

Kurumsal karne hedeflerinde meydana gelen sapmaların iç kontrol standartları ışığında değerlendirilmesi: İtfaiye birimi uygulaması

Recep Yılmaz^a, Orhan Gudil^{b*}

^aSakarya Üniversitesi, Orcid: 0000-0002-0306-2958

^{b*}Sorumlu yazar, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Doktora Öğrencisi, e-posta: orhangudil@kocaeli.bel.tr, Orcid: 0000-0003-3047-0583

MAKALE BİLGİLERİ

Araştırma Makalesi
Geliş Tarihi 21 Ekim 2019
Revizyon 19 Aralık 2019
Kabul tarihi 19 Aralık 2019

Özet

Geleneksel performans ölçüm yöntemlerinin performansın ölçülmesinde yetersiz kalması sonrasında ortaya konulan çok boyutlu performans ölçüm yöntemlerinden biri olan Balanced Scorecard özel sektöre yönelik olarak tasarlanırsa da günümüzde kamu kurumlarında da uygulanmaktadır. Bu çalışmada, itfaiye birimi için oluşturulan kurumsal karne modelindeki faaliyetlere ilişkin belirlenen hedeflerde meydana gelen sapmaların iç kontrol standartları ışığında değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Stratejik plan ile performans programında belirtilen amaç ve hedefler ile birim yöneticileriyle yapılan görüşmeler neticesinde Büyükşehir Belediyesinin bir birimi olan İtfaiye Dairesi Başkanlığı için kurumsal karne modeli oluşturulmuş; oluşturulan modelde her bir boyut için amaçlar ve ölçütler belirlenmiş ve her bir ölçüt için hedef ortaya konulmuştur. Dönem sonunda ölçütler ve ölçütler için belirlenen bütçe için hedeflenen seviye ile gerçekleşen seviye karşılaştırılmış, sapmalar belirlenmiş, önemli miktarda sapmaların nedenleri irdelenmiş ve sapmaları ortadan kaldıracak eylem planı ortaya konulmuştur. İç kontrol sisteminin kurulması ile birlikte Kurumsal Karne Modelinde yer alan faaliyetler için miktar ile bütçe yönüyle gerçekçi hedefler belirlenmesinin ve miktar ile bütçe sapmalarının daha makul seviyeye indirileceğinin mümkün olduğu görülmüştür. Hedefler nezdinde meydana gelen sapmaların nedenlerinin ve bu sapmaları giderici eylemlerin ortaya konulması sureti ile sapmaların azalacağı, performans düzeyinde yükselme meydana geleceği beklenilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Karne, Performans Ölçümü, İç Kontrol

Evaluation of deviations in balanced scorecard targets in the light of internal control standards: the case of fire department

Abstract

Although the Balanced Scorecard, which is one of the multidimensional performance measurement methods that was introduced after traditional performance measurement methods fail to measure performance, is designed for the private sector, it is also applied in public institutions today. In this article, the deviations that occur in the targets determined for the activities in the scorecard model established for the fire department are evaluated in the light of internal control standards. A balanced scorecard was created for the Fire Department, a unit of the Metropolitan Municipality, as a result of the objectives and targets set out in the strategic plan and performance program and the meetings held with the department managers, and objectives and criteria were determined for each dimension and the target was set for each criterion in such balanced scorecard. At the end of the period, the criteria and the level targeted for the budget defined for such criteria were compared with the level achieved, the deviations were identified, the of important deviations were examined, and an action plan to eliminate the deviations was introduced. With the establishment of an internal control system, it was found that it is possible to define realistic targets in terms of quantity and budget for the activities included in the Balanced Scorecard Model and to reduce the quantity and budget deviations to a more reasonable level. It is expected that the deviations will be reduced and the performance level will be increased by establishing the causes of deviations that occur in the targets and the actions to eliminate such deviations.

Key Words: Balanced Scorecard, Performance Measurement, Internal Control

ARTICLE INFO

Research Article
Received 21 October 2019
Received in revised form 19 December 2019
Accepted 19 December 2019

Giriş

Günlük yaşamda sıklıkla kullanılan, Fransızca "performance" kelimesinin karşılığı olup "başarım" kelimesiyle dilimize çevrilen (www.tdk.gov.tr, 2017) performans kelimesi, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavram (Akal, 2011: 17) olarak ifade edilmektedir. Performans ve performans ölçümü kavramları bireysel bazda ele alınabileceği gibi kurumsal bazda da ele alınabilmektedir. Kuruluşlar rekabet etme, standartlara uyma, iyileştirme, planlama ve öngöründe bulunma, ödüllendirme gibi gerekçelerle performans ölçümü yapmaktadırlar (Pocket Mentor, 2009: 14-15). Kurumsal bazda performans ölçümünde 1980 senesi önemli bir dönüm noktasıdır. 1980 yılı sonrasında çok boyutlu performans ölçüm metodları geliştirilmiştir. Çok boyutlu performans ölçüm metodlarından biri de balanced scorecard'dir. Balanced scorecard farklı kavramlarla Türkçe'ye çevrilmiş olup makalede "kurumsal karne" kavramı ile ifade edilmiştir. Kurumsal karne modeli özel sektör için geliştirilmiş bir model olsa da kamu kurumları için de kullanılmaktadır. Çalışmada bir kamu kurumu olan belediyeler için modelin uygulanabilirliği ele alınmıştır. Belediye faaliyetleri çok çeşitli olduğundan İtfaiye Birimi özelinde çalışma yürütülmüştür. İtfaiye Birimi için oluşturulan kurumsal karne modelinde boyutlar itibarıyla tespit edilen miktar ve bütçe sapmaları 26/12/2007 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan Kamu İç Kontrol Standart Tebliğinde yer alan standartlar ışığında değerlendirilmiştir.

Değerlendirmeler neticesinde sapmaları azaltmak için öngörülen eylemler, eylemler için öngörülen bütçeler, eylemlerin tamamlanma tarihi ve sözkonusu eylemleri yerine getirecek birim "İç Kontrol Standartları Eylem Planı Tablosu"nda gösterilmiştir. Öngörülen eylemlerin öngörülen süre içerisinde yerine getirilmeleri ile kurum performansında artış ortaya çıkması beklenilmektedir.

Balanced Scorecard

Belirlenen hedeflere ulaşma derecesi, başarı derecesi (Kuğu ve Kırılı, 2013: 302), iş sonuçlarını değerlendirmek (Pocket Mentor, 2009: 16) olarak da tanımlanabilecek performans ölçümü geleneksel performans ölçüm sistemleri şeklinde ifade edilen finansal ölçüm sistemlerinden (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 558) finansal göstergelerin yanısıra çeşitli finansal olmayan göstergeleri de kapsayan (Ağca, 2015: 1) çok boyutlu performans ölçüm sistemlerine geçilmiştir.

Çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinden biri olan balanced scorecard Robert Kaplan ve David Norton tarafından 1992 yılında yılında geliştirilmiş olup (Coşkun, 2006: 129) yapılan Türkçe çalışmalarda tercüme edilmeksizin aynen (balanced scorecard ifadesiyle) kullanıldığı gibi çok farklı kavramlarla ifade edildiği, bir kavram birliğine varılmadığı görülmektedir (Bekmezci, 2010: 207). Balanced Scorecard kavramı, makalede Kurumsal Karne kavramı ile ifade edilecektir.

Robert Kaplan'ın akademik danışman, David Norton'un ise araştırma lideri olarak görev yaptığı çalışmanın amacı, kar amacı güden işletmelerde performans ölçütlerinin daha geniş nasıl kullanılabilceği sorusuna yanıt aramaktır (Gooijer, 2000: 306; Güner, 2008: 250).

Kurumsal karne modelini ortaya koyan Norton ve Kaplan'ın çalışmalarının başlangıçtaki ilgi odağı kar amaçlı kuruluşlar olsa da zamanla kar amacı gütmeyen kurumların yönetimlerinin gelişmesi için güzel fırsatlar sunar hale gelmiştir (Usta, 2012: 108). Nitekim Robert Kaplan (2001: 354), balanced scorecard teorisinin özel sektör için tasarlandığını ancak kamu sektöründe de etkili bir şekilde kullanılabilceğini söylemektedir (Ensari, 2005: 109). Kurumsal Karne kuramının kurucuları olan David Norton ve Robert Kaplan kurumsal karneyi finansal boyut, müşteri boyutu, iç işleyiş boyutu, öğrenme ve büyüme boyutu olarak dört boyut halinde ele almışlardır (Kaplan ve Norton, 2015: 9). Yapılan çalışmalarda kurumsal karne boyutları Kaplan ve Norton'un geliştirdiği şekilde değiştirilmeksizin kullanılabilceği gibi, boyut sayısında ve boyut içeriğinde değişiklik yapılabilecektir (Bekmezci, 2010: 209). Herhangi bir kurumun tümü için kurumsal karne oluşturmak mümkün olduğu gibi her bir birim için ayrı ayrı kurumsal karne oluşturmak ta mümkündür (Coşkun, 2006: 132). Buradan hareketle Büyükşehir Belediyesinin bir birimi olan İtfaiye Dairesi Başkanlığı için kurumsal karne oluşturulmuştur. Kamu kurumlarında kar yapma amacı, yerini kamu yararı amacına bıraktığından (Göküş, Bayrakçı ve Taşpınar, 2014: 72) Norton ve Kaplan tarafından oluşturulan kurumsal karnede, diğer üç boyutun amaç ve ölçümleri için odak noktası olarak belirlenen finansal boyut (Aktürk ve Özgür, 2011: 24), "vatandaş boyutu" adını alan müşteri boyutu ile yer değiştirilerek kullanılmıştır. Dolayısıyla kamu kurumu için

oluşturulan kurumsal karnede vatandaş boyutu, finansal boyut, iç süreçler boyutu, öğrenme ve personel boyutu olmak üzere dört boyut bulunmaktadır.

Kocaeli Büyükşehir Belediyesinde kurumsal karne uygulaması

Bir kamu kurumu olan belediyelerde kurumsal karne modelinin uygulanabilirliğini ortaya koyabilmek için Kocaeli Büyükşehir Belediyesi bünyesinde kurumsal karne modeli çalışması yürütülmüştür. Büyükşehir Belediyelerinin görev sahasının ve faaliyetlerinin genişliği dikkate alındığında Büyükşehir Belediyesinin bir birimi olan İtfaiye Dairesi Başkanlığı özelinde çalışma yürütülmüştür. Belediyenin 2015-2019 stratejik planı ve bu plana istinaden hazırlanan 2016 performans programı incelendiğinde stratejik amaçları gerçekleştirmeye yönelik hedefler ve performans göstergeleri belirlendiği ve faaliyetler için bütçe tahsis edildiği, mali yıllarında düzenlenen faaliyet raporlarında da birimler itibarıyla gerçekleştirilen faaliyetlerin belirtildiği görülmektedir.

İtfaiye Dairesi Başkanlığı için kurumsal karne oluşturulurken 2016 yılı performans programı belirleyici olmakla birlikte, performans raporunda yer almayan bazı ölçütler birim yetkilileri ile yapılan görüşmeler neticesinde kurumsal karne boyutlarına eklenmiştir. Finansal boyut kalemlerinin tümünün yanısıra öğrenme ve personel boyutunda yer alan "disiplin işlemlerinin mevzuata uygun yürütülmesi", "personel izinlerinin mevzuata uygun verilmesi", "yabancı dil tazminatının mevzuata uygun hesaplanması", "personel cep telefonu tahsisinin mevzuata uygun yapılması" performans programında bulunmamakla birlikte birim yetkilileri ile yapılan görüşmeler neticesinde kurumsal karneye eklenen ölçütlere örnek olarak gösterilebilir.

