

# İÇ KONTROL SİSTEMİ

---

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı

MART- 2024

# İÇ KONTROL HAKKINDA YASAL DÜZENLEMELER

- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003)
- İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar (2005)
- Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği (2007)
- Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı Rehberi (2009)
- Kamu İç Kontrol Standartları Uyum Genelgesi (2013)
- Kamu İç Kontrol Rehberi (2014)

# İç Kontrolün Tanımı

Faaliyetlerin

Varlık ve kaynakların

Muhasebe kayıtlarının

Mali bilgi ve yönetim sisteminin

Etkili, ekonomik ve verimli yürütülmesi

korunması

Doğru ve tam olarak tutulması

Zamanında ve güvenilir üretilmesi

amacıyla idare tarafından oluşturulan

Organizasyon

Yöntem

Süreçle

İç denetimi

Kapsayan mali ve diğer kontroller bütünüdür

# İç Kontrolün Temel Unsurları

- İç kontrol mali ve mali olmayan tüm işlemleri kapsar.
- İç kontrol sistemi yılda en az bir kez değerlendirilir ve alınması gereken önlemler belirlenir.
- İç kontrol düzenleme ve uygulamalarında mevzuata uygunluk, saydamlık, hesap verebilirlik ve ekonomiklik, etkinlik, etkililik gibi iyi mali yönetim ilkeleri esas alınır.

*(İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar Md.6)*

# İÇ KONTROL SİSTEMİNDE AKTÖRLER

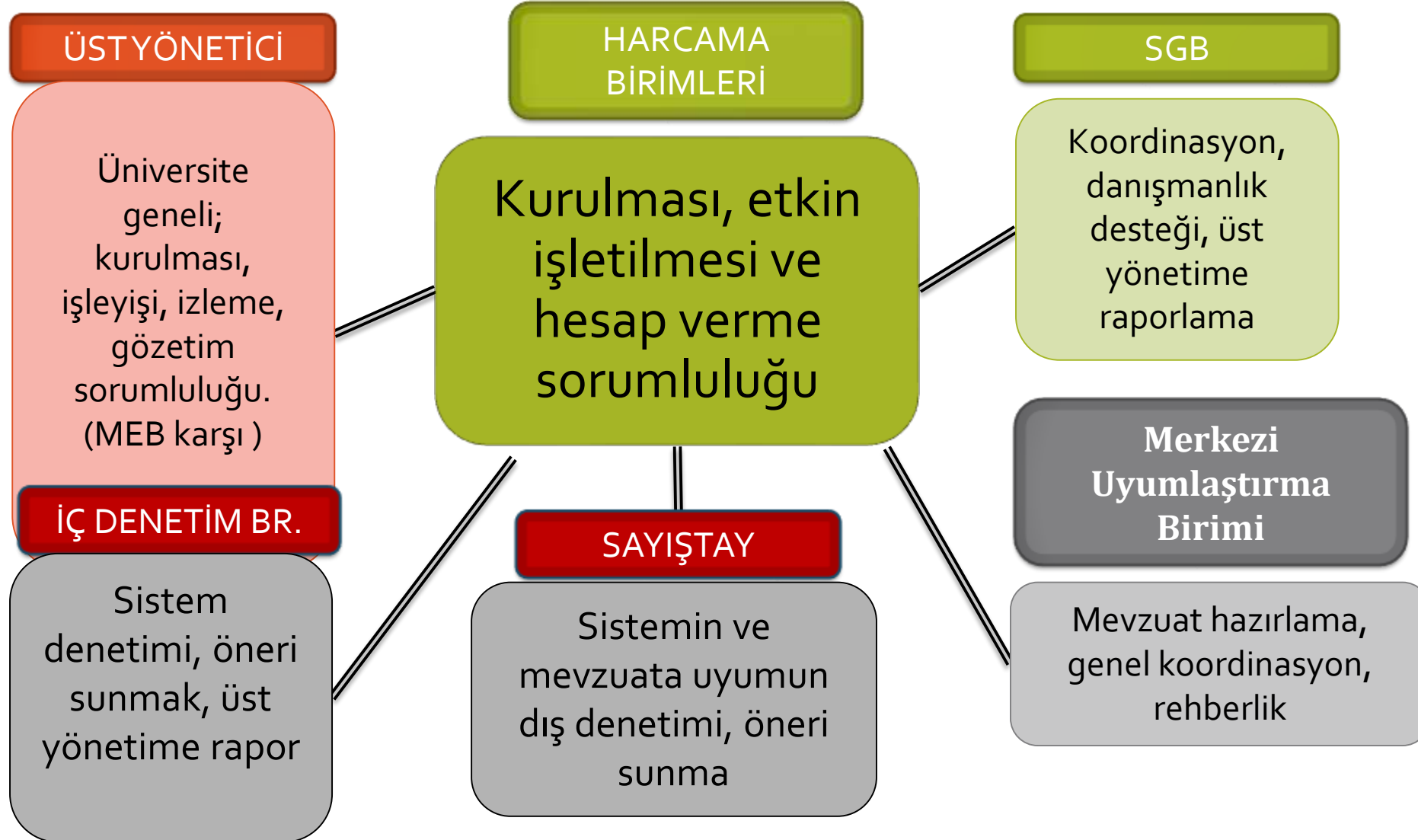
- Üst Yöneticiler
- Harcama Yetkilileri
- Mali Hizmetler Birimleri (SGB)
- Muhasebe Yetkilileri
- İç Denetçiler
- Tüm Çalışanlar

Merkezi  
Uyumlaştırma Birimi

Dış Denetçiler



# AKTÖRLERİN SORUMLULUKLARI



# İç kontrolde COSO Modeli

İç Kontrol Sisteminin uluslararası kabul gören ve en iyi bilinen modeli COSO Modeli'dir. (COSO: Committee of Sponsoring Organizations, 1992, İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve Raporu)

Coso Modeli'nde İç kontrol sistemi birbiri ile ilişkili beş unsurdan meydana gelir. Bunlar;

1. Kontrol ortamı
2. Risk değerlendirme
3. Kontrol faaliyetleri
4. Bilgi ve iletişim
5. İzleme

# COSO PRAMİDİ





## KAMU İÇ KONTROL STANDARTLARI

5 BİLEŞEN

18 STANDART

79 GENEL  
ŞART

Kamu İç Kontrol Standartları, COSO modeli çerçevesinde hazırlanmıştır.

# KAMU İÇ KONTROL STANDARTLARI

## Kontrol Ortamı

Etik değerler ve dürüstlük

Misyon, organizasyon yapısı ve görevler

Personelin yeterliliği ve performansı

Yetki devri

## Risk Değerlendirme

Planlama ve programlama

Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi

## Kontrol Faaliyetleri

Kontrol stratejileri ve yöntemleri

Prosedürlerin belirlenmesi ve belgelendirilmesi

Görevler ayrılığı

Hiyerarşik kontroller

Faaliyetlerin sürekliliği

Bilgi sistemleri kontrolleri

## Bilgi ve İletişim

Bilgi ve iletişim

Raporlama

Kayıt ve dosyalama sistemi

Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesi

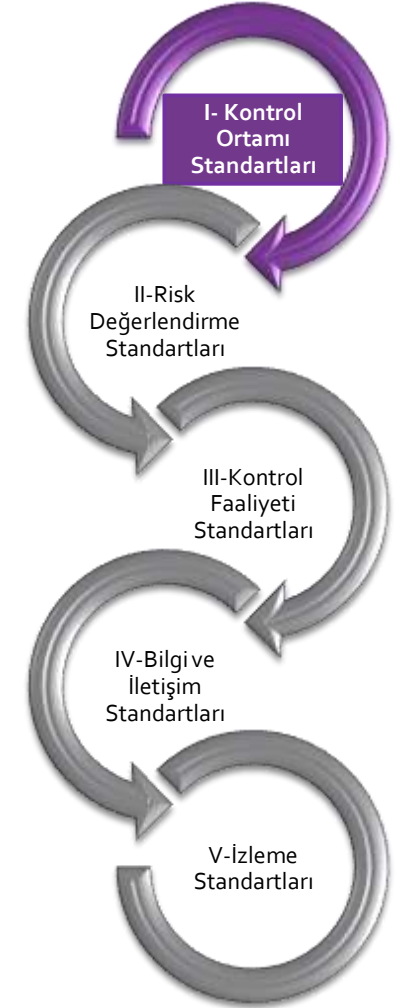
## İzleme

İç kontrolün değerlendirilmesi

İç denetim

# I- Kontrol Ortamı Standartları

- **Kontrol ortamı**, iç kontrolün **temel** unsurudur. İç kontrolün başarılı ya da başarısız olması, iç kontrol sürecinin yer aldığı kontrol ortamına bağlıdır. Kontrol ortamı, kurumun iş görme biçimini ifade eder.
- İç kontrolün gerçekleştirilmesinde en önemli rolü çalışanlar oynadığı için, kurum bünyesindeki her bireyin sorumluluklarını ve yetkilerinin sınırını iyi bilmesi gerekmektedir. Çalışanlar, kişisel ve mesleki dürüstlüğü, etik değerleri sürdürüp sergilemek ve yürürlükteki davranış kurallarına her zaman uymak durumundadır.
- Yönetim ve çalışanların, iç kontrole yönelik **pozitif ve destekleyici** bir ortam oluşturması ve sürdürmesi büyük önem taşımaktadır.
- **4 standart ve 26 genel şarttan oluşmaktadır.**



