilendirici mesajlar gönderilmesi
4	12	Eğitime eğitim konusu ile ilgili personelin çağrılmaması	Herbir personelin görev tanımının belirlenmesi ve buna bağlı olarak eğitim ile ilgili personelin eğitime çağrılması
5	12	Eğitimin saatinin uygun olmaması	Personelin veriminin yüksek olduğu saat diliminde eğitimin düzenlenmesi
6	12	Eğitimin mekanının uygun olmaması	Eğitime davet edilen kişi sayısı ile orantılı mekanın tercih edilmesi
7	12	Eğitim aletlerinin yeterli olmaması	Eğitimlerde gerekli olan aletlerin tespit edilerek eksik olan aletlerin temin edilmesi
8	8	Eğitimin haberleştirilmemesi	Eğitim sonrasında kurumsal internet sayfasından ve sosyal medya hesaplarından eğitimin haberleştirilmesi

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
16	Yüksek	Yetersiz olan eğitim aletlerinin tespitinin yapılarak temin edilmesi	Eksik olan eğitim aletleri için alın yapılması	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı
12	Orta	Eğitim konularının belirlenmesinde katılımcı usullerin tercih edilmesi; müfettiş raporlarında belirtilen eksiklikler, personele yönelik yapılan anketler, diğer kurumlarla kıyaslama yapılması suretleri ile eğitim konularının belirlenmesi	Eğitim konusunun belirlenme usulü değiştirilmeli, eğitim belirleme komisyonu oluşturulmalı	
12	Orta	Personel kişisel elektronik posta adreslerine, personel kişisel cep telefonlarına eğitim konusunda bilgilendirici mesajlar gönderilmesi	Herbir personele elektronik posta adresi tanımlanması ve eğitimlerin e-posta ortamında veya sms ile ilgili personele bildirilmesi	
12	Orta	Herbir personelin görev tanımının belirlenmesi ve buna bağlı olarak eğitim ile ilgili personelin eğitime çağrılması	Personel görev tanımlarının yapılması	
12	Orta	Personelin veriminin yüksek olduğu saat diliminde eğitimin düzenlenmesi	Eğitim saatinin mesainin ilk saatleri olarak belirlenmesi	
12	Orta	Eğitime davet edilen kişi sayısı ile orantılı mekanın tercih edilmesi	Eğitim mekanının genişlik, ısıtma, havalandırma gibi kriterlerde yeterli olması	
12	Orta	Eğitimlerde gerekli olan aletlerin tespit edilerek eksik olan aletlerin temin edilmesi	Eğitimcilerle görüşmek suretiyle gerekli aletlerin tespitinin yapılması	
8	Orta	Eğitim sonrasında kurumsal internet sayfasından ve sosyal medya hesaplarından eğitimin haberleştirilmesi	Faaliyetin kurumsal internet sayfasından veya kurumsal sosyal medya hesabından duyurulması	

İÇ KONTROL

1- “Eğitim aletlerinin yetersiz olması”, “Eğitim konusunun sadece birim yetkililerince belirlenmesi”, “Eğitime eğitim konusu ile ilgili personelin çağrılmaması”, “Eğitimin saatinin uygun olmaması”, “Eğitimin mekanının uygun olmaması”; Tebliğin 6 nolu standartında amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerin tanımlanarak alınacak önlemlerin belirlenmesi, eylem planlarının oluşturulması hususuna vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda yukarıda belirtilen hususlar bir risk olarak karşımıza çıkmaktadır. Tebliğin 7.2 nci maddesinde kontroller; işlem öncesi kontrol, süreç kontrolü ve işlem sonrası kontrol olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamında faaliyetlere ilişkin işlem öncesi, süreç ve işlem sonrası risklerin, risklerin belirlenmesi sürecinde tespit edilerek gerekli eylem planlarının oluşturulması (eksik olan eğitim aletlerinin temin edilmesi, eğitim mekanının ve saatinin eğitimin kalitesini düşürmeyecek mekan ve saatler olarak belirlenmesi vb) ile bu riskler ortadan kaldırılabilecektir.