Tablo 1. Kurumsal karnenin vatandaş boyutu

AMAÇ	ÖLÇÜT
Yangın ve Kazalara Gecikmeksizin Müdahale Edilmesi (KA. 1)	Yangın ve kaza ihbarı ile müdahale arasında geçen ortalama süre (Şehir) (KAÖ. 1.1) Yangın ve kaza ihbarı ile müdahale arasında geçen ortalama süre (Kırsal) (KAÖ. 1.2) Orman yangınlarına müdahale süresi (KAÖ. 1.3)
İtfaiye Teçhizatının Sayı ve Nitelikçe İyileştirilmesi (KA. 2)	Yeni alınan itfaiye müdahale araç sayısı (KAÖ. 2.1) Kırsal alanda itfaiyenin gecikebileceği stratejik noktalara yerleştirilen römorklu tanker sayısı (KAÖ. 2.2) Yangın ve afetlere karşı bilinç düzeyini arttırmaya yönelik seminer verilen okul ve meslek edindirme kursu sayısı (KAÖ. 3.1)
Yangın ve Afetlere Karşı Bilinç Düzeyini Arttırmaya Yönelik Düzenlenen Eğitim, Seminer, Stand ve bu Kapsamda Yapılan Faaliyetler (Promosyon Dağıtım, Broşür Dağıtım) (KA. 3)	Yangın ve afetlere karşı bilinç düzeyini arttırmaya yönelik dağıtılan broşür sayısı (KAÖ. 3.2) Yangın ve afetlere karşı bilinç düzeyini arttırmaya yönelik 23 Nisan etkinlikleri kapsamında geçici stand faaliyetleri gerçekleştirilmesi oranı (KAÖ. 3.3) Eğitim, seminer, stand etkinliği vb. faaliyetlerde aktarılan bilgiler akılda kalıcılık düzeyini arttırmak için dağıtılan fotoğraf, saat, bileklik, magnet vb. promosyonların sayısı (KAÖ. 3.4)
Sahillerde Cankurtarma Hizmetinin Etkinliğinin Arttırılması (KA. 4)	Sahillerde cankurtaranlık hizmeti veren görevli sayısındaki artış miktarı (KAÖ. 4.1)
Yangın Emniyeti ve Güvenliği Kapsamında Gerekli Denetimlerin Yapılması ve Önlemlerin Alınması (KA. 5)	İşletme ruhsatına ve iskana esas yangın emniyet raporu başvurularının ilk incelemesinin yapılması (KAÖ. 5.1) Tüm proje başvurularının yangın emniyet tedbirleri açısından ilk incelemesinin yapılması (KAÖ. 5.2) Yangın emniyet tedbirleri yönünden denetlenen işyeri sayısı (KAÖ. 5.3) Yangın güvenliği açısından denetime tabi işyerlerinin envanterinin oluşturulması ve haritalandırılması (KAÖ. 5.4)
Acil Durum, İlk Yardım Eğitim Taleplerinin Karşılama ve Bu Konularda Farkındalık Oluşturulması (KA. 6)	Kamu ve özel sektörden gelebilecek acil durum ekibi ve ilk yardım eğitim taleplerinin itfaiye eğitim merkezi tarafından karşılanma oranı (KAÖ. 6.1) Diğer itfaiye teşkilatlarından, sivil toplum kuruluşlarından ve itfaiyecilik okullarından gelen eğitim taleplerinin karşılanma oranı (KAÖ. 6.2)

Tablo 2. Kurumsal karnenin finansal boyutu

AMAÇ	ÖLÇÜT
Gelirlerin Mevzuata Uygun Tahsil Edilmesi (FA. 1)	Tahsilatların gelir tarifesine uygun yapılması (FAÖ. 1.1) Damga vergisi hesaplamalarının mevzuata uygun yapılması (FAÖ. 1.2) Emekli ödemelerinin mevzuata uygun yapılması (FAÖ. 2.1) Harcırah ödemelerinin mevzuata uygun yapılması (FAÖ. 2.2) Personel tarafından kullanılan izinlere bağlı olarak yemek bedeli ödemelerinde kesinti yapılması (FAÖ. 2.3)
Giderlerin Mevzuata Uygun Yapılması (FA. 2)	Bayram ikramiyesi ödemelerinin doğru tespiti (FAÖ. 2.4) İşçi emekli yolluk tazminatının doğru hesaplanması (FAÖ. 2.5) Memur emekli yolluk tazminatının doğru hesaplanması (FAÖ. 2.6) İşçi izinlerinin biriktirilmesinin önlenmesi (FAÖ. 2.7) Personel doğum ve ölüm ödemelerinin doğru tespiti (FAÖ. 2.8) Avansların mevzuata uygun olarak ödenmesi (FAÖ. 2.9)
Faturaların zamanında ödenmesi sebebiyle gecikme bedeli ödenmemesi (FA. 3)	Su faturalarının gecikme bedeli olmaksızın ödenmesi (FAÖ. 3.1)

Tablo 3. Kurumsal karnenin iç süreçler boyutu

AMAÇ	ÖLÇÜT
İtfaiye Hizmet Tesisatının Modernize Edilmesi (İSA. 1)	Modernize edilen itfaiye hizmet binası sayısı (İSAÖ. 1.1) Yapımı tamamlanan itfaiye hizmet binası sayısı (İSAÖ. 1.2) Büyükşehir Belediyesi afet acil durum planının güncellenmesi (İSAÖ. 2.1) Sabotaja karşı koruma planlarının güncellenmesi (Kurum içi) (İSAÖ. 2.2)
Olası Afetlere ve Su Kazalarına Hazırlık (İSA. 2)	Acil eylem planlarının hazırlanması, acil durum ekipleri için eğitim hizmeti alınması ve tatbikatlar düzenlenmesi (Daire Başkanlıkları ve İştirakler bünyesindeki tüm bağımsız binalar için.) (İSAÖ. 2.3) Büyükşehir Belediyesi acil durum planı kitapçıklarının basılması (İSAÖ. 2.4) Su kazaları engelleme hizmetlerinde kullanılmak üzere mal ve malzeme alımı (İSAÖ. 2.5) Belediyemiz ile ortak işbirliği protokolü bulunan arama kurtarma gruplarına araç ve ekipman desteğinin verilmesi (İSAÖ. 2.6)
Gönüllü İtfaiyeciliğin Geliştirilmesi (İSA. 3)	Kuruma kazandırılan gönüllü itfaiyeci sayısı (İSAÖ. 3.1)

Tablo 4. Kurumsal karnenin öğrenme ve personel boyutu

AMAÇ	ÖLÇÜT
Disiplin İşlemlerinin Mevzuata Uygun Yapılması (ÖPA. 1)	Memur personel disiplin işlemlerinin mevzuata uygun yürütülmesi (ÖPAÖ. 1.1) İşçi personel disiplin işlemlerinin mevzuata uygun yürütülmesi (ÖPAÖ. 1.2) Yabancı dil tazminatının mevzuata uygun hesaplanması (ÖPAÖ. 2.1)
Personele Sunulan Mali Hakların Mevzuatına Uygun Yapılması (ÖPA. 2)	Personel izinlerinin mevzuata uygun verilmesine bağlı olarak yemek fişi ödemesinin doğru hesaplanması (ÖPAÖ. 2.2)
Personele Sunulan Hakların Mevzuatına Uygun Yapılması (ÖPA. 3)	Personele cep telefonu tahsisinin mevzuata uygun yapılması (ÖPAÖ. 3.1)
Personel Yeterliliğinin ve Eğitiminin Arttırılması (ÖPA. 4)	Müdahale personelinin eğitim ihtiyaç analizinin hazırlanması (ÖPAÖ. 4.1) Talep edilen temel itfaiyecilik eğitimlerinin ve itfaiyecilik branş ve uzmanlık eğitimlerinin karşılanma oranı (ÖPAÖ. 4.2) Gönüllü itfaiyeci taleplerinin karşılanma oranı (ÖPAÖ. 4.3) İtfaiye eğitim merkezinin modernize edilmesi (ÖPAÖ. 4.4)

Tablo 5. Vatandaş boyutunun kurumsal karne içerisindeki payı

AMAÇ	ÖLÇÜT	Birim	Hedef	Gerçekleşen	Sapma	Gerçekleşme Oranı	Düzeltilmiş Yüzde	Ağırlık	Perspektif Performansına Katkısı
KA. 1	KAÖ. 1.1	dakika	7.50	6.46	1.04	% 86.13	% 86.13	0.06	0.05
	KAÖ. 1.2	dakika	23.50	18.61	4.89	% 79.19	% 79.19	0.06	0.04
KA. 2	KAÖ. 2.1	adet	7.00	5.00	2.00	% 71.43	% 71.43	0.08	0.06
	KAÖ. 2.2	adet	14.00	15.00	-1.00	% 107.14	% 100.00	0.08	0.08
KA. 3	KAÖ. 3.1	adet	150.00	101.00	49.00	% 67.33	% 67.33	0.04	0.03
	KAÖ. 3.2	adet	35.000.00	24.000.00	11.000.00	% 68.57	% 68.57	0.04	0.03
	KAÖ. 3.3	yüzde	100.00	100.00	0.00	% 100.00	% 100.00	0.04	0.04
KA. 4	KAÖ. 3.4	adet	15.000.00	17.700.00	-2.700.00	% 118.00	% 100.00	0.04	0.04
	KAÖ. 4.1	kişi	3.00	3.00	0.00	% 100.00	% 100.00	0.17	0.17
KA. 5	KAÖ. 5.1	işgünü	3.00	1.33	1.67	% 44.33	% 44.33	0.04	0.02
	KAÖ. 5.2	işgünü	3.00	0.85	2.15	% 28.33	% 28.33	0.04	0.01
	KAÖ. 5.3	adet	200.00	507.00	-307.00	% 253.50	% 100.00	0.04	0.04
	KAÖ. 5.4	yüzde	100.00	100.00	0.00	% 100.00	% 100.00	0.04	0.04
	KAÖ. 6.1	yüzde	100.00	100.00	0.00	% 100.00	% 100.00	0.08	0.08
KA. 6	KAÖ. 6.2	yüzde	100.00	100.00	0.00	% 100.00	% 100.00	0.08	0.08
TOPLAM									0.85

Yukarıda boyutlar itibarıyla belirtilen amaç ve ölçütlere yönelik saptanan hedefler ve bu hedeflerin gerçekleşme miktarı aşağıdaki tablolarda karşılaştırılmış, ölçütlere itibarıyla meydana gelen sapmalar ortaya konulmuştur. Gerçekleşen miktar ile hedeflenen miktarın karşılaştırılması neticesinde hedefin hangi oranda gerçekleştirildiği ortaya konulmuştur. Gerçekleşen miktarın hedeflenen miktarın üzerinde olması durumunda gerçekleşme oranı % 100'ün üzerinde bir orana tekabül etmektedir. Tabloda

yer alan "düzeltilmiş yüzde" sütununda, gerçekleşme oranı % 100'ün üzerinde çıkan değerler % 100 olarak belirtilmiştir. Ağırlık ise kurumsal karne boyutlarına verilen yüzde oran çerçevesinde belirlenmiştir. Çalışmada odak noktası olan Vatandaş Boyutu % 34 ile ilk sırada yer alırken, Finansal Boyut % 22, İç Süreçler Boyutu % 22, Öğrenme ve Personel Boyutu % 22 oranında ağırlığa sahiptir.