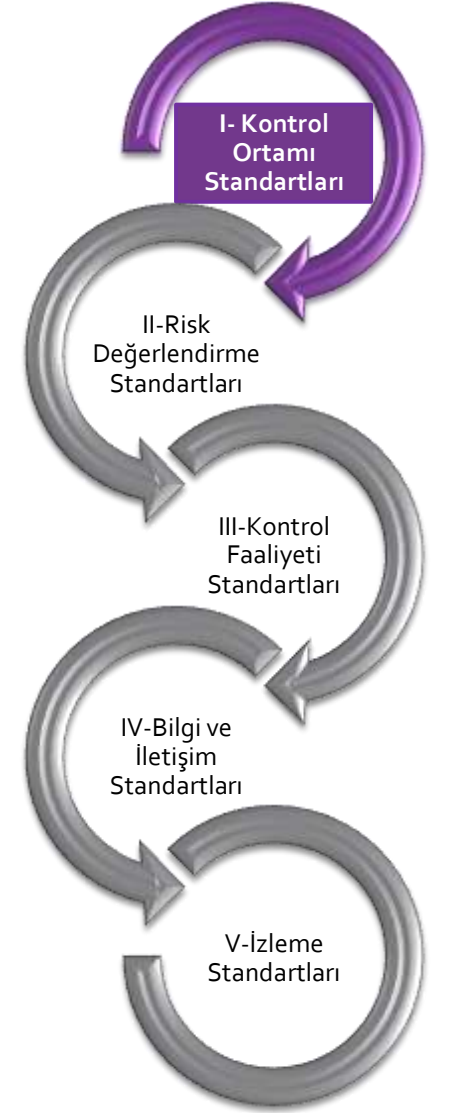
# I- Kontrol Ortamı Standartları

## Standart: 1. Etik Değerler ve Dürüstlük

Personel davranışlarını belirleyen kuralların personel tarafından bilinmesi sağlanmalıdır.

Bu standart için gerekli **genel şartlar**:

- 1.1. İç kontrol sistemi ve işleyişi yönetici ve personel tarafından sahiplenilmeli ve desteklenmelidir.
- 1.2. İdarenin yöneticileri iç kontrol sisteminin uygulanmasında personele örnek olmalıdırlar.
- 1.3. Etik kurallar bilinmeli ve tüm faaliyetlerde bu kurallara uyulmalıdır.
- 1.4. Faaliyetlerde dürüstlük, saydamlık ve hesap verebilirlik sağlanmalıdır.
- 1.5. İdarenin personeline ve hizmet verilenlere adil ve eşit davranılmalıdır.
- 1.6. İdarenin faaliyetlerine ilişkin tüm bilgi ve belgeler doğru, tam ve güvenilir olmalıdır.



# I- Kontrol Ortamı Standartları

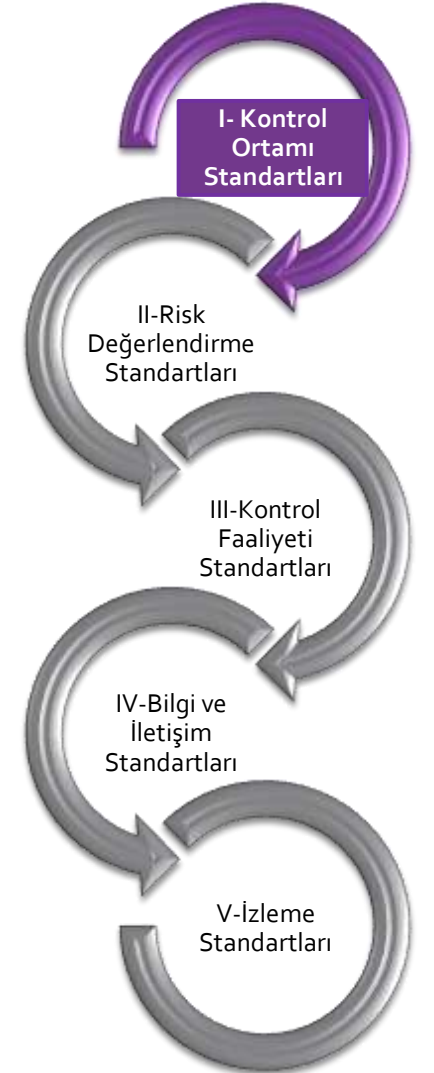
## Standart: 2. Misyon, organizasyon yapısı ve görevler

İdarelerin misyonu ile birimlerin ve personelin görev tanımları yazılı olarak belirlenmeli, personele duyurulmalı ve idarede uygun bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır.

Bu standart için gerekli **genel şartlar**:

- 2.1. İdarenin misyonu yazılı olarak belirlenmeli, duyurulmalı ve personel tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır.
- 2.2. Misyonun gerçekleştirilmesini sağlamak üzere idare birimleri ve alt birimlerince yürütülecek görevler yazılı olarak tanımlanmalı ve duyurulmalıdır.
- 2.3. İdare birimlerinde personelin görevlerini ve bu görevlere ilişkin yetki ve sorumluluklarını kapsayan görev dağılım çizelgesi oluşturulmalı ve personele bildirilmelidir.
- 2.4. İdarenin ve birimlerinin teşkilat şeması olmalı ve buna bağlı olarak fonksiyonel görev dağılımı belirlenmelidir.
- 2.5. İdarenin ve birimlerinin organizasyon yapısı, temel yetki ve sorumluluk dağılımı, hesap verebilirlik ve uygun raporlama ilişkisini gösterecek şekilde olmalıdır.
- 2.6. İdarenin yöneticileri, faaliyetlerin yürütülmesinde hassas görevlere ilişkin prosedürleri belirlemeli ve personele duyurmalıdır.
- 2.7. Her düzeydeki yöneticiler verilen görevlerin sonucunu izlemeye yönelik mekanizmalar oluşturmalıdır.

## Kamu İç Kontrol Standartları



# I- Kontrol Ortamı Standartları

## Standart: 3. Personelin yeterliliği ve performansı

İdareler, personelin yeterliliği ve görevleri arasındaki uyumu sağlamalı, performansın değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik önlemler almalıdır.

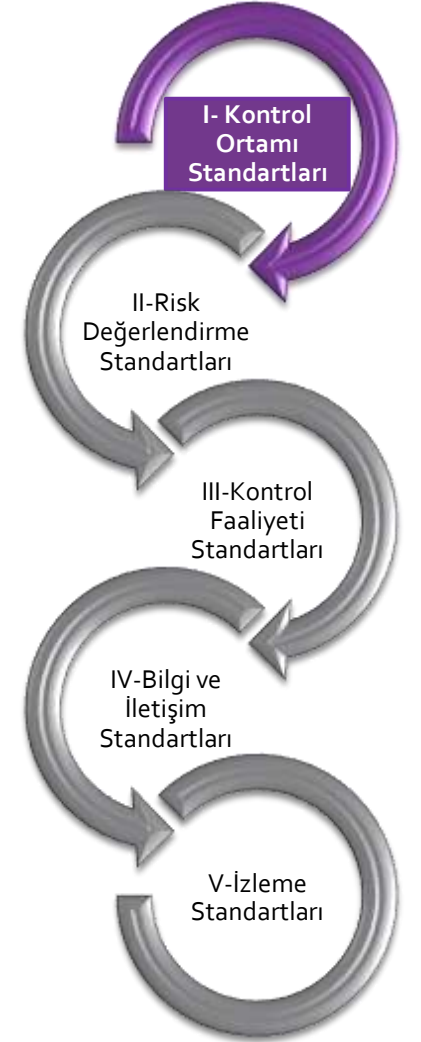
Bu standart için **gerekli genel şartlar**:

3.1. İnsan kaynakları yönetimi, idarenin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamaya yönelik olmalıdır.

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.

3.4. Personelin işe alınması ile görevinde ilerleme ve yükselmesinde liyakat ilkesine uyulmalı ve bireysel performansı göz önünde bulundurulmalıdır.



# I- Kontrol Ortamı Standartları

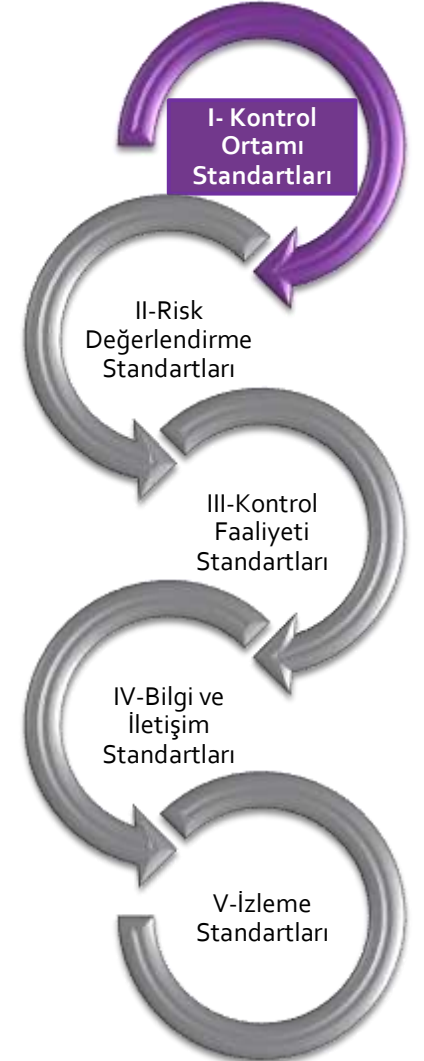
3.5. Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir.

