

INVESTIGATION OF THE EFFECT OF INTERNAL CONTROL SYSTEM ON STRATEGIC MANAGEMENT IN MUNICIPALITIES

DOI: 10.17261/Pressacademia.2020.1258

PAP- V.11-2020(30)-p.153-156

Mihriban Yuksel¹, Suat Teker²

¹Isik University, Graduate School of Social Sciences, Maslak Campus, Istanbul, Turkey.

mhrbnyuksel@gmail.com, ORCID:0000-0003-1650-445X

²Isik University, School of Business, Maslak Campus, Istanbul, Turkey.

suat.teker@isikun.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7981-3121

To cite this document

Yuksel, M., Teker, S., (2020). Investigation of the effect of internal control system on strategic management in municipalities.

PressAcademia Procedia (PAP), V.11, p.153-156

Permanent link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2020.1258>

Copyright: Published by PressAcademia and limited licensed re-use rights only.

ABSTRACT

Purpose- With the introduction of Public Financial Management and Control Law No. 5018 (KMYKK) in Turkey, a number of new regulations has been introduced. An internal control system in compliance with international standards and the European Union control mechanism has begun to practice. This research was conducted to prevent adverse events such as irregularities and corruption in municipalities and to demonstrate the impact of the internal control system on strategic management by providing control of all financial and non-financial transactions.

Methodology- Internal control action plans of the 21 district municipalities in Istanbul and strategic plans as the main element of strategic management have been examined for regulatory provisions and compliance with accountability, participation, openness and effectiveness, which are the principles of principal governance. The quadruple likert scale was used in the analysis of the data and the evaluations were conducted with an interpretive method.

Findings- Within the scope of the research, it was determined that the necessary actions for the effectiveness of internal control were determined. However, the institutional risk studies were insufficient and the monitoring component of internal control was needed to have more importance. Therefore, its impact on strategic management was of high importance.

Conclusion- In municipalities, the internal control system should be set up by the top executive as a management model and the 5 components of internal control should be coordinated. In addition, as a requirement of strategic management, consideration should be given to corporate risk studies within the scope of internal control standards, determining procedures and publishing of corporate reports, conducting preliminary financial control studies and employing internal auditors in the institution. Hence, it is expected to have a strong impact on strategic management.

Keywords: Internal control, strategic management, public administration.

JEL Codes: H83, M40, M42, M48

BELEDİYELERDE İÇ KONTROL SİSTEMİNİN STRATEJİK YÖNETİME ETKİSİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

ÖZET

Amaç- Türkiye’de 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun (KMYKK) yürürlüğe girmesiyle eski kanunun aksine birçok yeni düzenleme getirilmiştir. Uluslararası Standartlar ve Avrupa Birliği kontrol mekanizmasına uygun bir iç kontrol sistemi oluşturulmaya başlanmıştır. Bu araştırma, belediyelerde meydana gelebilecek usulsüzlük ve yolsuzluk gibi olumsuz olayları engellemek ve finansal ve finansal olmayan her türlü işlemin kontrolünü sağlayarak iç kontrol sisteminin stratejik yönetim üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Yöntem- İstanbulda yer alan 21 ilçe belediyesine ait iç kontrol eylem planları ve stratejik yönetimin temel unsuru olan stratejik planları mevzuat hükümleri ve başlıca yönetim ilkeleri olan hesap verebilirlik, katılımcılık, açıklık ve etkinlik kriterlerine uygunluğu incelenmiştir. Verilerin analizinde dörtlü likert ölçek kullanılmış ve yorumlayıcı bir yöntemle değerlendirmeler yapılmıştır.

Bulgular- Araştırma kapsamında iç kontrolün etkinliğine yönelik gerekli eylemlerin belirlendiği ancak kurumsal risk çalışmalarının yetersiz olduğu, iç kontrolün izleme bileşenine daha çok önem verilmesi gerektiği dolayısıyla stratejik yönetime etkisinin yüksek önemde olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç- Belediyelerde iç kontrol sisteminin, bir yönetim modeli olarak üst yönetici tarafından kurgulanması ve iç kontrolün 5 bileşenin koordineli bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Ayrıca stratejik yönetimin bir gereği olarak iç kontrol standartları kapsamında kurumsal risk çalışmaları, prosedürlerin belirlenip kurumsal raporların yayınlanması, ön mali kontrol çalışmalarının yapılması ve kurumda iç denetçilerin çalıştırılması hususlarına önem verilmelidir. Bu sayede stratejik yönetim üzerinde güçlü bir etkisi olacaktır.