Tablo 6. Finansal boyutunun kurumsal karne içerisindeki payı

AMAÇ	ÖLÇÜT	Birim	Hedef	Gerçekleşen	Sapma	Gerçekleşme Oranı	Düzeltilmiş Yüzde	Ağırlık	Perspektif Performansına Katkısı
FA. 1	FAÖ. 1.1	yüzde	100.00	85.00	15.00	% 85.00	% 85.00	0.17	0.14
	FAÖ. 1.2	yüzde	100.00	95.00	5.00	% 95.00	% 95.00	0.17	0.16
	FAÖ. 2.1	yüzde	100.00	100.00	0.00	% 100.00	% 100.00	0.04	0.04
	FAÖ. 2.2	yüzde	100.00	90.00	10.00	% 90.00	% 90.00	0.04	0.03
	FAÖ. 2.3	yüzde	100.00	100.00	10.00	% 100.00	% 100.00	0.04	0.04
	FAÖ. 2.4	yüzde	100.00	90.00	10.00	% 90.00	% 90.00	0.04	0.03
	FAÖ. 2.5	yüzde	100.00	100.00	0.00	% 100.00	% 100.00	0.04	0.04
	FAÖ. 2.6	yüzde	100.00	100.00	0.00	% 100.00	% 100.00	0.04	0.04
FA. 2	FAÖ. 2.7	yüzde	100.00	70.00	30.00	% 70.00	% 70.00	0.04	0.03
	FAÖ. 2.8	yüzde	100.00	90.00	10.00	% 90.00	% 90.00	0.04	0.03
FA. 3	FAÖ. 2.9	yüzde	100.00	70.00	30.00	% 70.00	% 70.00	0.04	0.03
	FAÖ. 3.1	yüzde	100.00	100.00	0.00	% 100.00	% 100.00	0.33	0.33
TOPLAM									0.93

Tablo 7. İç süreçler boyutunun kurumsal karne içerisindeki payı

AMAÇ	ÖLÇÜT	Birim	Hedef	Gerçekleşen	Sapma	Gerçekleşme Oranı	Düzeltilmiş Yüzde	Ağırlık	Perspektif Performansına Katkısı
İSA. 1	İSAÖ. 1.1	adet	2.00	0.00	2.00	% 0.00	% 0.00	0.17	0,00
	İSAÖ. 1.2	adet	2.00	0.00	2.00	% 0.00	% 0.00	0.17	0,00
	İSAÖ. 2.1	yüzde	100.00	100.00	0.00	% 100.00	% 100.00	0.06	0,06
	İSAÖ. 2.2	yüzde	100.00	100.00	0.00	% 100.00	% 100.00	0.06	0,06
	İSAÖ. 2.3	yüzde	100.00	100.00	0.00	% 100.00	% 100.00	0.06	0,06
İSA. 2	İSAÖ. 2.4	yüzde	100.00	100.00	0.00	% 100.00	% 100.00	0.06	0,06
	İSAÖ. 2.5	yüzde	100.00	100.00	0.00	% 100.00	% 100.00	0.06	0,06
İSA. 3	İSAÖ. 3.1	kişi	80.00	126.00	-46.00	% 157.50	% 100.00	0.33	0,33
TOPLAM									0.67

Tablo 8. Öğrenme ve personel boyutunun kurumsal karne içerisindeki payı

AMAÇ	ÖLÇÜT	Birim	Hedef	Gerçekleşen	Sapma	Gerçekleşme Oranı	Düzeltilmiş Yüzde	Ağırlık	Perspektif Performansına Katkısı
ÖPA. 1	ÖPAÖ. 1.1	yüzde	100.00	80.00	20.00	% 80.00	% 80.00	0.13	0,10
	ÖPAÖ. 1.2	yüzde	100.00	80.00	20.00	% 80.00	% 80.00	0.13	0,10
PA. 2	ÖPAÖ. 2.1	yüzde	100.00	95.00	5.00	% 95.00	% 95.00	0.13	0,12
	ÖPAÖ. 2.2	yüzde	100.00	90.00	10.00	% 90.00	% 90.00	0.13	0,11
ÖPA. 3	ÖPAÖ. 3.1	yüzde	100.00	90.00	10.00	% 90.00	% 90.00	0.25	0,23
	ÖPAÖ. 4.1	yüzde	100.00	100.00	0.00	% 100.00	% 100.00	0.06	0,06
ÖPA. 4	ÖPAÖ. 4.2	yüzde	100.00	100.00	0.00	% 100.00	% 100.00	0.06	0,06
	ÖPAÖ. 4.3	yüzde	100.00	100.00	0.00	% 100.00	% 100.00	0.06	0,06
ÖPA. 4	ÖPAÖ. 4.4	yüzde	20.00	0.00	20.00	% 0.00	% 0.00	0.06	0,00
	TOPLAM								

Tablo 9. Kurumsal karne boyutlarının genel performans katkısı

	Genel Performansa Katkısı	Ağırlık	Genel Performansa Katkısı
Vatandaş Boyutu	0,85	0,34	% 28,90
Finans Boyutu	0,93	0,22	% 20,46
İç Süreçler Boyutu	0,67	0,22	% 14,74
Öğrenme ve Personel Boyutu	0,84	0,22	% 18,48
TOPLAM (%)			% 82,58

Tablodan, dört boyutun genel performans değerlendirmesi içerisindeki payının % 82,58 olduğu görülmektedir. Hedeflenen düzeyden meydana gelen sapmaların nedenlerinin irdelenmesi ve bu sapmaları giderici önlemler alınması halinde genel performans oranının % 82,58'den daha yüksek bir orana ulaşacağı beklenmektedir.

Kurumsal Karne Hedeflerinde Sapmalar

Bütçe tahsis edilen ölçütler, planlanan bütçe, gerçekleşen bütçe ve sapma olmak üzere boyutlar itibarıyla aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 10. Vatandaş boyutu için düzenlenen gider bütçesi

AMAÇ	ÖLÇÜT	Değişken/Sabit	Bütçelenen Tutar (TL)	Gerçekleşen Tutar (TL)	Bütçe Sapması (TL)
KA. 2	KAÖ. 2.1	D	2.500.000,00	2.410.000,00	90.000,00
	KAÖ. 2.2	D	60.000,00	115.500,00	(55.500,00)
	KAÖ. 3.1	D	7.500,00	5.050,00	2.450,00
KA. 3	KAÖ. 3.2	D	3.000,00	2.360,00	640,00
	KAÖ. 3.3	D	15.000,00	15.000,00	80,00
KA. 4	KAÖ. 3.4	D	74.500,00	87.910,00	(13.410,00)
	KAÖ. 4.1	D	12.000,00	12.000,00	0,00
TOPLAM			2.672.000,00	2.647.820,00	24.180,00

Vatandaş boyutunda yer alan 16 ölçütten 7'si için gider bütçesi tanzim edildiği görülmektedir. 7 ölçüt için planlanan toplam bütçenin 2.672.000,00

TL olduğu, ölçütlerde belirtilen faaliyetlerin gerçekleştirilmesi neticesinde bütçenin 2.647.820,00 TL şeklinde gerçekleştirildiği, dolayısıyla 24.180,00 TL olumlu bütçe sapması meydana geldiği görülmektedir.

Tablo 11. Finansal boyut için düzenlenen gider bütçesi

AMAÇ	ÖLÇÜT	Değişken/Sabit	Bütçelenen Tutar (TL)	Gerçekleşen Tutar (TL)	Bütçe Sapması (TL)
FA. 2	FAÖ. 2.1	D	1.983.000,00	1.983.000,00	0,00
	FAÖ. 2.2	D	74.329,00	75.831,00	(1.502,00)
	FAÖ. 2.3	D	480.000,00	480.000,00	0,00
	FAÖ. 2.4	D	89.000,00	90.000,00	(1.000,00)
	FAÖ. 2.5	D	9.046,00	9.046,00	0,00
	FAÖ. 2.6	D	3.430,00	3.430,00	0,00
	FAÖ. 2.7	D	0,00	420.000,00	(420.000,00)
	FAÖ. 2.8	D	15.638,00	15.800,00	(162,00)
FA. 3	FAÖ. 3.1	D	677.000,00	677.000,00	0,00
TOPLAM			3.331.443,00	3.754.107,00	(422.664,00)

Finansal boyutta yer alan 11 ölçütten 9'u için gider bütçesi, 2'si için gelir bütçesi tanzim edildiği görülmektedir. Gider bütçesi ile ilişkilendirilen 9 ölçüt

için planlanan toplam bütçenin 3.331.443,00 TL olduğu, ölçütlerde belirtilen faaliyetlerin gerçekleştirilmesi neticesinde bütçenin 3.754.107,00 TL

şeklinde gerçekleştirildiği, dolayısıyla 422.664,00 TL olumsuz bütçe sapması meydana geldiği görülmektedir.

Tablo 12. İç süreçler boyutu için düzenlenen gider bütçesi

AMAÇ	ÖLÇÜT	Değişken/Sabit	Bütçelenen Tutar (TL)	Gerçekleşen Tutar (TL)	Bütçe Sapması (TL)
İSA. 2	İSAÖ. 2.1	D	1.000.00	0.00	1.000.00
	İSAÖ. 2.2	D	1.000.00	0.00	1.000.00
	İSAÖ. 2.3	D	2.500.00	0.00	2.500.00
	İSAÖ. 2.4	D	500.00	0.00	500.00
	İSAÖ. 2.5	D	45.000.00	75.845.00	(30.845.00)
	İSAÖ. 2.6	D	80.000.00	78.189.20	1.810.80
İSA. 3	İSAÖ. 3.1	D	55.000.00	86.625.00	(31.625.00)
TOPLAM			185.000.00	240.659.20	(55.625.00)

İç süreçler boyutunda yer alan 9 ölçütten 7'si için gider bütçesi tanzim edildiği görülmektedir. 7 ölçüt için planlanan toplam bütçenin 185.000,00 TL olduğu, ölçütlerde belirtilen faaliyetlerin gerçekleştirilmesi neticesinde bütçenin 240.659,20 TL şeklinde gerçekleştirildiği, dolayısıyla 55.625,00 TL olumsuz bütçe sapması meydana geldiği görülmektedir.

Tablo 13. Öğrenme ve gelişme boyutu için düzenlenen gider bütçesi

AMAÇ	ÖLÇÜT	Değişken/Sabit	Bütçelenen Tutar (TL)	Gerçekleşen Tutar (TL)	Bütçe Sapması (TL)
ÖPA. 2	ÖPAÖ. 2.1	D	624,00	624,00	0,00
ÖPA. 4	ÖPAÖ. 4.3	D	127.400.00	200.655,00	-73.255,00
	ÖPAÖ. 4.4	D	8.000.00	95,00	7.905,00
TOPLAM			136.024.00	201.374.00	(65.350.00)

Öğrenme ve personel boyutunda yer alan 9 ölçütten 3'ü için gider bütçesi tanzim edildiği görülmektedir. 3 ölçüt için planlanan toplam bütçenin 136.024,00 TL olduğu, ölçütlerde belirtilen faaliyetlerin gerçekleştirilmesi neticesinde bütçenin 201.374,00 TL şeklinde gerçekleştirildiği, dolayısıyla 65.350,00 TL olumsuz bütçe sapması meydana geldiği görülmektedir.

Tablo 14. Finansal boyut için düzenlenen gelir bütçesi

AMAÇ	ÖLÇÜT	Değişken/Sabit	Bütçelenen Tutar (TL)	Gerçekleşen Tutar (TL)	Bütçe Sapması (TL)
FA. 1	FAÖ. 1.1	D	25.200.00	21.000.00	4.200.00
	FAÖ. 1.2	D	22.800.00	22.617.00	183.00
TOPLAM			48.000.00	43.617.00	4.383.00

Finansal boyutta yer alan 11 ölçütten 9'u için gider bütçesi, 2'si için gelir bütçesi tanzim edildiği görülmektedir. Gelir bütçesi ile ilişkilendirilen 2 ölçüt için planlanan toplam bütçenin 48.000,00 TL olduğu, ölçütlerde belirtilen faaliyetlerin gerçekleştirilmesi neticesinde bütçenin 43.617,00 TL şeklinde gerçekleştirildiği, dolayısıyla 4.383,00 TL olumsuz bütçe sapması meydana geldiği görülmektedir. Boyutlar itibarıyla ortaya çıkan sapmaların olumlu ve olumsuz sapma olmak üzere iki tür olduğu görülmektedir. Aşağıda önemli görülen olumsuz sapmalar gösterilmektedir.