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.

3.8. Personel istihdamı, yer değiştirme, üst görevlere atanma, eğitim, performans değerlendirmesi, özlük hakları gibi insan kaynakları yönetimine ilişkin önemli hususlar yazılı olarak belirlenmiş olmalı ve personele duyurulmalıdır

## Kamu İç Kontrol Standartları



# I- Kontrol Ortamı Standartları

## Standart: 4. Yetki Devri

İdarelerde yetkiler ve yetki devrinin sınırları açıkça belirlenmeli ve yazılı olarak bildirilmelidir. Devredilen yetkinin önemi ve riski dikkate alınarak yetki devri yapılmalıdır.

Bu standart için gerekli **genel şartlar:**

4.1. İş akış süreçlerindeki imza ve onay mercileri belirlenmeli ve personele duyurulmalıdır.

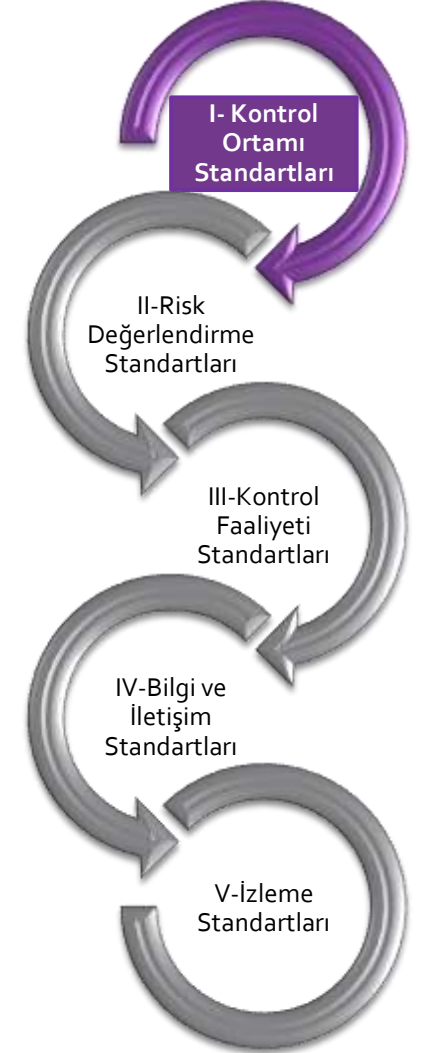
4.2. Yetki devirleri, üst yönetici tarafından belirlenen esaslar çerçevesinde devredilen yetkinin sınırlarını gösterecek şekilde yazılı olarak belirlenmeli ve ilgililere bildirilmelidir.

4.3. Yetki devri, devredilen yetkinin önemi ile uyumlu olmalıdır.

4.4. Yetki devredilen personel görevin gerektirdiği bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır.

4.5. Yetki devredilen personel, yetkinin kullanımına ilişkin olarak belli dönemlerde yetki devredene bilgi vermeli, yetki devreden ise bu bilgiyi aramalıdır.

## Kamu İç Kontrol Standartları

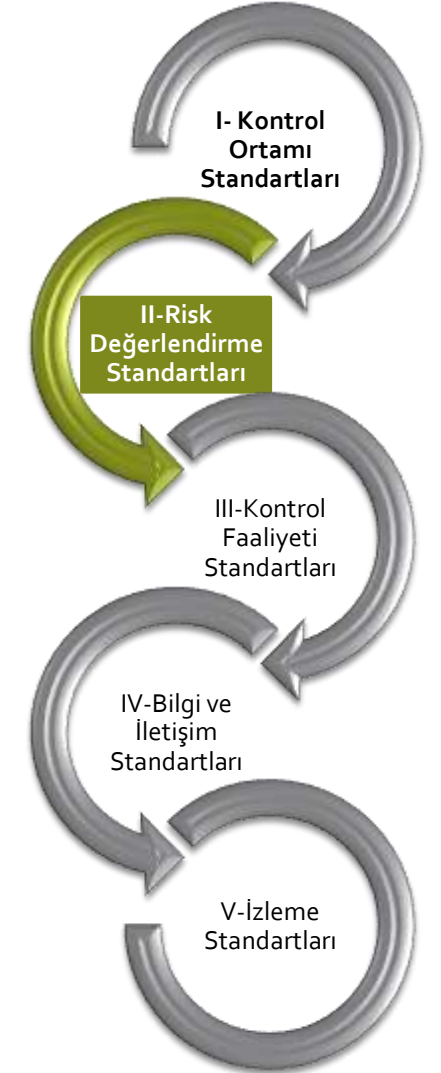




# II- Risk Değerlendirme Standartları

- **Risk değerlendirme**, kurumun hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyen önemli riskleri tespit ve analiz etme, bunlara uygun yanıtlar verilmesini belirleme sürecidir.
- İç kontrol faaliyeti **risk esaslı** olarak gerçekleştirilmelidir. Buna göre sistemin zayıf ve güçlü yönlerine ilişkin olarak analiz yapılması, risk alanlarının belirlenmesi ve kontrol faaliyetlerinin bu alanlarda yoğunlaştırılması gerekmektedir.
- Risk değerlendirmesi **değişen koşulları devamlı takip ederek** fırsatları, riskleri tespit ve analiz etmek ve koşulların değişmesine bağlı olarak meydana gelen risklerle başa çıkabilmek üzere iç kontrolde sürekli değişiklik yapmayı ifade eder.
- **2 standart** altında **9 genel şarttan** oluşur.

## Kamu İç Kontrol Standartları



# II- Risk Değerlendirme Standartları

Kamu İç Kontrol Standartları

## Standart: 5. Planlama ve Programlama

İdareler, faaliyetlerini, amaç, hedef ve göstergelerini ve bunları gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları kaynakları içeren plan ve programlarını oluşturmalı ve duyurmalı, faaliyetlerinin plan ve programlara uygunluğunu sağlamalıdır.

Bu standart için gerekli **genel şartlar**:

5.1. İdareler, misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek amacıyla katılımcı yöntemlerle **stratejik plan** hazırlamalıdır.

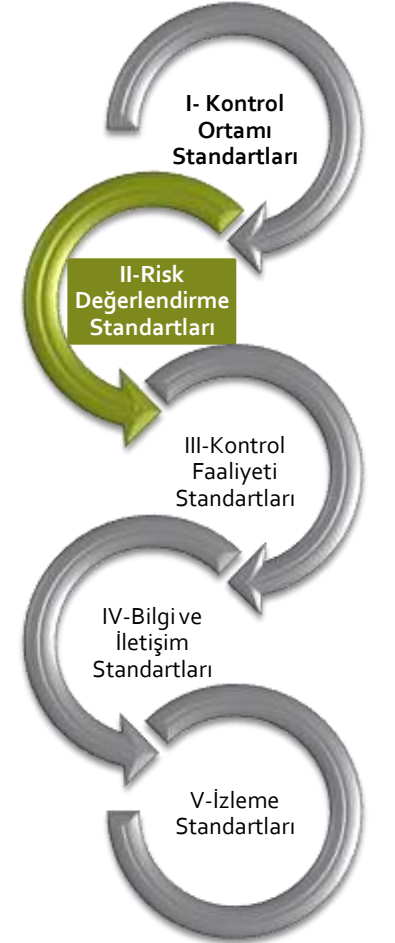
5.2. İdareler, yürütecekleri program, faaliyet ve projeleri ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren **performans programı** hazırlamalıdır.

5.3. İdareler, **bütçelerini stratejik planlarına ve performans programlarına uygun olarak** hazırlamalıdır

5.4. Yöneticiler, faaliyetlerin ilgili mevzuat, stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflere uygunluğunu sağlamalıdır.

5.5. Yöneticiler, görev alanları çerçevesinde idarenin hedeflerine uygun **özel hedefler belirlemeli ve personeline duyurmalıdır.**

5.6. İdarenin ve birimlerinin hedefleri, spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve süreli olmalıdır.



# II- Risk Değerlendirme Standartları

Kamu İç Kontrol Standartları

## Standart: 6. Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi

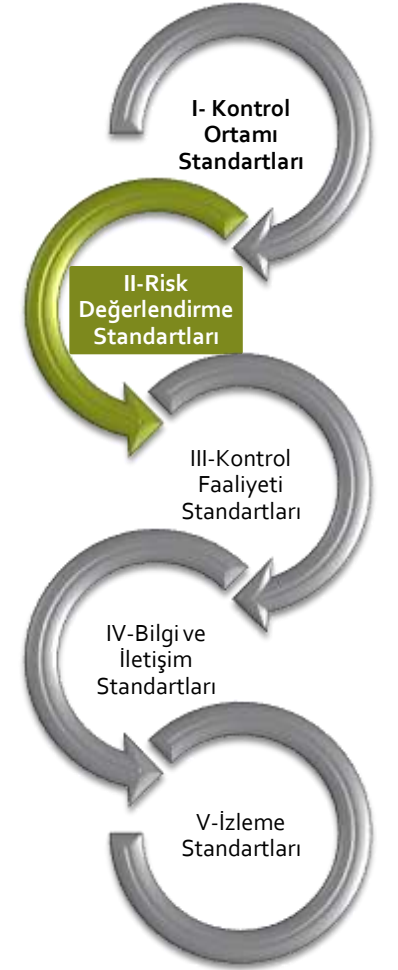
İdareler, sistemli bir şekilde analizler yaparak amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskleri tanımlayarak değerlendirmeli ve alınacak önlemleri belirlemelidir.