Anahtar Kelimeler: İç kontrol, stratejik yönetim, kamu yönetimi.

JEL Kodları: H83, M40, M42, M48

1. GİRİŞ

Kamu kurumlarında hizmetlerin kalitesi, yatırım kararları, etkin yürütme anlayışının doğru bir şekilde kurulmuş olması stratejik yönetim modelinin hâkim olmasına bağlıdır. Bu kapsamda yeni kamu mali yönetiminde yapılan reformlar sonucu iç kontrol sistemi başta olmak üzere stratejik planlama, performans esaslı ve çok yıllık bütçeleme, analiz çalışmaları ve faaliyet raporlarının oluşturulması, iç denetim çalışmalarının yürütülmesi, hesap verebilirlik, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanımı gibi kavramlar büyük önem taşımaktadır. İç kontrol sisteminin sağlıklı bir şekilde kurulmasıyla kuruluş amaç ve hedeflerine ulaşılması, kaynakların ekonomik ve verimli kullanımı, faaliyetlerde etkinlik ve verimliliği sağlamak, raporlamanın doğru ve zamanında yapılması, hile, yolsuzluk ve usulsüzlüğün önlenmesi, kanun ve düzenlemelere uyum gibi amaçlar gerçekleştirilmiş olacaktır.

Bu çalışmada belediyelerde ortaya çıkacak olumsuzlukların önlenmesi ve modern yönetim anlayışının bir gereği olan iç kontrol sistemlerinin stratejik yönetim üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Dolayısıyla iç kontrol ve stratejik yönetim arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Dünyada toplumsal, siyasi, teknolojik ve ekonomik alanda yaşanan gelişmeler ve küreselleşmenin etkisiyle kurum, kuruluş ve işletmelerin yönetim yapısı karmaşık hale gelmiştir. Bu karmaşıklığı düzenlemek adına geleceğe yönelik stratejik düşünme modeli ve iç kontrol sistemini oluşturma gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Strateji kelimesi Latincece yol anlamına gelmektedir. Yönetim anlamında ise yirminci yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlamış ve “belirlenen hedeflere ulaşmak için takip edilen yol” olarak tanımlanmıştır. İşletmeler, kurum ve kuruluşlar tarafından hedeflere ulaşmak için rakiplerin önüne geçerek üstünlük elde etmek amacıyla izleyecekleri yollar stratejilerini belirlemektedir (Güçlü, 2003). Modern anlamda stratejik yönetim düşüncesi 1950-1960 yıllarında doğmuştur. Bu alanda yapılan ilk çalışmalar Selznick, Chandler, Peter Drucker tarafından yapılmış ve Drucker “stratejik yönetimin ana görevinin bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve bizim işimiz nedir, ne olmalıdır? Sorularını sorarak belirlenen amaçlar doğrultusunda alınan kararların sonuç vermesini sağlamak” olduğunu söylemiştir. Stratejik yönetim gerek kamu kurumları gerek özel sektör olsun tüm organizasyonları kapsayan, geleceğe ilişkin amaçlar ve hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için faaliyet ve projelerin belirlenmesine imkân kılan bir yönetim tekniği olmuştur (Aktan, 2008). Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından “Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu” üçüncü sürümü ve “Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi” 2018 yılında yayımlanmış ve bu rehberde idarelerin stratejik planlar için neredeyse, nereye ulaşmak istiyoruz, gitmek istenilen yere nasıl ulaşabiliriz ile başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz sorularının yer aldığı stratejik yönetim döngüsüne yer verilmiştir. Stratejik planlama bu döngünün temel taşı olup yerel yönetimlerde 2006 yılından itibaren oluşturulmaya başlanmıştır.