Tablo 15. Boyutlar itibarıyla meydana gelen önemli sapmalar

Ölçüt	Br	Hedef	Fiili	Sapma	Br	Sabit/Değişken	Hedef	Fiili	Sapma	Olumlu/Olumsuz
KAÖ. 1.3	dk	30.00	15.35	14.65	-	-	-	-	-	-
KAÖ. 2.1	Adet	7	5	2	TL	D	2.500.000	2.410.000	90.000	Gider Bütçesi Olumlu
KAÖ. 2.2	Adet	14	15	(1)	TL	D	60.000	115.500	(55.500)	Gider Bütçesi Olumsuz
KAÖ. 3.1	Adet	150	101	49	TL	-	-	-	-	-
KAÖ. 3.2	Adet	35.000	24.000	11.000	TL	D	3.000	2.360	640	Gider Bütçesi Olumlu
KAÖ. 5.3	adet	200.00	507.00	-307.00	-	-	-	-	-	-
FAÖ. 1.1	%	100.00	85.00	15.00	TL	D	25.200	21.000	4.200	Gelir Bütçesi Olumsuz
FAÖ. 1.2	%	100.00	95.00	5.00	TL	D	22.800	22.617	183	Gider Bütçesi Olumsuz
FAÖ. 2.2	%	100.00	90.00	10.00	TL	D	74.329	75.831	1.502	Gider Bütçesi Olumsuz
FAÖ. 2.7	%	100.00	70.00	30.00	TL	D	0	420.000	(420.000)	Gider Bütçesi Olumsuz
FAÖ. 2.8	%	100.00	90.00	10.00	TL	D	15.638	15.800	162	Gider Bütçesi Olumsuz
İSAÖ. 1.1	Adet	2	0	2	TL	D	BÜTÇE	ÖNGÖRÜLMEDİ		
İSAÖ. 1.2	Adet	2	0	2	TL	D	BÜTÇE	ÖNGÖRÜLMEDİ		
İSAÖ. 2.1	%	100	100	0	TL	D	1.000	0	1.000	Gider Bütçesi Olumlu
İSAÖ. 2.2	%	100	100	0	TL	D	1.000	0	1.000	Gider Bütçesi Olumlu
İSAÖ. 2.3	%	100	100	0	TL	D	2.500	0	2.500	Gider Bütçesi Olumlu
İSAÖ. 2.4	%	100	100	0	TL	D	500	0	500	Gider Bütçesi Olumlu
İSAÖ. 2.5	%	100	100	0	TL	D	45.000	75.845	(30.845)	Gider Bütçesi Olumsuz
İSAÖ. 2.6	%	100	100	0	TL	D	80.000	78.189.20	1.810.80	Gider Bütçesi Olumlu
ÖPAÖ. 1.1	%	100.00	80.00	20.00	-	-	-	-	-	-
ÖPAÖ. 1.2	%	100.00	80.00	20.00	-	-	-	-	-	-
ÖPAÖ. 4.4	%	100	1	99	TL	D	8.000	95	7.905	Gider Bütçe Olumlu
TOPLAM										

Tabloda ölçütler için belirlenen hedefler miktar ve bütçe olarak iki kısımda gösterilmiştir. Tablonun sol kısmında hedeflenen miktarlar ile gerçekleşen miktarlar ve ortaya çıkan miktar sapmaları; tablonun sağ kısmında ise ölçütler için belirlenen bütçe ile gerçekleşen bütçe ve ortaya çıkan bütçe sapmaları belirtilmiştir.

Sapmaların Analizleri

Kırsal Alanda Stratejik Noktalara Yerleştirilen Römorklu Tanker Sayısı Ölçütündeki Sapmalar

Miktar ve bütçe sapmasının birlikte meydana geldiği görülen römorklu tanker alımına ilişkin ölçütte, alımın 14 adet olarak hedeflenmesine rağmen 15 adet üzerinden yapıldığı ve miktar sapmasının 1 adet römorklu tanker olarak gerçekleştiği görülmektedir.

Yapılan incelemeler neticesinde miktar sapmasının iki nedene dayandığı değerlendirilmiştir. Miktar sapmasının ilk sebebi hedef belirleme süreci ile ilgilidir. Hedef belirleme sürecinde hedeflerin katılımı yöntemi belirlenmediği, bu durumun kırsal alanda yer alan bir mahallin değerlendirmeye alınmasının unutulmasına sebebiyet verdiği, bu durumun

bölgede mevcut 15 adet stratejik noktanın tespitinin hatalı olarak 14 adet stratejik nokta olarak belirlenmesine sebebiyet verdiği ve böylece römorklu tanker alımında 1 adet miktar sapmasının ortaya çıktığı anlaşılmıştır. Miktar sapmasının diğer sebebi römorklu tanker alımı sürecini başlatan yetkili mercinin, kendisini performans programında belirtilen 14 adet römorklu tanker alımı hedefi ile bağlı görmeyerek hedeflenen daha fazla sayıda römorklu tanker alımına onay vermesidir.

Ölçüt ile ilgili olarak ortaya çıkan 55.500,00 TL'lik olumsuz bütçe sapmasının iki sebebi olduğu değerlendirilmiştir. Bunlardan ilki performans programında hedef olarak belirtilen miktardan fazla miktarda römorklu tanker alımının yapılması, diğeri ise tahmine dayalı gider bütçesinin hazırlanması sürecinde tankerlerin piyasa değerinin gerçekçi tahmin edilememesidir.

26/12/2007 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan Kamu İç Kontrol Standart Tebliğinde yer alan Risk Değerlendirme Standartlarının "Planlama ve Programlama Standartı" için gerekli genel şartlar kısmında; "5.1. İdareler misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamalıdır. 5.4. Yöneticiler faaliyetlerin ilgili mevzuat, stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflere uygunluğunu sağlamalıdır" denilmektedir. Dolayısıyla sözkonusu hükümlerden stratejik plan ve performans programlarında yer alan hedeflerin katılımcı yöntemlerle, sürecin her aşamasında görevli personelin fikirleri alınarak hazırlanması gerektiği, yöneticilerin iş ve işlemlerinde stratejik plan ve performans programında belirtilen hedeflere uygun hareket etmelerinin gerektiği anlaşılmaktadır. Bu standart şartlarına aykırı hareket edilmesinin hedeflerde miktar ve bütçe sapmasına sebebiyet verdiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 16. Risk değerlendirme-kontrol faaliyetleri tablosu

RİSK DEĞERLENDİRMESİ	KONTROL FAALİYETLERİ	İLGİLİ BİRİM
Stratejik plan ile performans programının katılımcı yöntemlerle hazırlanmaması ve buna bağlı olarak hedeflerin gerçekçi belirlenmemesi sebebiyle bütçelenen miktar ile gerçekleşen miktar arasında fark ortaya çıkması.	Stratejik plan ile performans programı ve bu planlarda yer alan hedefler katılımcı yöntemlerle belirlenmelidir.	İtfaiye Dairesi Başkanlığı
Karar verici mercinin performans programında belirtilen hedeflere riayet etmemesi sebebiyle bütçelenen miktar ile gerçekleşen miktar arasında fark ortaya çıkması.	Süreci başlatan mercilerin performans programında yer alan hedeflere riayet edip etmedikleri ile ilgili olarak hiyerarşik kontroller yapılmalıdır.	Genel Sekreter Yardımcısı
Gider bütçesinin hazırlanması sürecinde öngörülen birim fiyatların gerçekçi olmaması sebebiyle öngörülen bütçe tutarı ile gerçekleşen tutar arasında fark olması ve bunun bütçe sapmasına sebebiyet vermesi.	Temin edilecek malzemenin piyasa değeri piyasa şartlarına göre uygun düzeyde belirlenmeli ve gider bütçesi gerçekçi hazırlanmalıdır.	İtfaiye Dairesi Başkanlığı Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı

İtfaiye Araç Parkının Genleştirilmesi Ölçütündeki Sapmalar

Miktar ve bütçe sapmasının birlikte meydana geldiği görülen mezkur ölçütte 2.500.000,00 TL bütçe ile 7 adet itfaiye aracı alınması planlanmış, ancak mevcut bütçe ile 5 adet itfaiye aracı alınabilmiş ve bu durumda 2 adet olumsuz miktar sapması ile 90.000,00 TL olumlu bütçe sapmasının meydana geldiği görülmüştür.

Tahmine dayalı olarak hazırlanan gider bütçesinin, performans programında belirtilen hedefleri karşılayacak tarzda hazırlanmadığı, bütçenin hedeflenen miktarda araç alınmasına müsaade etmediği ve bu durumun miktar sapmasının ilk sebebi olduğu, birim yetkililerinin performans programında belirtilen 7 adet itfaiye aracı alma hedefini gerçekleştirme yönünde irade ortaya koymamalarının da miktar sapmasının ikinci sebebi olduğu değerlendirilmiştir.

Olumlu bütçe sapması, gider bütçesinin gerçekçi hazırlanmaması ile ilişkili bir durumdur. Bütçe kısıtı sebebiyle ortaya çıkan miktar sapması olumlu bütçe sapmasına sebebiyet vermiştir. Ölçüt için tahsis edilen bütçe, hedeflenen 7 adet aracın alınmasına yeterli gelmemiş, bütçe ile ancak 5 adet itfaiye aracı alınabilmiş, 5 adet itfaiye aracının 2.410.000,00 TL tutarında olması sebebiyle 90.000,00 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir.

Risk Değerlendirme Standartlarının "Planlama ve Programlama Standartı" içerisinde yer alan 5.3. ve 5.4. üncü standartlara riayet edilmemesinin miktar ve bütçe sapmalarına sebebiyet verdiği değerlendirilmektedir. Bahsi geçen standartlarda İdarelerin bütçelerini stratejik planlara ve performans programlarına uygun hazırlamaları ile yöneticilerin iş ve işlemlerinde stratejik plan ve performans programında belirtilen hedeflere uygun hareket etmelerinin gerektiği vurgulanmaktadır.

Tablo 17. Risk değerlendirme-kontrol faaliyetleri tablosu

RİSK DEĞERLENDİRMESİ	KONTROL FAALİYETLERİ	İLGİLİ BİRİM
Stratejik plan ile performans programının katılımcı yöntemlerle hazırlanmaması ve buna bağlı olarak hedeflerin gerçekçi belirlenmemesi sebebiyle bütçelenen miktar ile gerçekleşen miktar arasında fark ortaya çıkması.	Ölçütler için belirlenen hedefler katılımcı yöntemlerle belirlenmelidir	İtfaiye Dairesi Başkanlığı
Karar verici mercinin performans programında belirtilen hedeflere riayet etmemesi sebebiyle bütçelenen miktar ile gerçekleşen miktar arasında fark ortaya çıkması.	Süreci başlatan mercilerin performans programında yer alan hedeflere riayet edip etmedikleri ile ilgili olarak hiyerarşik kontroller yapılmalıdır	Genel Sekreter Yardımcısı
Performans programında hedeflenen faaliyetlere uygun miktarda bütçe öngörülmemesi sebebiyle miktar sapması meydana gelmiştir.	Bütçe – faaliyet uyumu gözden geçirilmelidir	İtfaiye Dairesi Başkanlığı, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı
Gider bütçesinin hazırlanması sürecinde öngörülen fiyatların gerçekçi olmaması sebebiyle öngörülen bütçe tutarı ile gerçekleşen tutar arasında fark olması ve bunun bütçe sapmasına sebebiyet vermesi.	Temin edilecek malzemenin piyasa değeri piyasa şartlarına göre uygun düzeyde belirlenmeli ve gider bütçesi gerçekçi hazırlanmalıdır.	İtfaiye Dairesi Başkanlığı, Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı

Yangın ve afetlere karşı bilinç düzeyini arttırmaya yönelik seminer verilmesi ile bu kapsamda broşür dağıtılması ölçütlerindeki sapmalar

150 adet okul ve meslek edinme kursunda yangın ve afetlerle ilgili eğitim verilmesi planlanan bahse konu ölçütte yıl genelinde 101 adet eğitim verilebilmiş ve dolayısıyla 49 adet eğitim hedefi gerçekleştirilememiş ve 49 adet olumsuz miktar sapması meydana gelmiştir. Miktar sapmasının nedeni personel yetersizliği, mevcut personelin yıllık izin, doğum ve hastalık sebebiyle izin kullanmaları, bu sebeplerle okul ve kurslarda hedeflenen miktarda seminer verilememesidir.