Bu standart için gerekli **genel şartlar**:

6.1. İdareler, her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflerine yönelik riskleri belirlemelidir.

6.2. Risklerin gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez analiz edilmelidir.

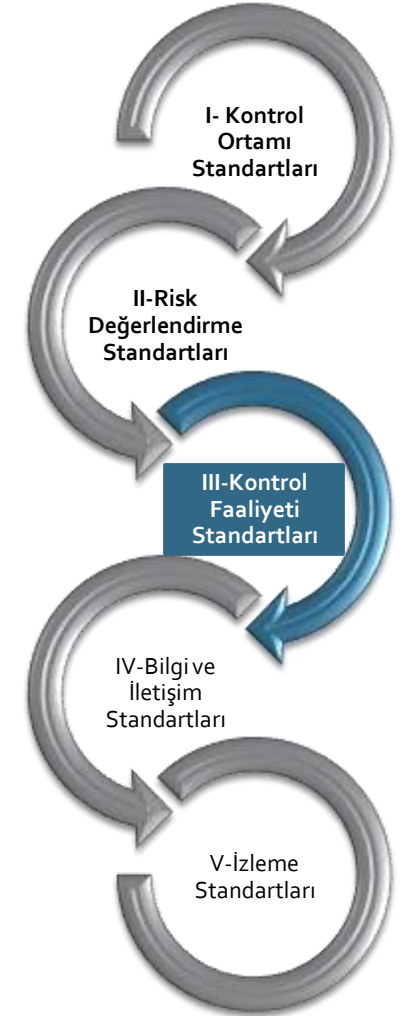
6.3. Risklere karşı alınacak önlemler belirlenerek eylem planları oluşturulmalıdır.



# III- Kontrol Faaliyeti Standartları

- **Kontrol faaliyetleri**, idarenin hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlamak ve belirlenen riskleri yönetmek amacıyla oluşturulan politika ve prosedürlerdir.
- Kontrol faaliyetleri kurumun bütün kademelerine ve faaliyetlerine yayılmalıdır.
- Kontrol faaliyetlerine örnek olarak; yetki devri ve onay prosedürleri, görevlerin birbirinden ayrılması, kaynaklara ve resmi kayıtlara erişim konusunda kontroller gösterilebilir.
- 6 standart altında 17 genel şarttan oluşmaktadır.

## Kamu İç Kontrol Standartları



# III- Kontrol Faaliyeti Standartları

## Standart: 7. Kontrol stratejileri ve yöntemleri

İdareler, hedeflerine ulaşmayı amaçlayan ve riskleri karşılamaya uygun kontrol strateji ve yöntemlerini belirlemeli ve uygulamalıdır.

Bu standart için gerekli **genel şartlar**:

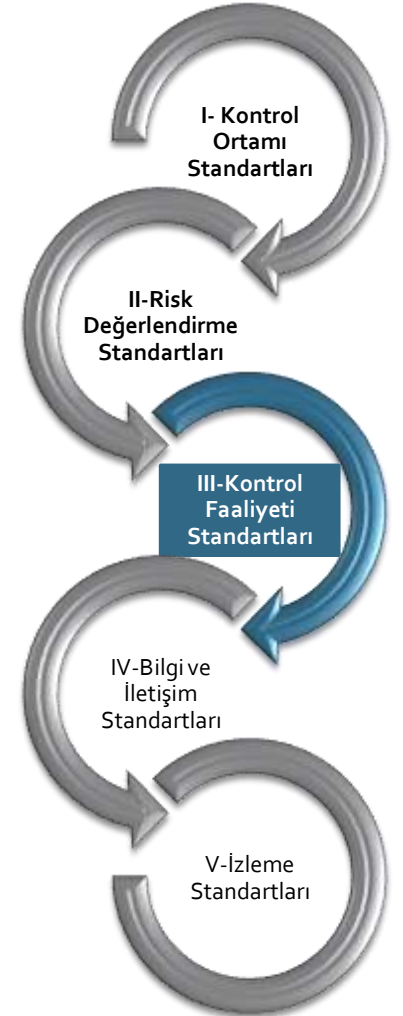
7.1. Her bir faaliyet ve riskleri için uygun kontrol strateji ve yöntemleri (düzenli gözden geçirme, örnekleme yoluyla kontrol, karşılaştırma, onaylama, raporlama, koordinasyon, doğrulama, analiz etme, yetkilendirme, gözetim, inceleme, izleme v.b.) belirlenmeli ve uygulanmalıdır.

7.2. Kontroller, gerekli hallerde, işlem öncesi kontrol, süreç kontrolü ve işlem sonrası kontrolleri de kapsamalıdır.

7.3. Kontrol faaliyetleri, varlıkların dönemsel kontrolünü ve güvenliğinin sağlanmasını kapsamalıdır.

7.4. Belirlenen kontrol yönteminin maliyeti beklenen faydayı aşmamalıdır.

## Kamu İç Kontrol Standartları



# III- Kontrol Faaliyeti Standartları

## Standart: 8. Prosedürlerin belirlenmesi ve belgelendirilmesi

İdareler, faaliyetleri ile mali karar ve işlemleri için gerekli yazılı prosedürleri ve bu alanlara ilişkin düzenlemeleri hazırlamalı, güncellemeli ve ilgili personelin erişimine sunmalıdır.

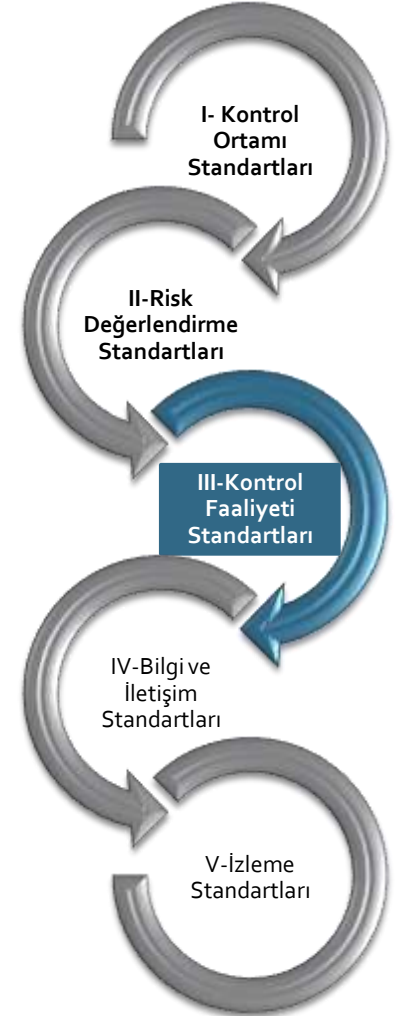
Bu standart için gerekli **genel şartlar**:

8.1. İdareler, faaliyetleri ile mali karar ve işlemleri hakkında yazılı prosedürler belirlemelidir.

8.2. Prosedürler ve ilgili dokümanlar, faaliyet veya mali karar ve işlemin başlaması, uygulanması ve sonuçlandırılması aşamalarını kapsamalıdır.

8.3. Prosedürler ve ilgili dokümanlar, güncel, kapsamlı, mevzuata uygun ve ilgili personel tarafından anlaşılabilir ve ulaşılabilir olmalıdır.

## Kamu İç Kontrol Standartları



# III- Kontrol Faaliyeti Standartları

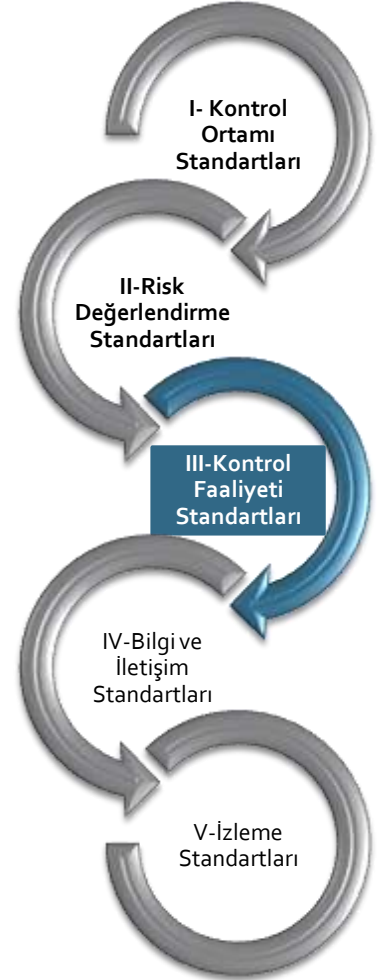
## Standart: 9. Görevler ayrılığı

Hata, eksiklik, yanlışlık, usulsüzlük ve yolsuzluk risklerini azaltmak için faaliyetler ile mali karar ve işlemlerin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrol edilmesi görevleri personel arasında paylaşılmalıdır.

Bu standart için gerekli genel şartlar:

- 9.1. Her faaliyet veya mali karar ve işlemin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrolü görevleri farklı kişilere verilmelidir.
- 9.2. Personel sayısının yetersizliği nedeniyle görevler ayrılığı ilkesinin tam olarak uygulanamadığı idarelerin yöneticileri risklerin farkında olmalı ve gerekli önlemleri almalıdır.