- 2- “Eğitimin duyurusunun yapılmaması”; Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulması hususuna vurgu yapılmaktadır. Birimlerin görevlerinin yazılı olarak belirlenmesi ve duyurulmasına yönelik hüküm ortaya koyan bu madde, idare tarafından sunulan hizmetler hakkında personele yönelik bilgilendirme yapılmasına dayanak oluşturmaktadır. Kurum bünyesinde görev ifa eden personelin cep telefon numaraları ve kurumsal elektronik posta adreslerine eğitim ile alakalı bilgilendirme mesajlarının gönderilmesi ile bu risk skorunda azalma meydana gelmesi sağlanabilecektir.
- 3- “Eğitimin haberleştirilmemesi”; yapılan faaliyet ile ilgili olarak yazılı ve görsel basında haber yapılması, vatandaşların sözkonusu faaliyetten haberdar olmaları açısından önem arz etmektedir. Tebliğin 2.2 nci maddesinde birimlerce yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması ve duyurulmasından; 2.3 üncü maddesinde ise personelin görev, yetki ve sorumluluklarının kaydedildiği görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gerektiğinden bahsedilmektedir. Dolayısıyla 2.2 nci madde uyarınca, belediye tarafından yürütülen bahsekonu faaliyetleri halka duyuracak birim/birimlerin (Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Dairesi) tespit edilerek bu birimlerin görevlerinin maddeler itibariyle belirlenmesi ve kendi birimlerindeki faaliyetleri bu birimlere iletmekle yükümlü personelin 2.3 üncü madde kapsamında belirlenerek ilan edilmesi ile hizmetlerin haberleştirilmemesinin önüne geçilebilecek veya halkın hizmetlerden haberdar olmamaları olasılığı azaltılacaktır.

Ek Tablo 107: ÇEŞİTLİ KURUMLAR İLE YAPILAN PROTOKOLLER KAPSAMINDA BELEDİYE PERSONELİNE İNDİRİM YAPILMASI

- 1- Firma tarafından Büyükşehir Belediyesine protokol imzalanması talepli başvuru yapılması,
- 2- Firma tarafından yapılan başvurunun kurum üst yönetimine sunulması,
- 3- Kurum üst yönetiminin uygun görmesi durumunda protokol imzalanması,
- 4- Protokol imzalanmasına ilişkin haberin kurum internet sayfasında yayınlanması.

RİSKLER ve RİSK SKORLARI	Etki A	Etki B	Etki C	Etki D	Etki Ort.	Olas A	Olas B	Olas C	Olas. D	Olas. Ort.	Risk Puanı
İşletmeler tarafından protokol imzalama talepli başvuru yapılmaması	2	3	3	2	3	1	2	1	1	1	3
Farklı sektörlerden protokol imzalama talepli başvuru yapılmaması	2	3	3	2	3	1	2	1	1	1	3
Kurum üst yönetimi tarafından protokol imzalama talebinin reddedilmesi	2	3	3	2	3	1	2	1	1	1	3
Protokol imzalanmasından personelin haberdar olmaması	4	3	4	3	4	1	2	2	1	2	8

Sıra No	Risk Skoru	Riskler	Kontrol Faaliyetleri
1	8	İşletmeler tarafından protokol imzalama talepli başvuru yapılmaması	Sürecin işletmenin talebi üzerine başlatılması usulü terkedilerek, idarenin teklifi üzerine başlatılması usulüne geçilmesi
2	3	Farklı sektörlerden protokol imzalama talepli başvuru yapılmaması	Sürecin işletmenin talebi üzerine başlatılması usulü terkedilerek, idarenin teklifi üzerine başlatılması usulüne geçilmesi
3	3	Kurum üst yönetimi tarafından protokol imzalama talebinin reddedilmesi	Yönetmelik yayınlayarak protokol imzalama usulü belirlenmeli ve idarenin takdir yetkisi azaltılmalıdır
4	3	Protokol imzalanmasından personelin haberdar olmaması	Protokollerin Kurum İnternet Sayfasında yer alan bir sekme altında toplu halde belirtilmesi sağlanmalıdır.