Yıl genelinde dağıtılması planlanan 35.000 adet broşürden 24.000 adeti dağıtılabilmiş ve 11.000 adet olumsuz miktar sapması meydana gelmiştir.

Broşür dağıtımı ile ilgili ölçütte meydana gelen miktar sapmasının nedeni okul ve meslek edindirme kurslarında verilmesi hedeflenen seminer sayısında meydana gelen sapmadır. Seminer sayısında meydana gelen azalmaya bağlı olarak, seminerlerde dağıtılması planlanan broşürler dağıtılamamış, bastırılması planlanan broşür sayısında azalma meydana gelmesi sebebiyle 640,00 TL olumlu bütçe sapması meydana gelmiştir.

Kontrol Faaliyetleri Standartlarının "Faaliyetlerin Sürekliliği Standartı" için gerekli genel şartlar incelendiğinde; "11.1. Personel yetersizliği, geçici veya sürekli olarak görevden ayrılma, yeni bilgi sistemlerine geçiş, yöntem

veya mevzuat değişiklikleri ile olağanüstü durumlar gibi faaliyetlerin sürekliliğini etkileyen nedenlere karşı gerekli önlemler alınmalıdır. 11.2. Gerekli hallerde usulüne uygun olarak vekil personel görevlendirilmelidir” denildiği görülmektedir. Dolayısıyla geçici veya sürekli personel yetersizliği durumları için gerekli önlemlerin alınması, luzumu halinde vekil personel

görevlendirilmesi gerekmektedir. Bu standart şartlarının gereklerinin yerine getirilmemesi sebebiyle hedeflerde miktar sapmasının ortaya çıktığı, miktar sapmasının da broşür dağıtım ölçütünde bütçe sapmasına sebebiyet verdiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 18. Risk değerlendirme-kontrol faaliyetleri tablosu

RİSK DEĞERLENDİRMESİ	KONTROL FAALİYETLERİ	İLGİLİ BİRİM
Personele yıllık izin verme merciinde olan yetkililerin izin verirken mevcut personel sayısını ve planlanan görevleri dikkate almamaları sebebiyle personel sayısının mevcut görevler için yetersiz duruma düşmesi ve yetersiz personel ile hedeflenen seviyenin yakalanamaması, hedeflenen seviye ile gerçekleşen seviye arasında sapma meydana gelmesi.	Personel yetersizliğinin sebebi irdelenmeli, sağlık temelli izinler ile mazeret izinleri dışında kalan izinler (yıllık izinler vb) iş akışını aksatmayacak şekilde verilmelidir.	İtfaiye Dairesi Başkanlığı
Personelin görev tanımlarının yapılmaması ve buna bağlı olarak birbirlerine vekalet edebilecek personelin belirlenmemesi sebebiyle eğitimci personelin izinli olması durumunda kendisine vekalet edebilecek personelin tespit edilememesi.	Birim içerisinde görevli personel arasında birbirlerine vekalet edebilecek personel tespit edilerek eğitimci personelin çeşitli sebeplerle eğitim veremeyecek olması halinde diğer personelin eğitimci olarak eğitim faaliyetlerini sürdürmesi sağlanmalıdır	İtfaiye Dairesi Başkanlığı, İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı

Modernize Edilen İtfaiye Hizmet Binası Sayısı ile Yapımı Tamamlanan İtfaiye Hizmet Binası Sayısı Ölçütlerindeki Sapmalar

Ölçütlerde meydana gelen miktar sapmalarının nedeni bu ölçütlere bütçe tahsis edilmemesidir. Bütçe tahsis edilmemesi sebebiyle öngörülen hedefleri gerçekleştirme yönünde girişimde bulunulamamış ve miktar sapmaları meydana gelmiştir.

Risk Değerlendirme Standartlarının “Planlama ve Programlama Standartı” içerisinde yer alan “5.2. İdareler, yürütecekleri program, faaliyet ve projeleri ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren performans programı hazırlamalıdır” hükmü uyarınca yürütülmesi planlanan faaliyet ve projeler için kaynak ihtiyacının belirlenmesi gerekmekte, bu standartin aksi durumun miktar sapmasına sebebiyet verdiği görülmektedir.

Tablo 19. Risk değerlendirme-kontrol faaliyetleri tablosu

RİSK DEĞERLENDİRMESİ	KONTROL FAALİYETLERİ	İLGİLİ BİRİM
Stratejik plan ile performans programının katılımcı yöntemlerle hazırlanmaması ve buna bağlı olarak hedeflerin gerçekçi belirlenmemesi sebebiyle bütçelenen miktar ile gerçekleşen miktar arasında fark ortaya çıkması.	Stratejik plan ile performans programı katılımcı bir yöntemle oluşturulmalıdır.	İtfaiye Dairesi Başkanlığı
Stratejik plan ile performans programının bu alanda yetkinlik sahibi personel tarafından hazırlanmaması sebebiyle faaliyetler için bütçe öngörülmemesi, bütçe öngörülmediği için hedeflenen faaliyetlerin gerçekleşmemesi ve buna bağlı olarak bütçelenen miktar ile gerçekleşen miktar arasında fark ortaya çıkması.	Stratejik Plan ve performans programı bu alanda yetkinlik sahibi personel tarafından hazırlanmalı, her bir faaliyet için bütçe öngörülmalıdır.	İtfaiye Dairesi Başkanlığı, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı

Acil durum planının güncellenmesi, acil eylem planlarının hazırlanması, acil durum planı kitapçıklarının (broşürlerinin) basılması ile sabotaja karşı koruma planlarının hazırlanması ve güncellenmesi ölçütlerindeki sapmalar

Ölçütler için belirlenen hedefler yerine getirilmiş, dolayısıyla ölçütlerde herhangi bir miktar sapması meydana gelmemiştir. Bununla birlikte yerine getirilen faaliyetlerin kurum imkanları kullanılarak yerine getirilmesine bağlı olarak ölçütler için tahsis edilen ödeneklerin kullanılmadığı ve bu durumun “Büyükşehir Belediyesi acil durum planının güncellenmesi ve ilgili birimlere eğitim ve diğer hizmetlerin verilmesi” ölçütünde 1.000,00 TL, “Acil eylem planlarının hazırlanması, acil durum ekipleri için eğitim hizmeti alınması ve tatbikatlar düzenlenmesi” ölçütünde 2.500,00 TL, “Büyükşehir Belediyesi acil durum planı kitapçıklarının (broşürlerinin) basılması” ölçütünde 500,00 TL ve “Sabotaja karşı koruma planlarının hazırlanması ve güncellenmesi” ölçütünde 1.000,00 TL olumlu bütçe sapmalarını ortaya çıkardığı

anlaşılmıştır. Katılımcı yöntemin terkedilerek gider bütçelerinin hazırlanması sebebiyle bütçe sapmalarının ortaya çıktığı değerlendirilmiştir.

Risk Değerlendirme Standartlarının “Planlama ve Programlama Standartı” için gerekli genel şartlar kısmında; “5.1. İdareler misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamalıdır” denilmektedir. Maddede geçen katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlanmasını geniş yorumlayarak katılımcı yöntemlerle performans programı hazırlanması şeklinde yorumlayabiliriz. Bu bağlamda performans programının katılımcı yöntemlerle belirlenmemesine bağlı olarak planlanan durum ile gerçekleşen durum arasında farklılıklar ortaya çıkması olasıdır. Nitekim yukarıda belirtilen dört ölçüt için ortaya çıkan bütçe sapmaları gider bütçelerinin birim yetkililerine danışılmaksızın belirlenmesi ile ilgili bir durumdur.

Tablo 20. Risk değerlendirme-kontrol faaliyetleri tablosu

RİSK DEĞERLENDİRMESİ	KONTROL FAALİYETLERİ	İLGİLİ BİRİM
Stratejik plan ile performans programının katılımcı yöntemlerle hazırlanmaması ve buna bağlı olarak hedeflerin gerçekçi belirlenmemesi sebebiyle bütçelenen miktar ile gerçekleşen miktar arasında fark ortaya çıkması.	Stratejik plan ile performans programı katılımcı bir yöntemle oluşturulmalıdır.	İtfaiye Dairesi Başkanlığı

Su kazaları engelleme hizmetlerinde kullanılmak üzere mal ve malzeme alımı ölçütündeki sapmalar

Su kazaları engelleme hizmetlerinde kullanılmak üzere mal ve malzeme alımı ölçütü için belirlenen hedef gerçekleştirilmiş, dolayısıyla ölçüt nezdinde herhangi bir miktar sapması meydana gelmemiş ancak 30.845,00 TL olumsuz bütçe sapması meydana gelmiştir. Ölçüt, sahiller ve denizlerde beklenmedik zamanlarda meydana gelebilecek ve ölümle sonuçlanabilecek kazalara karşı alınan önlemleri içermektedir. İnsan hayatı ve sağlığı ön planda olup bu faaliyetlerle ilgili yapılan harcamalar ve ortaya çıkan bütçe sapmaları geri planda kalmaktadır. Ancak bu durum gider bütçesinin gerçekçi hazırlanmasına mani olmamalıdır. Su kazaları ile mücadelede gerekli olan mal ve malzeme alımı kapsamında kullanılan kamu kaynağının bütçelenen miktarı 30.845,00 TL aştığı görülmektedir. 45.000,00 TL olarak

bütçelenen ölçütte 30.845,00 TL yani % 66 oranında sapma meydana gelmesi gider bütçesinin gerçekçi hazırlanmadığı anlamına gelmektedir.

Risk Değerlendirme Standartlarının “Planlama ve Programlama Standartı” için gerekli genel şartlar kısmında; “5.1. İdareler misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamalıdır” denilmektedir. Maddede geçen katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlanmasını geniş yorumlayarak katılımcı yöntemlerle performans programı hazırlanması şeklinde yorumlayabiliriz. Bu bağlamda performans programının katılımcı yöntemlerle belirlenmemesine bağlı olarak planlanan durum ile gerçekleşen durum arasında farklılıklar ortaya çıkması olasıdır. Nitekim yukarıda belirtilen ölçüt için ortaya çıkan bütçe sapması gider bütçesinin birim yetkililerine danışılmaksızın belirlenmesi ile ilgili bir durumdur.