## Kamu İç Kontrol Standartları



# III- Kontrol Faaliyeti Standartları

Kamu İç Kontrol Standartları

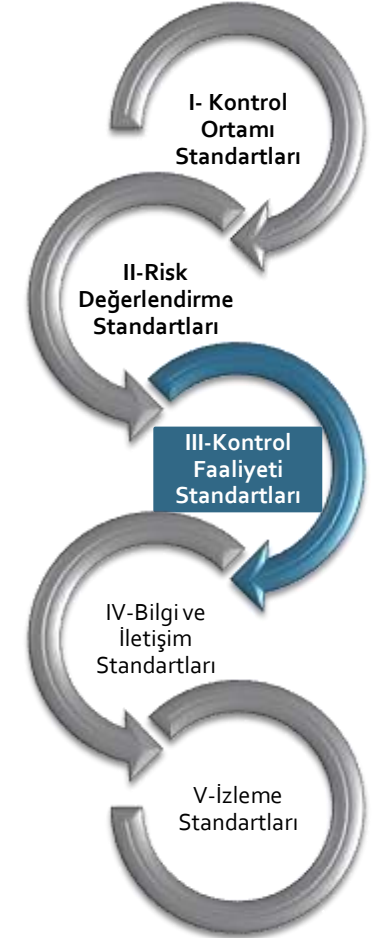
## Standart: 10. Hiyerarşik kontroller

Yöneticiler, iş ve işlemlerin prosedürlere uygunluğunu sistemli bir şekilde kontrol etmelidir.

Bu standart için gerekli **genel şartlar:**

10.1. Yöneticiler, prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontrolleri yapmalıdır.

10.2. Yöneticiler, personelin iş ve işlemlerini izlemeli ve onaylamalı, hata ve usulsüzlüklerin giderilmesi için gerekli talimatları vermelidir.





# III- Kontrol Faaliyeti Standartları

## Standart: 11. Faaliyetlerin sürekliliği

İdareler, faaliyetlerin sürekliliğini sağlamaya yönelik gerekli önlemleri almalıdır.

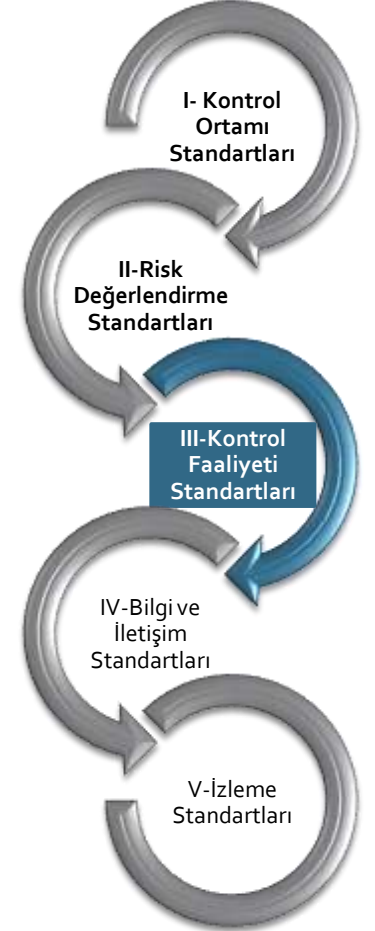
Bu standart için gerekli **genel şartlar:**

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.**

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.

## Kamu İç Kontrol Standartları



# III- Kontrol Faaliyeti Standartları

## Standart: 12. Bilgi sistemleri kontrolleri

İdareler, bilgi sistemlerinin sürekliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için gerekli kontrol mekanizmaları geliştirmelidir.

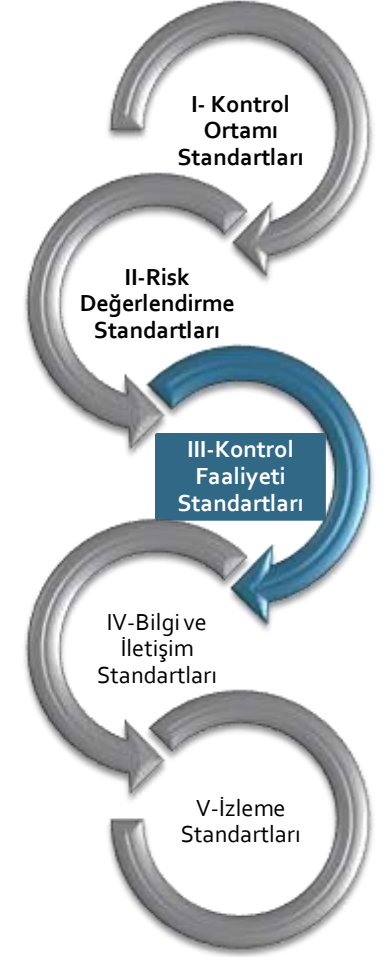
Bu standart için gerekli genel şartlar:

12.1. Bilgi sistemlerinin sürekliliğini ve güvenilirliğini sağlayacak kontroller yazılı olarak belirlenmeli ve uygulanmalıdır.

12.2. Bilgi sistemine veri ve bilgi girişi ile bunlara erişim konusunda yetkilendirmeler yapılmalı, hata ve usulsüzlüklerin önlenmesi, tespit edilmesi ve düzeltilmesini sağlayacak mekanizmalar oluşturulmalıdır.

12.3. İdareler bilişim yönetişimini sağlayacak mekanizmalar geliştirmelidir.

## Kamu İç Kontrol Standartları



# IV- Bilgi ve İletişim Standartları

- **Bilgi ve iletişim**, gerekli bilginin ihtiyaç duyan kişi, personel ve yöneticiye belirli bir formatta ve ilgililerin iç kontrol ve diğer sorumluluklarını yerine getirmelerine imkan verecek bir zaman dilimi içinde iletilmesini sağlayacak bilgi, iletişim ve kayıt sistemini kapsar.
- Etkin bir iç kontrol sistemi kurmak ve kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için bir kurumun bütün kademelerinde **bilgiye** ihtiyaç duyulur. Çalışanların sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için iç kontrole ilgili bilgiler anında kaydedilmeli, sınıflandırılmalı ve personele duyurulmalıdır. Güvenilir ve uygun bilgilerin sağlanabilmesi için işlemlerin anında kaydedilmesi ve düzgün biçimde sınıflandırılması gerekmektedir.
- **4 standart** altında **20 genel şarttan** oluşmaktadır.

## Kamu İç Kontrol Standartları



# IV- Bilgi ve İletişim Standartları

## Standart: 14. Raporlama

İdarenin amaç, hedef, gösterge ve faaliyetleri ile sonuçları, saydamlık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda raporlanmalıdır.

Bu standart için gerekli **genel şartlar**:

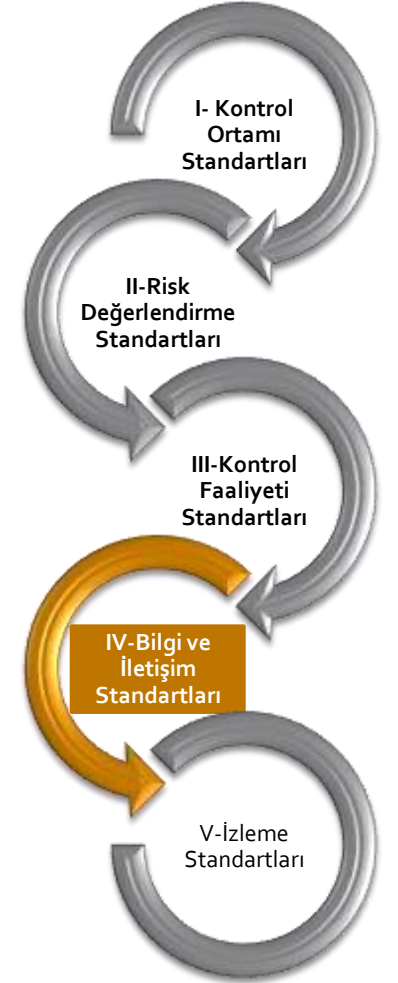
14.1. İdareler, her yıl, amaçları, hedefleri, stratejileri, varlıkları, yükümlülükleri ve performans programlarını kamuoyuna açıklamalıdır.

14.2. İdareler, bütçelerinin ilk altı aylık uygulama sonuçları, ikinci altı aya ilişkin beklentiler ve hedefler ile faaliyetlerini kamuoyuna açıklamalıdır.

14.3. Faaliyet sonuçları ve değerlendirmeler idare faaliyet raporunda gösterilmeli ve duyurulmalıdır.

14.4. Faaliyetlerin gözetimi amacıyla idare içinde yatay ve dikey raporlama ağı yazılı olarak belirlenmeli, birim ve personel, görevleri ve faaliyetleriyle ilgili hazırlanması gereken raporlar hakkında bilgilendirilmelidir.

## Kamu İç Kontrol Standartları



# IV- Bilgi ve İletişim Standartları

## Standart: 15. Kayıt ve dosyalama sistemi

İdareler, gelen ve giden her türlü evrak dahil iş ve işlemlerin kaydedildiği, sınıflandırıldığı ve dosyalandığı kapsamlı ve güncel bir sisteme sahip olmalıdır.

Bu standart için gerekli **genel şartlar:**

15.1. Kayıt ve dosyalama sistemi, elektronik ortamdakiler dahil, gelen ve giden evrak ile idare içi haberleşmeyi kapsamalıdır.

15.2. Kayıt ve dosyalama sistemi kapsamlı ve güncel olmalı, yönetici ve personel tarafından ulaşılabilir ve izlenebilir olmalıdır.