Stratejik yönetim döngüsünün idarelerde sağlıklı bir şekilde kurulup işletilmesi ve sürdürülebilirliğin sağlanması için yönetimin temel fonksiyonu olan kontrol faaliyetine ihtiyaç duyulmaktadır. İç kontrol kavramı ile ilgili uluslararası düzeyde çeşitli kuruluşlar tarafından tanımlar yapılmıştır. Amerikada kurulan COSO komitesinin, Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün (IIA), Uluslararası Sayıştaylar Birliğinin (INTOSAI), Amerika Birleşik Devleti Sayıştayının kavrama önemli katkıları olmuştur. 1941 yılında Viktor Z. Brink tarafından “bilgiyi zamanında ulaştırın iyi bir muhasebe sistemi, muhasebenin ötesinde yazılı politika ve faaliyetler ile faaliyetlerin etkinliğini ölçmeye yönelik iyi düzenlenmiş bütçe ve yapılan iç denetimlerdir.” şeklinde iç kontrol sisteminin tanımlanmıştır (Erdoğan, 2009). 1949 yılında Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (AICPA), 1978 yılında ise kurumsal anlamda IIA ve INTOSAI tarafından gerekli ihtiyaçlara göre tanımlı geliştirmişlerdir. COSO tarafından yapılan çalışmada ise İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve raporu oluşturulmuş ve bu rapora göre “genel olarak bir organizasyonun yönetim kurulu ile diğer personel tarafından belirlenen ve aşağıda yer alan amaçlara ulaşılmasında makul güvencenin sağlanabilmesi için kurulup yürütülen bir süreç olduğu ifade edilmiştir.” Tanımda geçen iç kontrolün amaçları; faaliyetlerin etkinlik ve verimliliği, finansal raporlamada güvenilirliği sağlayarak tabi olunan kanunlar ile diğer yasal düzenlemelere uygunluk şeklinde sıralanmıştır (Özeren, 2002).

Türkiye’de 1990’ların ortasında Avrupa Birliğine üyelik sürecinde adımlar atılmış ve kamu iç mali kontrol alanında AB standartlarına uyum sağlanması, gerekli yasal düzenlemelerin yapılmasıyla mali yönetim sisteminde değişiklikler meydana gelmiştir. Bu değişimin en önemli sonucu 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu olmuştur. Aralık 2003 yılında resmi gazetede yayımlanan kanuna göre iç kontrol; “İdarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan mali ve diğer kontroller bütünü” olarak tanımlanmıştır (5018). İç kontrole yönelik Hazine ve Maliye Bakanlığının yayınladığı genelge ve kurumlara gönderilen resmi yazılar sonucunda kamu kurumları 2008 yılının sonuna kadar iç kontrol eylem planlarını hazırlamaları ve bakanlığa bildirilmesi istenmiştir. Dolayısıyla yerel yönetimlerde dahil olmak üzere tüm kamu kurumlarının iç kontrol eylem planını hazırlamaları değişiklik durumlarında revize etmeleri gerektiği anlaşılmıştır. Bu sayede yöneticilerin asli işlerinden biri olan yönetsel kontrol işlevi yerine getirilecektir (Açıksöz, 2014). Ayrıca iç kontrol ile idarelerde daha etkin ve verimli çalışma sağlanacak, süreçlerin kontrol edilmesiyle ortaya çıkan olumsuzluklar düzeltilecek ve hesap verme sorumluluğu güçlenerek stratejik yönetimin ilkeleri de yerine getirilmiş olacaktır (Yıldırım, 2011).

3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde belediyelerin iç kontrol sistemine yönelik iç kontrol eylem planları ve stratejik yönetime yönelik oluşturulan stratejik planları incelenecektir. Bu çerçevede Aralık 2007 itibarıyla Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği Resmi Gazetede yayımlanmış ve kurumların iç kontrol eylem planı oluşturma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca bakanlığın kurumlara gönderdiği resmi yazılar ve genelgelere uyum söz konusu olmuştur. Stratejik planlama hazırlanması için ise uyulması gereken kanun, yönetmelik, rehber ve sayıştay denetim raporları dikkate alınması gerekmektedir. Dolayısıyla yerel yönetimlerin önemli bir kolu olan belediyelere ait revize edilmiş olan iç kontrol eylem planları ve stratejik yönetimin ana unsuru olan ve stratejik yönetimin işleyişini hakkında bilgi verecek olan stratejik planlar mevzuat, yönetmelik,

genelge ve denetim raporlarının sonuçlarına göre alınan aksiyonlar uygunluğu incelenmiştir. Stratejik planlarda son dönem 2020-2024 yılları arası hazırlanan planlar dikkate alınmıştır.