Tablo 21. Risk değerlendirme-kontrol faaliyetleri tablosu

RİSK DEĞERLENDİRMESİ	KONTROL FAALİYETLERİ	İLGİLİ BİRİM
Stratejik plan ile performans programının katılımcı yöntemlerle hazırlanmaması ve buna bağlı olarak hedeflerin gerçekçi belirlenmemesi sebebiyle bütçelenen miktar ile gerçekleşen miktar arasında fark ortaya çıkması.	Stratejik plan ile performans programı katılımcı bir yöntemle oluşturulmalıdır.	İtfaiye Dairesi Başkanlığı

Belediyemiz ile ortak işbirliği protokolü bulunan arama kurtarma gruplarına araç ve ekipman desteğinin verilmesi ölçütündeki sapmalar

İdare, işbirliği protokolü imzaladığı arama kurtarma gruplarının araç ve ekipman taleplerini yerine getirmiş, dolayısıyla hedeflenen miktar ile gerçekleşen miktar arasında herhangi bir miktar sapması meydana gelmemiştir. Ölçüt için belirlenen bütçede meydana gelen 1.810,80 TL'lik olumlu sapma bütçelenen 80.000,00 TL tutarındaki meblağın % 2,2 oranına tekabül etmekte olup bu sapma olağan sapma olarak değerlendirilmiştir.

Orman yangınlarına müdahale süresi ile yangın emniyet tedbirleri yönünden denetlenen işyeri sayısı ölçütlerinde sapmalar

Bahsi geçen iki ölçütte de sadece miktar sapması mevcuttur. "Orman yangınlarına müdahale süresi" ölçütü için 30 dakika hedeflenmişken bu sürenin 15,35 dk olarak gerçekleştiği, dolayısıyla yaklaşık % 50 oranında sapma ortaya çıktı; "Yangın emniyet tedbirleri yönünden denetlenen işyeri sayısı" ölçütünde 200 adet işyerinin denetlenmesinin hedeflendiği, ancak

dönem sonu itibarıyla 507 adet işyerinin denetlendiği dolayısıyla yaklaşık % 150 oranında bir sapma ortaya çıktığı görülmektedir. Bu tür sapmalar, hedeflerin belirlenme sürecinde yeterli araştırma ve değerlendirme yapılmadığı, hedeflerin katılımcı yöntemlerle belirlenmediği, bu sebeple hedefler ile fiili durum arasında sapma meydana geldiği şeklinde değerlendirilmiştir.

Risk Değerlendirme Standartlarının "Planlama ve Programlama Standartı" için gerekli genel şartlar kısmında; "5.1. İdareler misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamalıdır" denilmektedir. Dolayısıyla sözkonusu hükümden stratejik plan ve performans programlarında yer alan hedeflerin katılımcı yöntemlerle, sürecin her aşamasında görevli personelin fikirleri alınarak hazırlanması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu standart şartına aykırı hareket edilmesinin hedefte miktar sapmasına sebebiyet verdiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 22. Risk değerlendirme-kontrol faaliyetleri tablosu

RİSK DEĞERLENDİRMESİ	KONTROL FAALİYETLERİ	İLGİLİ BİRİM
Stratejik plan ile performans programının katılımcı yöntemlerle hazırlanmaması ve buna bağlı olarak hedeflerin gerçekçi belirlenmemesi sebebiyle bütçelenen miktar ile gerçekleşen miktar arasında fark ortaya çıkması.	Stratejik plan ile performans programı ve bu planlarda yer alan hedefler katılımcı yöntemlerle belirlenmelidir.	İtfaiye Dairesi Başkanlığı

Tahsilatların gelir tarifesine uygun yapılması ölçütündeki sapmalar

Tahsilatların gelir tarifesine uygun yapılması ölçütünde miktar ve bütçe sapması mevcuttur. Miktar ve bütçe sapmalarının mali yıl gelir tarifesi

dipnotlarında belirtilen, belli durumlarda % 20 arttırılarak hesaplanması gereken işlemin % 20 oranında arttırılma yapılmaksızın hesaplanması sebebiyle ortaya çıktığı değerlendirilmiştir.

Tablo 23. Risk değerlendirme-kontrol faaliyetleri tablosu

RİSK DEĞERLENDİRMESİ	KONTROL FAALİYETLERİ	İLGİLİ BİRİM
Gelir tarifesinde yer alan dipnotların hesaplamalarda gözardı edilmesi sebebiyle eksik tahsilat yapılması	İlgili personel, gelir hesaplamalarını tarifeye uygun yapabilmeleri için hizmetiçi eğitime tabi tutulmalıdır. Dönemler itibarıyla hiyerarşik kontroller yapılarak yapılan eksik/fazla ödemeler tespit edilerek eksik ödemeler ödenmeli, fazla ödemeler ilgisinden tazmin edilmelidir.	Daire Başkanı Şube Müdürü Gerçekleştirme Görevlisi İlgili Personel

Damga vergisi hesaplamalarının mevzuata uygun yapılması ölçütündeki sapmalar

Damga vergisi hesaplamalarının mevzuata uygun yapılması ölçütünde miktar ve bütçe sapması mevcuttur. Miktar ve bütçe

sapmalarının damga vergisi oranının hatalı tespiti ve hesaplama hataları yapılması sebepleriyle ortaya çıktığı değerlendirilmiştir.

Tablo 24. Risk değerlendirme-kontrol faaliyetleri tablosu

RİSK DEĞERLENDİRMESİ	KONTROL FAALİYETLERİ	İLGİLİ BİRİM
Damga vergisi oranlarının hatalı tespiti ve matematiksel hatalar sebebiyle damga vergisinin hatalı tespit edilmesi.	Damga vergisi oranlarının doğru tespit edilmesi ve firmalara ödenecek tutarların tespitinde matematiksel hataların önüne geçilmesi sağlanmalıdır.	Daire Başkanı Gerçekleştirme Görevlisi İlgili Personel

Harcirah ödemelerinin mevzuata uygun yapılması ölçütündeki sapmalar

Harcirah ödemelerinin mevzuata uygun yapılması ölçütünde miktar ve bütçe sapması mevcuttur. Miktar ve bütçe sapmalarının personelin kadro

derecesinin hatalı tespiti, yurtiçi geçici görev yolluğu bildiriminde yapılan hesaplama hataları, yabancı para birimi üzerinden yapılan hesaplamalarda döviz kurunun hatalı tespiti sebeplerine dayandığı görülmektedir.

Tablo 25. Risk değerlendirme-kontrol faaliyetleri tablosu

RİSK DEĞERLENDİRMESİ	KONTROL FAALİYETLERİ	İLGİLİ BİRİM
Personelin kadro derecesinin hatalı tespiti, hesaplama esnasında yapılan matematiksel hatalar, yabancı para birimi üzerinden yapılan hesaplamalarda döviz kurunun hatalı tespiti sebepleriyle fazla ödeme yapılması	Personelin kadro derecesi doğru tespit edilmeli ve kadro derecesine uygun harcırh ödenmeli, yolluk bildirim gözdendirilerek matematiksel hataların önüne geçilmeli, yabancı para birimi üzerinden yapılan hesaplamalarda döviz kuru mevzuata uygun tespit edilmelidir.	Daire Başkanı Gerçekleştirme Görevlisi İlgili Personel

İşçi izinlerinin biriktirilmesinin önlenmesi ölçütündeki sapmalar

İşçi izinlerinin biriktirilmesinin önlenmesi ölçütünde miktar ve bütçe sapması mevcuttur. Miktar ve bütçe sapmalarının amir pozisyonundaki

personelere 4857 sayılı İş Kanunu eğitimi verilmemesi, işçi personelin izinlerini biriktirmelerine İdare tarafından izin verilmesi ve işçilerin yıllık ücretli izne gönderilmemesi sebebiyle meydana geldiği değerlendirilmiştir.

Tablo 26. Risk değerlendirme-kontrol faaliyetleri tablosu

RİSK DEĞERLENDİRMESİ	KONTROL FAALİYETLERİ	İLGİLİ BİRİM
İşçi personelin birikmiş izin takibinin yapılmaması sebebiyle yüksek miktarda ödeme yapma durumunda kalınması	İşçi personelin birikmiş yıllık izinleri takip edilecek, personelin makul sayılabilecek düzeyden fazla izin biriktirmesi engellenecektir.	Daire Başkanı Şube Müdürü

Personel doğum ve ölüm ödemelerinin doğru tespiti ölçütündeki sapmalar

Personel doğum ve ölüm ödemelerinin doğru tespiti ölçütünde miktar ve bütçe sapması mevcuttur. Miktar ve bütçe sapmalarının doğum ve ölüm

sebebiyle yapılan ödemelerin hadiselerinin meydana geldiği tarihte geçerli göstergeler üzerinden hesaplanmayı, bu hadiselerin İdareye bildirilme tarihinde geçerli göstergeler üzerinden hesaplanması sebebiyle meydana geldiği tespit edilmiştir.

Tablo 27. Risk değerlendirme-kontrol faaliyetleri tablosu

RİSK DEĞERLENDİRMESİ	KONTROL FAALİYETLERİ	İLGİLİ BİRİM
Ölüm ve doğum hadiselerinin İdareye bildirilme tarihi ile gerçekleşme tarihlerinin farklı olması halinde, bildirilme tarihinin baz alınması ve bu tarihte geçerli göstergeler üzerinden fazla ödeme yapılması	Ölüm ve doğum olaylarına ilişkin resmi evrakın incelenmesi, olayın vuku bulduğu tarihte geçerli olan göstergeler üzerinden hesaplama yapılarak ödeme yapılması	Daire Başkanı Şube Müdürü Gerçekleştirme Görevlisi

Disiplin işlemlerinin mevzuata uygun yürütülmesi ölçütündeki sapmalar

Disiplin işlemlerinin mevzuata uygun yürütülmesi ölçütünün mali yönü olmaması sebebiyle bütçe sapması meydana gelmemiş, memur ve işçi personel hakkında yapılan her beş disiplin işleminden birinin mevzuat hükümlerine tam uyumlu olmaması sebebiyle miktar sapmasının meydana

geldiği değerlendirilmiştir. Memurlar ile ilgili olarak, disiplin amirlerine 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun disiplin ile ilgili hükümlerini konu alan eğitimler verilmemesi; işçi personel ile ilgili olarak, amirlere 4857 Sayılı İş Kanunu ve Toplu İş Sözleşmesinde belirtilen disiplin hükümlerini konu alan eğitimler verilmemesi sebebiyle sapmaların meydana geldiği değerlendirilmiştir.

Tablo 28. Risk değerlendirme-kontrol faaliyetleri tablosu

RİSK DEĞERLENDİRMESİ	KONTROL FAALİYETLERİ	İLGİLİ BİRİM
Disiplin işlemlerinin mevzuata aykırı yapılması	Disiplin amirlerine yönelik disiplin mevzuatı eğitiminin verilmesi	İtfaiye Dairesi Başkanı İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı

26/12/2007 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan Kamu İç Kontrol Standart Tebliğinde yer alan Kontrol Ortamı Standartlarının "Personelin yeterliliği ve performansı" için gerekli genel şartlar kısmında; "3.2. İdarenin yönetici ve personeli görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır. 3.3. Mesleki yeterliliğe önem verilmeli ve her görev için en uygun personel seçilmelidir. 3.5. Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir. 3.6. Personelin yeterliliği ve performansı bağlı olduğu yöneticisi tarafından en az yılda bir kez değerlendirilmeli ve değerlendirme sonuçları personel ile görüşülmelidir. 3.7. Performans değerlendirmesine göre performansı yetersiz bulunan personelin performansını geliştirmeye yönelik önlemler alınmalı, yüksek performans gösteren personel için ödüllendirme mekanizmaları geliştirilmelidir" hükümleri yer almaktadır. Bu standartlardan personelin görevlerini etkin ve etkili şekilde yürütebilecek bilgiye sahip olmasına, mesleki yeterliliğin önemine, her görev için gerekli eğitimin verilmesine, personelin belirli sıklıkla değerlendirilmesine, değerlendirme neticesinde yetersiz bulunan personelin geliştirilmesi yönünde önlemler alınmasına değinildiği görülmektedir. Tahsilatların gelir tarifesine uygun yapılması, damga vergisi hesaplamalarının mevzuata uygun yapılması,

harcırah ödemelerinin mevzuata uygun yapılması, işçi izinlerinin biriktirilmesinin önlenmesi, personel doğum ve ölüm ödemelerinin doğru tespiti ve disiplin işlemlerinin mevzuata uygun yürütülmesi ölçütlerinde meydana gelen sapmaların yukarıda belirtilen Kontrol Ortamı Standartlarının "Personelin yeterliliği ve performansı" standartında belirtilen hususlara aykırı işlem yapılması ile ilişkili olduğu değerlendirilmiştir.