Risk Skoru	Risk Seviyesi	Kontrol Faaliyetleri	Yapılacak Faaliyet	İlgili Birim
8	Orta	Sürecin işletmenin talebi üzerine başlatılması usulü terkedilerek, idarenin teklifi üzerine başlatılması usulüne geçilmesi	Süreç yeniden planlanmalıdır.	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı
3	Düşük	Sürecin işletmenin talebi üzerine başlatılması usulü terkedilerek, idarenin teklifi üzerine başlatılması usulüne geçilmesi	Süreç yeniden planlanmalıdır.	
3	Düşük	Yönetmelik yayınlayarak protokol imzalama usulü belirlenmeli ve idarenin takdir yetkisi azaltılmalıdır	Yönetmelik yayımlanmalıdır.	
3	Düşük	Protokollerin Kurum İnternet Sayfasında yer alan bir sekme altında toplu halde belirtilmesi sağlanmalıdır.	Protokoller kurumsal internet sayfasında toplu halde belirtilmelidir.	

İÇ KONTROL

- 1- “İşletmeler tarafından protokol imzalama talepli başvuru yapılmaması”, “Farklı sektörlerden protokol imzalama talepli başvuru yapılmaması”; Tebliğin 7.2 nci maddesinde kontrollerin işlem öncesi kontrol, süreç kontrolü ve işlem sonrası kontroller olmak üzere üçlü şekilde tasnif edildiği görülmüştür. Dolayısıyla süreç kontrolü önem arz etmektedir. Süreç kontrolünün yapılması ve buna bağlı olarak sürecin yeniden yapılandırılması ile birlikte bu riskler ortadan kalkabilecektir.
- 2- “Kurum üst yönetimi tarafından protokol imzalama talebinin reddedilmesi”; Tebliğin 8.1 inci maddesinde yer alan “İdareler, faaliyetleri ... hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir”, 2.4 üncü maddesinde yer alan “İdarenin ve birimlerinin teşkilat şeması olmalı ve buna bağlı olarak fonksiyonel görev dağılımı belirlenmelidir” ve 10.1 inci maddesinde yer alan “Yöneticiler, prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontrolleri yapmalıdır” hükümleri uyarınca kurum üst yönetiminin kendilerine gelen protokol imzalama taleplerinde hangi kriterleri baz alacaklarının belirlenmesi ile birlikte sözkonusu riskin ortaya çıkma olasılığında azalma meydana gelmesi beklenilmektedir.
- 3- “Protokol imzalanmasından personelin haberdar olmaması”; Tebliğin 13.1 inci maddesinde “İdarelerde, yatay ve dikey iç iletişim ile dış iletişimi kapsayan etkili ve sürekli bir bilgi ve iletişim sistemi olmalıdır” hükmü yer almaktadır. İdare bünyesinde iletişim sisteminin kurulması ile (kurumsal mail adreslerinin tanımlanması, güncel cep telefonlarının idarede kayıtlı olması) ilgili tüm personel, faaliyet hakkında bilgilendirilebilecektir.

ÖZGEÇMİŞ

Orhan GUDİL 1983 yılında Sakarya İli Erenler İlçesinde doğmuştur. İlkokulu Erenler İlçesi Nakışlar Mahallesi İlkokulunda, ortaokul ve liseyi Adapazarı İmam Hatip Lisesinde tamamlamıştır. Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümünden 2004 yılında mezun olmuştur. Askerlik vazifesinin ardından Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde başladığı yüksek lisans öğrenimini 2007 yılında tamamlamıştır. 2007 yılında Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Teftiş Kurulu Başkanlığı bünyesinde müfettiş yardımcısı olarak göreve başlayan GUDİL, 2010 yılında Müfettişliğe atanmış ve 10 yıl süresince Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Teftiş Kurulu Başkanlığı bünyesinde Müfettiş olarak görev yapmıştır. Orhan GUDİL 03/04/2020 tarihinde Sakarya Büyükşehir Belediyesi Teftiş Kurulu Başkanı olarak atanmıştır. Evli ve bir çocuk babasıdır.