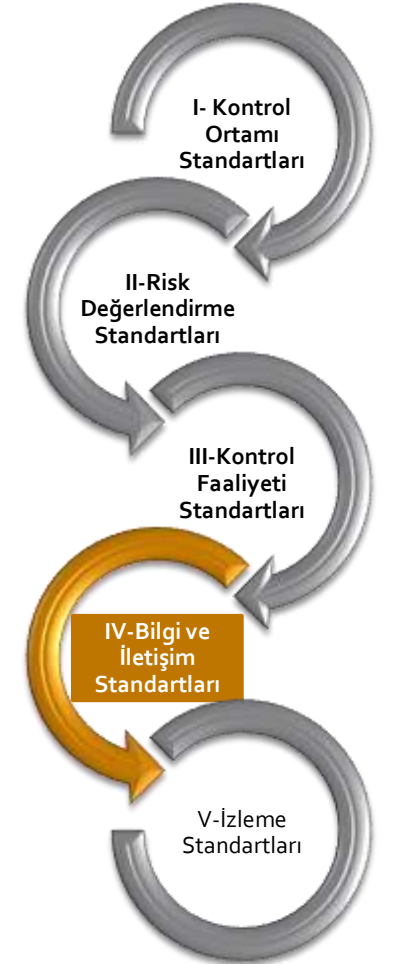
15.3. Kayıt ve dosyalama sistemi, kişisel verilerin güvenliğini ve korunmasını sağlamalıdır.

15.4. Kayıt ve dosyalama sistemi belirlenmiş standartlara uygun olmalıdır.

15.5. Gelen ve giden evrak zamanında kaydedilmeli, standartlara uygun bir şekilde sınıflandırılmalı ve arşiv sistemine uygun olarak muhafaza edilmelidir.

15.6. İdarenin iş ve işlemlerinin kaydı, sınıflandırılması, korunması ve erişimini de kapsayan, belirlenmiş standartlara uygun arşiv ve dokümantasyon sistemi oluşturulmalıdır.

## Kamu İç Kontrol Standartları



# IV- Bilgi ve İletişim Standartları

**Standart: 16. Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesi**  
İdareler, hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların belirlenen bir düzen içinde bildirilmesini sağlayacak yöntemler oluşturmalarıdır.

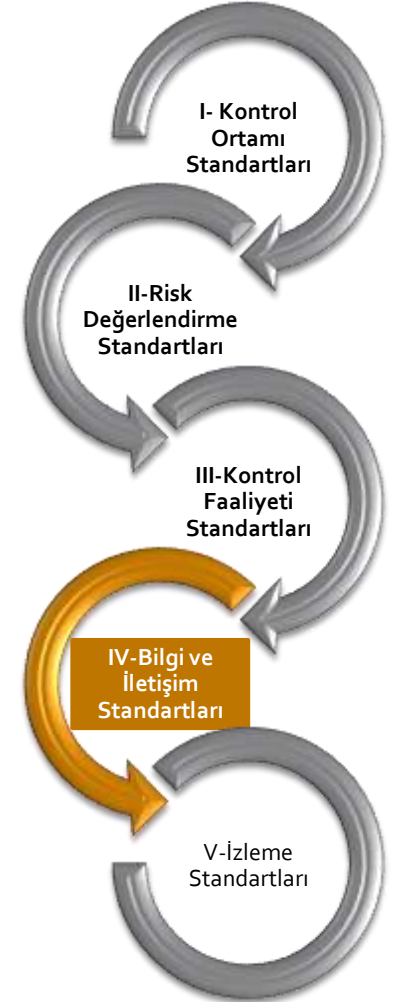
Bu standart için gerekli **genel şartlar:**

16.1. Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirim yöntemleri belirlenmeli ve duyurulmalıdır.

16.2. Yöneticiler, bildirilen hata, usulsüzlük ve yolsuzluklar hakkında yeterli incelemeyi yapmalıdır.

16.3. Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukları bildiren personele haksız ve ayırımçı bir muamele yapılmamalıdır.

## Kamu İç Kontrol Standartları



# IV- Bilgi ve İletişim Standartları

Kamu İç Kontrol Standartları

## Standart: 13. Bilgi ve iletişim

İdareler, birimlerinin ve çalışanlarının performansının izlenebilmesi, karar alma süreçlerinin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi ve hizmet sunumunda etkinlik ve memnuniyetin sağlanması amacıyla uygun bir bilgi ve iletişim sistemine sahip olmalıdır.

Bu standart için gerekli genel şartlar:

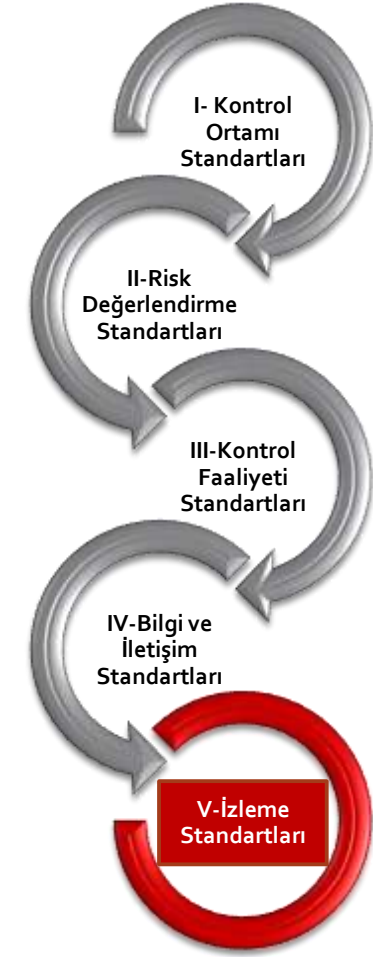
- 13.1. İdarelerde, yatay ve dikey iç iletişim ile dış iletişimi kapsayan etkili ve sürekli bir bilgi ve iletişim sistemi olmalıdır.
- 13.2. Yöneticiler ve personel, görevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli ve yeterli bilgiye zamanında ulaşabilmelidir.
- 13.3. Bilgiler doğru, güvenilir, tam, kullanışlı ve anlaşılabilir olmalıdır.
- 13.4. Yöneticiler ve ilgili personel, performans programı ve bütçenin uygulanması ile kaynak kullanımına ilişkin diğer bilgilere zamanında erişebilmelidir.
- 13.5. Yönetim bilgi sistemi, yönetimin ihtiyaç duyduğu gerekli bilgileri ve raporları üretebilecek ve analiz yapma imkanı sunacak şekilde tasarlanmalıdır.
- 13.6. Yöneticiler, idarenin misyon, vizyon ve amaçları çerçevesinde beklentilerini görev ve sorumlulukları kapsamında personele bildirmelidir.
- 13.7. İdarenin yatay ve dikey iletişim sistemi personelin değerlendirme, öneri ve sorunlarını iletebilmelerini sağlamalıdır.



# V- İzleme Standartları

- **İzleme**, iç kontrol faaliyetinin belirli zaman aralıklarıyla kalitesinin, kontrollerin tasarımı ve işleyişinin ve alınması gereken önlemlerin değerlendirilmesinden oluşan süreçtir. İç kontrol sisteminin, değişen hedeflere, ortama, kaynaklara ve risklere ayak uydurabilmesi için yönetim tarafından değerlendirilmesi gerekmektedir.
- İç kontrolün değerlendirilmesi ve iç denetim olmak üzere **2 standart** altında **7 genel şarttan** oluşmaktadır.

## Kamu İç Kontrol Standartları





# V- İzleme Standartları

## Standart: 17. İç kontrolün değerlendirilmesi

İdareler iç kontrol sistemini yılda en az bir kez değerlendirmelidir.

Bu standart için gerekli **genel şartlar**:

17.1. İç kontrol sistemi, sürekli izleme veya özel bir değerlendirme yapma veya bu iki yöntem birlikte kullanılarak değerlendirilmelidir.

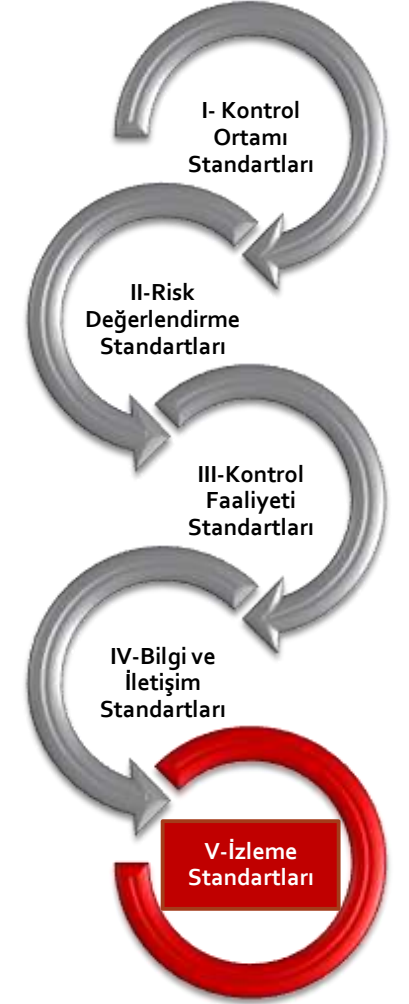
17.2. İç kontrolün eksik yönleri ile uygun olmayan kontrol yöntemlerinin belirlenmesi, bildirilmesi ve gerekli önlemlerin alınması konusunda süreç ve yöntem belirlenmelidir.

17.3. İç kontrolün değerlendirilmesine idarenin birimlerinin katılımı sağlanmalıdır.