İç kontrol standartları eylem planı

26/12/2007 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan Kamu İç Kontrol Standart Tebliğinde belirtilen esaslar çerçevesinde yukarıda belirtilen sapmaları giderici eylemler belirlenmiş ve iç kontrol standartları eylem planı hazırlanmıştır.

Tablo 29. İç kontrol standartları eylem planı

EYLEM KODU	STANDARTLAR	ÖNGÖRÜLEN EYLEM	EYLEM İÇİN ÖNGÖRÜLEN BÜTÇE	TAMAMLANMA TARİHİ	SORUMLU BİRİM	İŞBİRLİĞİ YAPILACAK BİRİM
KOS.2.3	İdare birimlerinde personelin görevlerini ve bu görevlere ilişkin yetki ve sorumluluklarını kapsayan görev dağılım çizelgesi oluşturulmalı ve personele bildirilmelidir.	2.3.1. Personelin yapmış oldukları göreve ilişkin yetki ve sorumlulukları belirlenecek ve görev dağılım çizelgeleri oluşturulacaktır. 2.3.2. Oluşturulan görev dağılım çizelgesi personele imza karşılığı dağıtılacaktır. 2.3.3. Görev dağılım çizelgesi belirli zaman dilimlerinde güncellenecektir. 2.3.4. Görevlerini aksatan personel hakkında disiplin işlemi başlatılacaktır.	0 TL	2017 Şubat	İtfaiye Dairesi Başkanlığı	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı
KOS.3.2	İdarenin yönetici ve personeli görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır.	3.2.1. Sayıştay Denetçileri ve Teftiş Kurulu Başkanlığı Müfettişleri tarafından hazırlanan raporların incelenmesi neticesinde personelin görevlerini etkin ve etkili şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olup olmadığı değerlendirilecektir.	0 TL	2017 Şubat	İtfaiye Dairesi Başkanlığı	Teftiş Kurulu Başkanlığı

KOS 3.3	Mesleki yeterliliğe önem verilmeli ve her görev için en uygun personel seçilmelidir.	3.3.1. Her görev için aranan şartlar belirlenecek ve görev için aranan şartları haiz olan kişiler göreve getirilecektir. 3.3.2. Personelin mesleki yeterliliğinin sağlanması amacıyla yıllık mesleki eğitim programı düzenlenecektir.	Mesleki eğitimler kurum içerisinde verilecek. dışarıdan eğitim hizmeti alınmayacaktır. 0 TL	2017 Şubat	İtfaiye Dairesi Başkanlığı	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı
KOS 3.4	Personelin işe alınması ile görevinde ilerleme ve yükselmesinde liyakat ilkesine uyulmalı ve bireysel performansı göz önünde bulundurulmalıdır.	3.4.1. Memurlar için belirlenmiş olan görevde yükselme ve unvan değişikliği sınavına istinaden işlemler yapılacaktır.	0 TL	2017 Şubat	İtfaiye Dairesi Başkanlığı	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı
OS 3.5	Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli. bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir.	3.5.1. Eğitim Belirleme İhtiyacı Anketi sonuçları dikkate alınarak yıllık hizmetiçi eğitim programı hazırlanacaktır. 3.5.2. Eğitim ihtiyacının tedariki kurum içerisinde ilgili alanında uzmanlaşmış kişi ya da eğitim biriminden sağlanacaktır. 3.5.3. Eğitim programları sonunda programın amacına hangi oranda ulaştığının tespiti amacıyla anket vb. ölçme ve değerlendirme araçları kullanılacak ve eğitim sonuçlarının analizleri yapılacaktır. 3.5.4. Eğitim programları her yıl başında güncellenecektir. 3.5.5. Tahakkuk ve tahsilat işlemleriyle ilgili personele gelir tarifesine uygun işlem yapma konusunda eğitim verilecektir. 3.5.6. Ödeme emri belgelerini düzenlemekle görevli personele damga vergisi hesaplama konusunda eğitim verilmelidir. 3.5.7. Harcırah işlemlerini düzenlemekle görevli personele harcırah işlemleri ile ilgili eğitim verilmelidir. 3.5.8. Birim yetkililerine ve ödeme emri belgelerini düzenlemekle görevli personele 4857 Sayılı İş Kanunu. personel izinleri ve Toplu İş Sözleşmesinde belirtilen ödemeler ile ilgili eğitim verilmelidir. 3.5.9. Disiplin amirleri ile birim yöneticilerine disiplin işlemleri ile ilgili eğitim verilmelidir. 3.7.1. Kurum bünyesinde Ödül Yönetmeliği Hazırlanacak ve kurum genelinde uygulanacaktır.	Eğitimler kurum müfettişleri ve avukatları başta olmak üzere müdür ve üstü personel tarafından gerçekleştirilecek . eğitim veren personele herhangi bir ödeme yapılmayacaktır. 0 TL	2017 Nisan	İtfaiye Dairesi Başkanlığı	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı Hukuk Müşavirliği
KOS 3.7	Performans değerlendirmesine göre performansı yetersiz bulunan personelin performansını geliştirmeye yönelik önlemler alınmalı. yüksek performans gösteren personel için ödüllendirme mekanizmaları geliştirilmelidir.	3.7.2. Personel değerlendirmelerinde emsallerine göre iyi performans gösteren personele teşekkür yazısı. plaket vs verilmesi gibi yöntemlerle personelin ödüllendirilmesi sağlanacaktır. 3.7.3. Birimlerce periyodik olarak yapılan performans değerlendirmeleri gözden geçirilerek. yetersiz bulunan personele performansını arttırması için çözümler üretilecek. gerekiyorsa çeşitli eğitim programlarına katılmaları sağlanacaktır.	25.000.00 TL	2017 Mart	İtfaiye Dairesi Başkanlığı	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı
RDS 5.4	Yöneticiler. faaliyetlerin ilgili mevzuat. stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflere uygunluğunu sağlamalıdır. Prosedürler ve ilgili dokümanlar. güncel. kapsamlı. mevzuata uygun ve ilgili personel tarafından anlaşılabilir ve ulaşılabilir olmalıdır.	5.4.1. Birimlerin faaliyetlerine ilişkin performans verileri ilgili birim tarafından üç ayda bir birimlerden alınarak değerlendirilecektir.	0.00 TL	2017 Haziran	İtfaiye Dairesi Başkanlığı	Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı
KFS 8.3		8.3.1. Prosedürler. talimatlar v.b. dokümanlar ilgili birim tarafından kurumsal internet sitesine yüklenerek. güncellenecek ve ilgili personelin erişimine açık tutulacaktır.	0.00 TL	2017 Haziran	İtfaiye Dairesi Başkanlığı	Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı
KFS 10.1	Yöneticiler. prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontrolleri yapmalıdır.	10.1.1. Birim Yöneticileri. yetki devirleri ve görevlendirmeleri çerçevesinde iş ve işlemlerin birimleri tarafından iş akış şeması ve standartlar doğrultusunda yerine getirilip getirilmediği konusunda kontroller yapacaktır.	0.00TL	2017 Haziran	İtfaiye Dairesi Başkanlığı	Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı

KFS 11.1	Personel yetersizliği, geçici veya sürekli olarak görevden ayrılma, yeni bilgi sistemlerine geçiş, yöntem veya mevzuat değişiklikleri ile olağanüstü durumlar gibi faaliyetlerin sürekliliğini etkileyen nedenlere karşı gerekli önlemler alınmalıdır.	11.1.1. Personelin niteliklerine uygun olarak kendi biriminde belli periyotlarla rotasyona tabi tutulması gerekliliği birim yöneticilerine hizmetçi eğitimler yoluyla anlatılacaktır.	0.00 TL	2017 Haziran	İtfaiye Dairesi Başkanlığı	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı
KFS 11.2	Gerekli hallerde usulüne uygun olarak vekil personel görevlendirilmelidir.	11.2.1. Kanuni izin, geçici görev, disiplin cezası uygulaması veya görevden uzaklaştırma nedeniyle görevlerinden ayrılanların yerine usulüne uygun olarak asgari asil personeldeki şartlara haiz vekil personel görevlendirilecektir.	0.00 TL	2017 Haziran	İtfaiye Dairesi Başkanlığı	İnsan Kaynakları ve Eğitim Dairesi Başkanlığı
KFS 11.3	Görevinden ayrılan personelin, iş veya işlemlerinin durumunu ve gerekli belgeleri de içeren bir rapor hazırlaması ve bu raporu görevlendirilen personele vermesi yönetici tarafından sağlanmalıdır.	11.3.1. Görevinden ayrılan personelin yürüttüğü görevin önemlilik derecesine göre gerekli belgeleri de içerecek şekilde göreviyle ilgili raporlar hazırlatılıp yerine görevlendirilen personele teslim edilmesi konusunda süreklilik sağlanacaktır.	0.00 TL	2017 Haziran	İtfaiye Dairesi Başkanlığı	

İç Kontrol Standartları Eylem Planı tablosunda 2017 yılı nisan ayı itibarıyla tamamlanması öngörülen 3.5.5., 3.5.6., 3.5.7., 3.5.8. ve 3.5.9. nolu eylemlerin (personele verilmesi planlanan eğitimlerin) hatalı, eksik

uygulamaların gerçekleştiği 2016 yılından önce personele verilmiş olması durumunda, 2016 yılında gerçekleşen olumlu veya olumsuz sapmaların meydana gelmeyeceği ve Kurumsal Karne Boyutları içerisinde yer alan finansal boyutun ve boyutların birleşiminden çıkan Kurumsal Karne Genel Performansının aşağıdaki gibi olması beklenebilir.

Tablo 30. İç kontrol standartları eylem planı tablosunda yer alan eylemlerin 2016 yılından önce gerçekleştirilmesi durumunda ortaya çıkması olası 2016 yılı finansal boyut tablosu

AMAÇ	ÖLÇÜT	Birim	Hedef	Gerçekleşen	Sapma	Gerçekleşme Oranı	Düzeltilmiş Yüzde	Ağırlık	Perspektif Performansına Katkısı
FA. 1	FAÖ. 1.1	yüzde	100	100	0	1	1	0,1666	0,1666
	FAÖ. 1.2	yüzde	100	100	0	1	1	0,1666	0,1666
FA. 2	FAÖ. 2.1	yüzde	100	100	0	1	1	0,037	0,037
	FAÖ. 2.2	yüzde	100	100	0	1	1	0,037	0,037
	FAÖ. 2.3	yüzde	100	100	0	1	1	0,037	0,037
	FAÖ. 2.4	yüzde	100	90	10	0,9	0,9	0,037	0,0333
	FAÖ. 2.5	yüzde	100	100	0	1	1	0,037	0,037
	FAÖ. 2.6	yüzde	100	100	0	1	1	0,037	0,037
	FAÖ. 2.7	yüzde	100	100	0	1	1	0,037	0,037
FA. 3	FAÖ. 2.8	yüzde	100	100	0	1	1	0,037	0,037
	FAÖ. 2.9	yüzde	100	70	30	0,7	0,7	0,037	0,0259
	FAÖ. 3.1	yüzde	100	100	0	1	1	0,3333	0,3333
TOPLAM									0,9847

Eylem planında belirtilen eğitimlerin 2016 yılından önce ifa edilmiş olması varsayımı altında, 2016 yılı için % 93,29 oranında gerçekleşen

finansal boyut performansının % 98,47 seviyesine ulaşacağı ve buna bağlı olarak kurumsal karne genel performansının % 82,58'den % 83,68'e çıkacağı öngörülmektedir.