Araştırmanın kapsamı İstanbul ilçe belediyelerinden oluşmakta olup 21 ilçe belediyesinin iç kontrol eylem planları ve stratejik planları başlıca yönetim ilkeleri olan hesap verebilirlik, ekonomiklik, açıklık, katılımcılık kriterlerine göre değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde 4'lü likert ölçek kullanılmış ve iç kontrole yönelik öncelikle genel değerlendirme yapılmış sonrasında ise iç kontrolün 5 bileşeni olan kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme faaliyeti ayrı ayrı incelenmiştir. Değerlendirmeler yapılırken her bileşen ve alt standart için idarece belirlenen eylemlerden ve mevcut durumlarında yer verilen eylem gerçekleştirmelerinden yararlanılmış dolayısıyla Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğine göre hangi idarenin hangi şartları ne derecede sağladığı eylem planlarından anlaşılmıştır. Stratejik yönetim unsurları ise "Belediyeler için Stratejik Planlama Rehberi"ne göre belirlenmiş, alt unsurlar oluşturulmuş ve değerlendirilmiştir. Puanlama, alt unsurların her kuruma uyacak nitelikte olmasına dikkat edilmiş ayrıca belediyelerde yapılan çalışmalar karşılaştırılmış ve her bireye uygunluğuna göre yapılmıştır. Stratejik plan ve iç kontrol sisteminde çalışması hiç yapılmayan, bahsedilmeyen veya olmayan unsurlar için 1 puan verilmiş, uygun olmayan unsurlar için 2, uygun olup yetersiz olan unsurlar için 3 ve mevzuatlar kapsamında istenen kriterlere uygun olanlar için 4 puan verilmiştir.

4. BULGULAR

İlk olarak örneklemleri oluşturan 21 ilçe belediyesinin iç kontrol eylem planı genel olarak değerlendirilmiştir. Bu aşamada iç kontrol sisteminin etkinliğini anlamaya yönelik idarelerde sistemin varlığı, revize yapılması, stratejik yönetimde gereği olan organizasyon yapısı, görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, risk çalışmalarının yapılması, yönetim bilgi sisteminin etkinliği gibi sorulara cevap aranmıştır. Genel değerlendirilmenin ortalama değeri 3,75 olup belediyelerde genel olarak sistemin kurulduğu ve kilit konuların faaliyete geçirildiği anlaşılmıştır. Ancak 4 belediyede son revizenin yapılmadığı ve 1 belediyede kurumsal risk çalışmalarının hiç yapılmadığı, 3 belediyede risk çalışmalarının uygun olmadığı, 9 belediyede ise çalışmaların yetersiz olduğu tespit edilmiştir.

Kontrol ortamına yönelik yapılan değerlendirme kapsamında iç kontrolün yönetici ve personel tarafından sahiplenilmesi ve çalışmaların desteklenmesi, etik kuralların bilinmesinin sağlanması, yönetim ilkeleri gereği faaliyetlere ilişkin bilgi ve belgelerin tam, güvenilir ve doğruluğunun sağlanması, idarenin misyon ve vizyonunun duyurulması, personel görevlerine ilişkin görev dağılımı ve teşkilat şemalarının oluşturulması, mesleki yeterliliğe gereken önemin verilerek eğitim planlamasının yapılması ve yetki devri sınırlarının açık bir şekilde bildirilmesi gibi sorulara cevap aranmıştır. İnceleme sonucu ortalama 3,77 olup kontrol ortamına yönelik stratejik yönetimde gereği çalışmaların yapıldığı anlaşılmıştır.

Risk değerlendirme bileşenine yönelik yapılan değerlendirme kapsamında idarelerde misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin belirlendiği stratejik planın hazırlanması, performansla yönelik programın oluşturulması ve bütçelerin plan ve programlara uygun olarak hazırlanması sonucunda hem stratejik yönetimin etkin bir şekilde yürütülmesi hem de iç kontrol sisteminin makul güvence vermesi gerçekleşmiş olacaktır. Aynı zamanda idarelerde amaç ve hedeflere yönelik risklerin belirlenmesi ve bu risklere karşı eylem planı oluşturmaları gibi sorulara cevap aranmıştır. Değerlendirme ortalama 3,42 olarak hesaplanıp risk çalışmalarında genel olarak eksikliklerin olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle 3 belediyede risk çalışması hiç yapılmayıp 11'inde çalışmaların eksik olduğu, riske yönelik eylem planı oluşturma çalışmasının ise 9 belediyede yapılmadığı ve 5 belediyede yetersiz olduğu tespit edilmiştir.