17.4. İç kontrolün değerlendirilmesinde, yöneticilerin görüşleri, kişi ve/veya idarelerin talep ve şikâyetleri ile iç ve dış denetim sonucunda düzenlenen raporlar dikkate alınmalıdır.

17.5. İç kontrolün değerlendirilmesi sonucunda alınması gereken önlemler belirlenmeli ve bir eylem planı çerçevesinde uygulanmalıdır.

## Kamu İç Kontrol Standartları



# V-izleme Standartları

## Standart: 18. İç denetim

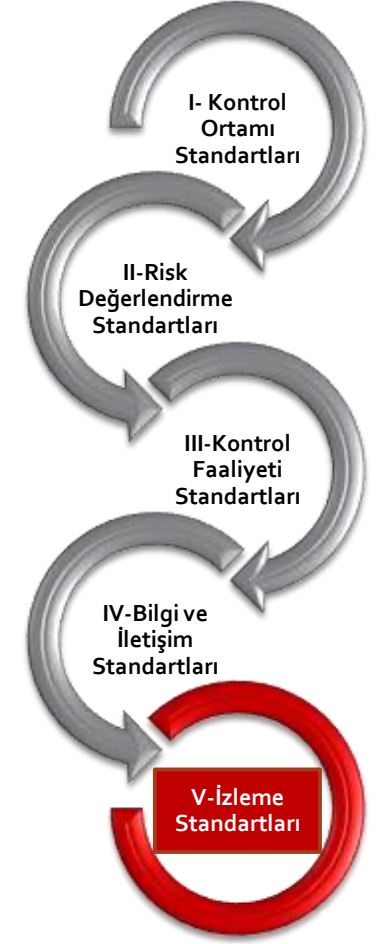
İdareler fonksiyonel olarak bağımsız bir iç denetim faaliyetini sağlamalıdır.

Bu standart için gerekli **genel şartlar:**

18.1. İç denetim faaliyeti İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından belirlenen standartlara uygun bir şekilde yürütülmelidir.

18.2. İç denetim sonucunda idare tarafından alınması gerekli görülen önlemleri içeren eylem planı hazırlanmalı, uygulanmalı ve izlenmelidir.

## Kamu İç Kontrol Standartları



# İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı

Üniversitemizde iç kontrol sisteminin kurulması, etkin bir şekilde uygulanması temelinde kamu iç kontrol standartlarına uyumunun sağlanması amacıyla;

- ilki 2011 yılında
- ikincisi 2017 yılında olmak üzere iki defa “**Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı**” hazırlanmıştır.

Bu eylem planları ile üniversitemizde iç kontrol sisteminin kurularak, tüm personeller tarafından benimsenen, yönetsel süreçlere destek veren etkin bir mekanizmaya dönüştürülmesi için çalışmalar yürütülmüştür.

# KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

# RİSK NEDİR?

- **Risk:** Kamu idarelerinin kuruluş amaçları ile stratejik hedeflerine ulaşmasına ve görevlerinin ifasına engel olabilecek veya eklenmeyen zararlara yol açabilecek durum ya da olaylar ifade edilir.
- **Risk analizi:** Kamu idarelerine, kaynaklarına ve varlıklarına yönelik risklerin değerlendirilmesi sürecidir.
- **Risk yönetimi:** Risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve etkisinin kabul edilebilir bir seviyede tutulabilmesi için gerekli kontrollerin uygulanması, gözden geçirilmesi ve raporlanmasını sağlayan yönetimdir. *(İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik)*

## Doğal Risk

- Bir idarenin, hedeflerine ilişkin olarak tespit ettiği risklerin, herhangi bir kontrol faaliyeti alınmadan önceki halini ifade eder.
- Risklerin, riskleri azaltmak için herhangi bir önlem almadan önceki halidir.
- **Kalıntı Risk**
- Alınan Kontrol Faaliyetinden sonra kalan risktir.
- **RİSK – KONTROL = ARTIK**

## Risk iştahu

- Kurumun, sahip olduğu misyon ve vizyonu doğrultusunda kabul edebileceği geniş kapsamlı risk miktarını ifade eder.
- Kurumun kabul etmeye istekli olduğu risk seviyesidir.
- Yönetimin kabul edilebilir olduğunu düşündüğü risk seviyesidir.

## RİSK YÖNETİMİNİN İDAREYE SAĞLAYABİLECEĞİ FAYDALAR

- İdarenin **amaç ve hedeflerine ulaşmasına** ve performansını geliştirmesine katkı sağlamak,
- İdarelerin sunduğu hizmetler ve gerçekleştirdiği **faaliyetlerin sürekliliğinin sağlanmasına ve kalitesinin geliştirilmesine** yardımcı olmak,
- **Mevzuata ve düzenlemelere uygunluğu sağlamak,**
- Karar alma mekanizmalarının kanıtlara ve risklere dayalı bir yaklaşımla güçlendirilmesini sağlamak,
- İdarenin risklerine ilişkin görev, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesini destekleyerek **hesap verebilirliği artırmak,**
- İdarelerin **kamuoyunda daha olumlu bir imaja sahip olmasına** katkı sağlamak.
- **Çalışanların sahiplenme ve aidiyet duygusunu artırmak.**



# Risk Yönetimi Süreci

Risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, risklere cevap verilmesi, risklerin gözden geçirilmesi ve raporlanması sürecidir.



## Risklerin Tespit Edilmesi

- Risk yönetimi sürecinin **ilk aşaması** risklerin tespit edilmesidir.
- İdarenin hedeflerine ulaşmasını engelleyen veya zorlaştıran risklerin, Önceden tanımlanmış yöntemlerle **belirlenmesi, gruplandırılması ve güncellenmesi** sürecidir.

## Riskler tespit edilirken aşağıdaki hususların göz önünde bulundurulması gerekmektedir:

- İdareler risklerini; **idare, birim ve alt birim düzeyinde tespit ederler.**
- İdare risklerini tespit ederken hiyerarşik olarak **yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya doğru bir yöntem belirleyebilir.** İdarenin tercihinine göre bu iki yöntem bir arada da kullanılabilir.
- Tespit edilen riskler **hedefler ile ilişkilendirilmelidir.**
- Tespit edilen riskler **Risk Kayıt Formuna** kaydedilmelidir.

# Risklerin Değerlendirilmesi

- Risklerin değerlendirilmesi, idarenin hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek faktörlerin analiz edilmesi ve **riskin etki ve olasılık açısından öneminin değerlendirilmesidir.**
- Riskler değerlendirilirken, idarenin karşılaşabileceği **potansiyel olaylar,**
- İdarenin kendine özgü durumu da;
  - **idarenin büyüklüğü,**
  - **faaliyetlerinin karmaşıklığı,**
  - **yürüttüğü faaliyetlerde tabi olduğu mevzuat,**
  - **verilen hizmetlerden yararlananların fazla olması,**  
gibi hususlar göz önünde bulundurulmalıdır.

## Riskleri değerlendirmenin üç önemli aşaması vardır:



**1.Risklerin ölçülmesi:** Her riskin olma olasılığı ve etkisinin hesaplanmasıdır.

**2.Risklerin Önceliklendirilmesi:** Risklerin ölçme sonucunda aldıkları puanlar doğrultusunda önem derecesine göre sıralanmasıdır.

**3.Risklerin Kaydedilmesi:** Tespit edilen her bir riskin numaralandırılarak yetkili kişiler tarafından onaylanması ve idare tarafından belirlenmiş formlar aracılığıyla kayıt altına alınmasıdır.

## Risklerin ölçülmesi

Tespit edilen risklerin **olasılık** ve **etkileri** ölçülür.

- **Olasılık:** Bir olayın belirli bir zaman diliminde gerçekleşmesi durumunu ifade eder.

- Olasılık için;

**1 rakamı** bir riskin gerçekleşme olasılığının hemen hemen olmadığı,

**10 rakamı** riskin gerçekleşmesinin neredeyse kesin olduğu anlamına gelir.

## Risklerin ölçülmesi

- **Etki** ise bu olayın meydana gelmesi halinde, idarenin hedef ve faaliyetleri üzerinde yaratacağı sonucu ifade eder.
- Etki için;
  - 1 rakamı** riskin gerçekleşmesinin doğuracağı sonucun çok az önemli olduğu,
  - 10 rakamı** bu sonucun çok önemli olduğu anlamına gelir.
- Risklerin olasılık ve etkileri **rakamla gösterilir.**

# Olasılık Değerlendirme Skalası

<b>ÇOKYÜKSEK</b> (9-10 Puan)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Riskin gerçekleşmesi yönünde <b>çok ciddi emareler</b> bulunmaktadır.</li></ul>
<b>YÜKSEK</b> (7-8 Puan)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Benzer olaylarla çok sık karşılaşılmaktadır.</li><li>• Riskin gerçekleşmesi yönünde <b>ciddi emareler</b> bulunmaktadır.</li><li>• Benzer olaylarla sık karşılaşılmaktadır.</li></ul>
<b>ORTA</b> (5-6 Puan)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Riskin gerçekleşmesi yönünde <b>bazı emareler</b> bulunmaktadır.</li><li>• Benzer olaylarla ara sıra karşılaşılmaktadır.</li></ul>
<b>DÜŞÜK</b> (3-4 Puan)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Riskin gerçekleşmesi yönünde hiçbir emare <u>bulunmamaktadır.</u></li><li>• Benzer olaylarla nadiren karşılaşılmaktadır.</li></ul>
<b>ÇOK DÜŞÜK</b> (1-2 Puan)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Riskin gerçekleşmesi yönünde hiç bir emare <u>bulunmamaktadır.</u></li><li>• Geçmişte benzer bir olayla karşılaşılmamıştır.</li></ul>