Tablo 31. İç kontrol standartları eylem planı tablosunda yer alan eylemlerin 2016 yılından önce gerçekleştirilmesi durumunda ortaya çıkması olası 2016 yılı kurumsal karne boyutlarının genel performansa katkısı tablosu

	Genel Performansa Katkısı	Ağırlık	Genel Performansa Katkısı
Vatandaş Boyutu	0.85	0,34	% 28,90
Finans Boyutu	0.98	0,22	% 21,56
İç Süreçler Boyutu	0.67	0,22	% 14,74
Öğrenme ve Personel Boyutu	0.84	0,22	% 18,48
TOPLAM			% 83,68

Eylem planında belirtilen eğitimlerin 2016 yılından önce personele verilmiş olması varsayımı altında, 2016 yılında gerçekleşen olumsuz bütçe

sapmalarının meydana gelmeyeceği veya azalacağı öngörülmektedir. Bu durumda ortaya çıkması olası gider ve gelir bütçelerinin aşağıdaki gibi olması beklenilmektedir.

Tablo 32. İç kontrol standartları eylem planı tablosunda yer alan eylemlerin 2016 yılından önce gerçekleştirilmesi durumunda finansal boyut için ortaya çıkması olası gider bütçesi

AMAÇ	ÖLÇÜT	Değişken/Sabit	Planlanan Bütçe (TL)	Gerçekleşen Bütçe (TL)	Sapma (TL)
FA. 2	FAÖ. 2.1	D	1.983.000,00	1.983.000,00	0,00
	FAÖ. 2.2	D	74.329,00	74.329,00	0,00
	FAÖ. 2.3	D	480.000,00	480.000,00	0,00
	FAÖ. 2.4	D	89.000,00	90.000,00	(1.000,00)
	FAÖ. 2.5	D	9.046,00	9.046,00	0,00
	FAÖ. 2.6	D	3.430,00	3.430,00	0,00
	FAÖ. 2.7	D	0,00	0,00	0,00
	FAÖ. 2.8	D	15.638,00	15.638,00	0,00
FA. 3	FAÖ. 3.1	D	677.000,00	677.000,00	0,00
TOPLAM			3.331.443,00	3.332.443,00	(1.000,00)

Tablo 33. İç kontrol standartları eylem planı tablosunda yer alan eylemlerin 2016 yılından önce gerçekleştirilmesi durumunda finansal boyut için ortaya çıkması olası gelir bütçesi

AMAÇ	ÖLÇÜT	Değişken/Sabit	Planlanan Bütçe (TL)	Gerçekleşen Bütçe (TL)	Sapma (TL)
FA. 1	FAÖ. 1.1	D	25.200,00	25.200,00	0,00
	FAÖ. 1.2	D	22.800,00	22.800,00	0,00
TOPLAM			48.000,00	48.000,00	0,00

İç kontrol standartları eylem planı tablosunda yer alan eğitimlerin 2016 yılından önce ifa edilmiş olması varsayımı altında, yıl boyunca ortaya çıkan 427.047,00 TL tutarındaki bütçe sapsmasının, yerini sadece gider bütçesinde 1.000,00 TL olumsuz sapsmaya bırakacağı ve kurum kaynaklarında 426.047,00 TL tutarında iyileşme görüleceği varsayılmaktadır.

Sonuç

Kocaeli Büyükşehir Belediyesi bünyesinde 2017 yılı itibarıyla 20 Daire Başkanlığı mevcut olup sayfa kısıtı sebebiyle sadece İtfaiye Dairesi Başkanlığı özelinde kurumsal karne modeli uygulanmıştır. Kurumsal karne ölçütleri için 2017 yılı performans programında belirtilen hedefler ile 2017 yılsonu itibarıyla gerçekleşen veriler karşılaştırıldığında ölçütler itibarıyla öngörülen hedeflerden sapsmalar olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal karne ölçütlerinin bir kısmının mali yönü mevcut iken bir kısmının mali yönü bulunmadığından bazı ölçütlerde sadece miktar sapsması, bazı ölçütlerde sadece bütçe sapsması, bazı ölçütlerde ise miktar ve bütçe sapsması birlikte görülmektedir. Miktar ve bütçe sapsmalarını birbirleriyle alakasız gibi değerlendirmek doğru netice vermeyeceğinden, dönem sonu itibarıyla bütçede ortaya çıkan olumlu sapsmaların nedenleri irdelenmelidir. Zira bütçedeki olumlu sapsmanın temelinde olumsuz miktar sapsmasının olması durumunda, olumlu bütçe sapsması sebebiyle kısa vadede oluşan pozitif durumun, olumsuz miktar sapsması sebebiyle orta ve uzun vadede negatif etki ortaya çıkaracağı dikkatlerden kaçırılmamalıdır.

Oluşturulan kurumsal karne modeli incelendiğinde yangınlara müdahale süresinin hedeflenen sürenin altında gerçekleştiği görülmektedir. Bu olumlu duruma karşın itfaiye aracı alımı ile yangınlara karşı bilgilendirici seminerler verilmesi ve bu konuyla ilgili broşür dağıtılması faaliyetlerinde hedeflenen miktarın gerisinde kaldığı görülmektedir. Bunlara ilave olarak tahsilatların gelir tarifesine uygun yapılması, harcırah hesaplaması, damga vergisi hesaplaması, bayram ikramiyelerinin hesaplanması, avans uygulamaları, yeni itfaiye hizmet binalarının yapılması, mevcut itfaiye hizmet binalarının modernize edilmesi, personel ile alakalı olarak disiplin işlemlerinin mevzuata uygun yürütülmesi ve personele yapılan ödemelerin mevzuata uygun yapılması faaliyetlerinde de hedeflenen seviyenin gerisinde kaldığı görülmektedir. Miktar ve bütçe sapsmaları sebebiyle birim yöneticilerinin herhangi bir yaptırıma tabi tutulmalarını faaliyetin icrası aşamasında dönem başında hedeflenen miktar ve bütçe hedeflerinin gözardı edilmesine sebep olmakla birlikte tüm sapsmaları bu nedene bağlamak doğru netice vermeyecektir.

Kurumsal karne uygulamasında yer alan ölçütler için belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi durumunda ortaya çıkacak % 100 başarı seviyesinin, hedeflerden sapsmalar neticesinde % 82,58 oranında gerçekleştiği, dolayısıyla % 17,42 oranındaki performans sapsması ortaya çıktığı görülmektedir. Stratejik plan ve performans programının oluşturulması sürecinde hedeflerin nasıl belirleneceğine ilişkin eğitimlerin düzenlenmesi; miktar ve bütçe sapsmalarının ayrı ayrı ele alınması yerine birlikte ele alınarak kısa, orta ve uzun vade itibarıyla değerlendirilmesi suretiyle kurum ve birim performansına yönelik iyileştirici kararlar alabilmek mümkündür.

Ortaya çıkan miktar ve bütçe sapsmalarının nedenleri 26/12/2007 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan Kamu İç Kontrol Standart Tebliğinde belirtilen esaslar çerçevesinde irdelenmiş olup miktar ve bütçe hedeflerinin bir komisyon tarafından katılımcı yöntemlerle hazırlanmaması, hedeflerin süreç içerisinde görevli personelin fikirleri alınmaksızın belirlenmesi, geçmiş yıllara ait miktar ve fiyat gelişmelerinden (arşiv verilerinden) yararlanılmaması, bütçelemede yapılan tahminlerin gerçekçi olmaması, birim yöneticileri tarafından performans programında belirtilen hedeflerle bağlı kalınmaksızın hareket edilmesi, personel tarafından idareye beyan edilen bilgilerin gerçekliğinin kontrol edilmemesi, bazı ölçütlere bütçe tahsis edilmemesi ve görevli personele görevi kapsamında gereken eğitimlerin verilememesinin miktar ve bütçe sapsmalarına sebebiyet verdiği değerlendirilmiştir. Tespit edilen sapsmaları giderici eylemlerin belirtildiği iç

kontrol standartları eylem planı tablosunda öngörülen eylemlerin gerçekleştirilmesi ile miktar ve bütçe sapsmalarının önüne geçilebileceği, performans seviyesinin yükseltilebileceği değerlendirilmektedir.

İç kontrol standartları eylem planı tablosunda belirtilen eylemlerin bir kısmı belirli bir bütçe gerektiren bir kısmı bütçe gerektirmemektedir. Personelin eğitimi ile ilgili olan ve belirli bir bütçe gerektiren eylemler kurum bünyesinde istihdam olunan uzman personel tarafından ücretsiz yerine getirilebilecek ve bu durumda kurum bütçesinden herhangi bir ödeme yapılmasına gerek kalmayacaktır.

Bir birim için oluşturulan kurumsal karne modelinin kurum geneli için oluşturulması mümkündür. Ancak böyle bir durumda gerek seçilecek ölçütlerin gerekse bu ölçütler için hedeflenen miktar ve bütçe seviyelerinin doğru tespiti önem kazanacaktır. Ancak Büyükşehir Belediyeleri için oluşturulacak kurumsal karne modeli için en uygun ölçütlerin neler olabileceğine ilişkin bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu sebeple Büyükşehir Belediyeleri için oluşturulacak kurumsal karne modeli için en uygun ölçütlerin neler olabileceğine ilişkin çalışma yapılması bu alanda çalışma yapacaklara önerilmektedir.

Kaynakça

- Akal, Z. (2011). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi çok yönlü performans göstergeleri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınevi, Ankara.
- Ağca, V. (2015). Türk imalat işletmelerinde çok boyutlu performans değerlendirme (pd) modellerine dayalı performans göstergelerinin kullanılabilirliği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23.
- Aktürk, A., & Özgür, E. (2011). Otel işletmelerinde bir faaliyet denetim aracı olarak kurumsal karnenin uygulanabilirliği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi Nisan Ayı*.
- Bekmezci, M. (2010). Stratejik bir yönetim yaklaşımı olan dengeli başarı göstergesi (Balanced Scorecard)'nin Türkiye'nin en büyük 500 firmasına uygulanması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2).
- 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.
- Goosier, J. (2000). Designing a Knowledge Management Performance Framework, *Journal of Knowledge Management*, 4 (4), 303-310.
- 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.
- Güner, M. F. (2008). Bir stratejik yönetim modeli olarak Balanced Scorecard. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10(1). 247-265.
- Ensari, H. (2005). 21. yy Okulları için etkili bir stratejik yönetim aracı: *Balanced Scorecard*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2015). *Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, Aura Yayınları, 2015, İstanbul.
- Kaplan, R. (2001). *Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations*. A Publishing Unit of John Wiley & Sons, Inc. 2001. 353- 371
- Kuşu, 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.
- Pocket, M. (2009). *Performansı ölçmek*, Harvard Business Scholl Publishing Corporation, Optimist Yayınları.
- Usta, A. (2012). Kamu örgütlerinde kurumsal karne modeli ile performans yönetimi: Boyutlar ve göstergeler. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 99-120.
- Yüreğir, O., & Nakıboğlu, G. (2007). Performans ölçümü ve ölçüm sistemleri: genel bir bakış, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 545-562. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5993f69e05b953.36243252