Kontrol faaliyetleri bileşenine yönelik yapılan değerlendirme kapsamında kontrol yöntem ve stratejilerinin her faaliyet ve riskler için belirlenmesi, işlem öncesi, süreç ve işlem sonrası kontrollerin yapılması, yazılı prosedürlerin belirlenmesi, hata, yolsuzluk ve usulsüzlüğe karşı görevler ayrılığı ilkesinin uygulanması, faaliyetlerin sürekliliğini etkileyecek sorunlara karşı önlem alınması ve bilgi güvenliği kapsamında prosedürlerin belirlenip çalışmaların yapılması gibi sorulara cevap aranmıştır. Bu kapsamda değerlendirme ortalama 3,72 olarak hesaplanmış ve genel olarak belediyelerde kontrol faaliyetlerinin etkinliği söz konusu olmuştur. Ancak idarelerin neredeyse yarısında yapılmayan risk analizi yapıldığı takdirde bu bileşen için daha doğru ve makul güvence verileceği düşünülmektedir.

Bilgi ve iletişim bileşenine yönelik yapılan değerlendirme kapsamında, yatay ve dikey iletişimi sağlayacak bilgi sisteminin kurulması ve yeterli güvenilir ve zamanında raporlar üretilerek analizlerin yapılması, faaliyetlere yönelik kurumsal raporların oluşturulması, veri güvenliğinin sağlanması ve usulsüzlüklere yönelik bildirim ve yöntemlerin belirlenmesi gibi sorulara cevap aranmıştır. Bu kapsamda yapılan değerlendirmenin ortalama 3,72 olup genel olarak bilgi ve iletişime yönelik standartlar kapsamında eylem belirlendiği gözlenmiştir. Ancak 3 belediyede hata ve usulsüzlüklere yönelik prosedürlerin belirlenmediği tespit edilmiştir.

İzleme faaliyetine yönelik yapılan değerlendirme kapsamında iç kontrol sisteminin sürekli izlenmesi, eksik yönleri ile kontrol yöntemlerinin eksik olduğu durumlarda gerekli önlemlerin alınması, iç ve dış denetim raporlarının dikkate alınarak sistemin değerlendirilmesi, iç denetim faaliyetinin kurulması ile denetimler sonucu tespit edilen hususlara yönelik eylem planının hazırlanması gibi sorulara cevap aranmıştır. İnceleme sonucu ortalama 3,21 olarak hesaplanmış olup iç denetim faaliyetinin 7 belediyede kurulmadığı dolayısıyla 8 belediyede denetim sonucu tespit edilen hususlara yönelik eylem planı oluşturulmadığı, iç kontrolün değerlendirilmesinde iç ve dış denetim raporlarının dikkate alınmasının 7 belediyede yetersiz olduğu tespit edilmiştir.

Stratejik yönetim unsurlarına yapılan değerlendirme kapsamında ise belediyelerin stratejik plan, performans programı, faaliyet raporu incelenmiştir. Bu çalışmalar ile belediyelerin beş yıllık yapmayı düşündükleri proje ve faaliyetlere yönelik planlarla geleceğe bakış açısı olarak misyon, vizyon ve temel değerler belirlenerek belediyenin uzun vadede neyi başarmak istediğine, amaç, hedef ve performans göstergeleri ile vizyona ulaşmaya çalışılır. Bu hedeflere karşı oluşacak iç ve dış riskler belirlenmeli böylece iç kontrol unsuru da yönetim anlayışı ile iç içe geçmiş olmalıdır. Gitmek istedikleri yerlere programlarla, başarının takibini ise faaliyet raporlarıyla yapmaktadırlar. İnceleme sonucu stratejik yönetime uyum ortalama 3,57 olarak hesaplanmıştır. Planlarda yer verilmesi gereken kaynaklar ve maliyetler bölümüne belediyelerin doğru bir şekilde doldurmadığı, hedeflere yönelik risklerin 4 belediyede belirlenmediği, 4 belediyede ise yetersiz olduğu, 8 belediyede iç denetim biriminin kurulmadığı, 2 belediyede iç kontrol çalışmalarının uygun olmadığı 3 belediyede ise eksik olduğu, performansların gerçekleşmesine

ilişkin belirlenen performans göstergelerinin 1 belediyede belirlenmediği 12 belediyede göstergelerin uygun olmadığı 7 belediyede ise eksik olduğu araştırma sonucu tespit edilmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Analizin ilk aşamasında hizmet şekilleri, ekonomik ve fiziki yapıları farklı 21 ilçe belediyesine ait iç kontrol eylem planları incelenmiştir. Stratejik yönetim unsurları olan stratejik planlama ile misyon, vizyon, amaç, hedef, performans göstergeleri belirlenmeli ve bu unsurlar iç kontrol sistemi ile de güçlendirilmeli, duyurulmalı ve etkinliğinin sağlanması gerekmektedir. Dolayısıyla stratejik yönetim bir model olup iç kontrol sistemi bu modelin doğru işleme, yürütülmesi ve değerlendirilmesi amacıyla kurulan bir sistem olarak algılanmalıdır. Bu sebeple stratejik yönetim ile iç içe geçmiş olup etkinliği paralel olarak etkilemektedir. İç kontrol sistemi ne kadar sistemli işlerse stratejik yönetime etkisi o kadar fazla olacaktır. Bu değerlendirmeler sonucu belediyelerde etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması ve stratejik yönetime sağlayacağı etkiler için aşağıdaki önerilerin dikkate alınması gerektiği düşünülmektedir.

- İç kontrolün daha iyi anlaşılması ve başarılı olması için öncelikle üst yönetici tarafından sahiplenilmesi gerekmektedir. Araştırmada iç kontrol etkinliğinin sağlanamamasının birinci sebebi üst yönetimin sisteme bakış açısı olduğu gözlenmiştir. Ne kadar çok sahiplenip ciddiye alınırsa iç kontrol ve dolayısıyla stratejik yönetim o kadar güçlü olacaktır.
- İç kontrol çalışmaları ve stratejik yönetim unsurlarından olan stratejik plan, program, bütçe, izleme ve değerlendirme çalışmalarını aynı kişilerin yürütmesi etkinliği etkileyen bir diğer unsur olduğu için dikkat edilmelidir.
- Yapılan araştırma kapsamında kurumsal risk çalışmalarının neredeyse yapılmadığı görülmektedir. Risklerin belirlenip, analiz edilmesi ve risk eylem planlarının oluşturulması gerekmektedir.
- Misyon ve vizyonun idare yapısıyla uyumlu, amaç, hedef ve hedefe etki eden göstergelerin doğru, uyumlu ve ölçülebilir belirlenmesi gerektiği değerlendirilmektedir.
- Ön mali kontrol çalışmalarının yetersiz olması sebebiyle kontrol faaliyetlerindeki prosedürlerin belirlenip uygulanması standardında belirlenen mali kontrolün eksik olduğu gözlenmiştir. Sistemin tamamının olumsuz etkilenmemesi için ön mali kontrol çalışmalarının yapılması gerekmektedir.
- Raporlama çalışmalarının hesap verebilirlik, açıklık ve saydamlık gereği kamuoyu ile paylaşılması gerekmektedir.
- Performans ve sistem denetlemesi için iç denetim birimlerin kurulması gerekmektedir. Bu sayede idarelerde iç denetçi denetim sonrasında tespit edilen hususlarda üst yönetime önerilerde bulunarak danışmanlık yapacaktır.

Sonuç olarak, halkın yararına hizmetler üretim ihtiyaçlarına cevap veren belediyelerde; hizmet anlayışına uygun amaç ve hedefler belirlenerek bu hedeflere ulaşılması, varlık ve kaynakların korunması, güçlü mali yapının oluşması, güvenilir raporlar sunulması gibi amaçların gerçekleşmesi için stratejik yönetimin bir gereği olan iç kontrol sisteminin doğru kurulması ile mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- Açıksöz, R. (2014). *Kamuda İç Kontrolün Stratejik Yönetime Katkısı*. Ankara: İçişleri Bakanlığı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı.
- Aktan, C. C. (2008). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*. 4-21.
- Başkanlığı, S. v. (2018, Eylül 03). *Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi*. Resmi Gazete: http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/2nABM+Belediyeler_Icin_Stratejik_Planlama_Rehberi.pdf adresinden alındı
- Erdoğan, S. (2009). *İç Kontrol Sistemi: Kamu İktisadi Teşebbüsleri İçin Kontrol Modeli Önerisi*. Ankara: T.C. Başbakanlık, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Yıllık Programlar ve Konjktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü.
- Gazete, R. (2003, Aralık 24). 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu. (24326).
- Güçlü, N. (2003). *Stratejik Yönetim*. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Özeren, B. (2002). *Federal Hükümette İç Kontrol Standartları (çeviri)*. Sayıştay Araştırma ve Tasnif Grubu.
- Yıldırım, M. F. (2011). *Mahalli İdarelerde Yönetişim ve Belediye Stratejik Planlarının İyi Yönetişim İlkeleri Çerçevesinde Değerlendirilmesi (Uzmanlık Tezi)*. Ankara.