# Etki Değerlendirme Skalası

<b>ÇOKYÜKSEK</b> (9-10 Puan)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Can kaybı, çok büyük miktartlı mali kayıplar, ciddi sosyal sorunlar, faaliyetin uzun süre yürütölememesi, kurumsal itibarın ciddi şekilde sarsılması gibi</li></ul>
<b>YÜKSEK</b> (7-8 Puan)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kişilerin ciddi yaralanmaları veya sakatlanmaları, büyük miktartlı mali kayıplar, kurumsal itibar kaybı, faaliyetin kısmen sekteye uğraması, sosyal rahatsızlıklar gibi</li></ul>
<b>ORTA</b> (5-6 Puan)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mali kayıplar, faaliyetin bir kısmının belli süreyle yürütölememesi gibi</li></ul>
<b>DÜŞÜK</b> (3-4 Puan)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Düşük tutartlı mali kayıplar, faaliyetin sürdürölmesinde basit sorunların yaşanması gibi</li></ul>
<b>ÇOK DÜŞÜK</b> (1-2 Puan)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çok düşük tutartlı mali kayıplar, faaliyeti yürüten kişilerin basit sorunların yaşamması gibi</li></ul>

## Risklerin Önceliklendirilmesi

- Risk puanı belirlendikten sonra risklerin, önem derecesine göre **en yüksek puandan başlamak üzere sıralanmasıdır.**
- Ancak, hedefleri doğrudan etkileyebilecek riskleri (kilit riskler) yönetim, puanı düşük olmakla birlikte etkileri açısından öncelikleri arasına alabilir.
- Riskler öncelik sırasına göre belirlendikten sonra **risklere verilecek cevaplara karar verilir.**

## **Risklerin Kaydedilmesi**

**Risklerin kaydedilmesi, verilen kararlar için kanıt oluşturulmasına, kişilerin risk yönetimi içindeki sorumluluklarını görmelerine ve izlenmesine yardımcı olur.**

**Risk kayıtları iki aşamadan oluşur:**

**1- Risklerin tespit edilip kaydedilmesinde kullanılan Risk Kayıt Formu**

**2- Risklerin yukarı kademelerdeki yöneticilere raporlanmasında kullanılan Konsolide Risk Raporları**

## Risk Değerlendirmesi ve Cevap Matrisi



# Risklere Cevap Verilmesi / Risk Tepkisi

**Risklere cevap verilmesi**, idareler tarafından tespit edilen ve risk iştahları çerçevesinde değerlendirilen:

**Risklere verilecek yanıtın ne olacağının belirlenmesi**

ve bu bağlamda

**Beklenen tehditlerin azaltılması**

ve/veya

**Ortaya çıkacak fırsatların değerlendirilmesidir.**

**Risklere cevap verme yöntemini belirlemeden önce mutlaka fayda-maliyet analizini yapmak gerekir.**

# Riske Cevap Verme Yöntemleri



## Riske Cevap Verme Yöntemleri

**Kabul Etmek:** İdarelerin üstlenmeyi daha uygun gördükleri bir cevap yöntemidir.

**Kontrol Etmek:** Risklerin kabul edilebilir bir seviyede tutulması için kontrol faaliyetleri aracılığıyla riske cevap verme yöntemidir.  
*(Yönlendirici Kontroller, Önleyici Kontroller, Tespit Edici Kontroller, Düzeltici Kontroller)*

## Riske Cevap Verme Yöntemleri

**Devretmek:** Daha çok idarenin doğrudan asli görev alanına girmeyen veya fayda-maliyet açısından idare tarafından yapılması uygun görülmeyen ve bu anlamda;

Yüksek riskli olduğu değerlendirilen faaliyetlerin, bu konuda uzman olan başka bir idare, kişi, kuruluşa devredilmesidir.

*(İşi bir alt yükleniciye yaptırmak; sigorta yöntemi kullanarak riski devretmek vb. gibi)*



## Riske Cevap Verme Yöntemleri

**Kaçınmak:** Risk yönetilemeyecek kadar büyükse ve/veya faaliyet hayati öneme sahip değilse, **faaliyete son vermek mümkündür.**

*(Çok fazla hava kirliliği ortaya çıkarması beklenen bir fabrikanın kurulmasından vazgeçilmesi gibi.)*

# Kontrol faaliyetleri

- Kontrol faaliyetleri; öngörülen bir **riskin etki ve/veya olasılığını azaltmayı** ve böylece idarenin amaç ve hedeflerine ulaşma olasılığını artırmayı amaçlayan eylemlerdir.
- Kontrol faaliyetleri; idarelerin karar, faaliyet ve işlemlerini yürütürken öngördükleri risklerin üstesinden gelmek için geliştirilen araçlardır. *(Talimat ve prosedürler gibi)*
- Kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi risk değerlendirmesinin tamamlanmasına bağlıdır.

# KONTROL FAALİYETLERİ

Riskleri yönetmek ve kurumun hedeflerini gerçekleştirmek üzere uygulamaya konulan politikalar ve prosedürlerdir .

Etkin olmaları için,

- Kontrol faaliyetlerinin amaca uygun olması,
- Anlaşılabilir ve doğrudan riskle ilgili olması
- Planlandığı şekilde uygulanabilmesi,
- Maliyetlerinin makul olması,
- Hedeflerle doğrudan bağlantılı olması gerekir.

# Kontrol Faaliyetlerinin Sınıflandırması

**Yönlendirici kontroller**

**Önleyici kontroller**

**Tespit edici kontroller**

**Düzeltilici kontroller**

**ÖNLEYİCİ KONTROLLER** Risklerin olma olasılığını azaltıp makul seviyede tutulmasına yönelik tedbirleri içerir

Görevler Ayrılığı.

Örneğin; bir satın alma işleminde talep eden, araştırma yapan, kontrol eden, teslim alan aynı kişi ya da kişiler olamaz.

**YÖNLENDİRİCİ KONTROLLER** Riskleri; bilgilendirme, koruma, eğitim verme gibi önlemlerle kontrol altına alma yöntemleridir.

Riskleri azaltacak önemli prosedürlerin belirlenmesi ve personele duyurulması

Her bir çalışanın görev tanımlarının bildirilmesi

**TESPİT EDİCİ KONTROLLER**

Risk gerçekleşikten sonra oluşan zararın ne olduğunun tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir.

Dönemsel ya da gerekli görülmesi durumunda yapılan sayımlar

Yapılan bir ödeme ya da ihale ile ilgili uygunluk kontrolleri

Gelir gider durumunun karşılaştırılması

İç ve dış denetim raporlar

**DÜZELTİCİ KONTROLLER**

Risk gerçekleşikten sonra, zararı düzeltmeye yönelik kontrollerdir

Tespit edilen kayıp ve zararı geri almak

İş tanımlarını ve örgüt yapısını yenilemek

Prosedürler, süreçler ve diğer yazılı dokümanlarda belirlenen eksiklikleri gidermek

# Önleyici kontroller

•Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıp idare tarafından kabul edilebilir seviyede tutmak için yapılması gereken kontrollerdir.

## Önleyici Kontrollere Örnekler:

- Maddi ve gayri maddi haklar (patent, telif hakkı vb.) ile kayıtların güvenliği
- Mali bilgi ve yönetim bilgilerinin kayıt altına alınması
- Şifreler, kimlik kartları, koruma görevlileri gibi kontrolleri belirlenmesi

# Yönlendirici kontroller

Bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetlerle riskleri kontrol etme yöntemidir.

## Yönlendirici Kontrollere Örnekler:

- Kurumsal değişiklikleri yansıtmak üzere sürekli güncellenen, kabul edilmiş bir **teşkilat şeması**
- **Rehberler, resmi görüşler, el kitapları, broşürler, afişler** gibi uygulamaya yönelik düzenlemeler
- Amaç, hedef, faaliyet ve projelere ilişkin yazılı birim ve alt birim **görev tanımları**

# Tespit edici kontroller

- Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir.
- Tespit edici kontroller öncelikle, risklerin gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak amacıyla yapılır.
- **Tespit Edici Kontrollere Örnekler:**
  - Dönemsel sayımlar/fiziksel envanterler
  - Sayımların/envanterlerin kayıtlarla karşılaştırılması
  - Farklılıkların tespiti ve analizi için uygun yöntemler belirlenmesi



# Düzeltilici kontroller

- Risklerin gerçekleştiği durumlarda, istenmeyen sonuçların etkisinin giderilmesine yönelik kontrollerdir.
- **Düzeltilici Kontrollere Örnekler:**
  - Faaliyetleri olumsuz etkileyebilecek kayıp ve zararı telafi etme yöntemlerinin belirlenmesi
  - Tespit edilen farklılıkların düzeltilmesi ve ortadan kaldırılması için gerekli tedbirlerin uygulamaya konulması
  - Sözleşmelere yersiz ödemelerin tahsil edilmesine ilişkin hüküm konulması

## Kontrol faaliyetleri uygulama aşamaları

1.AŞAMA	2.AŞAMA	3.AŞAMA	4.AŞAMA	5.AŞAMA
Hedeflerin belirlenmesi	Hedeflere ulaşmadaki risklerin tespit edilmesi ve değerlendirilmesi	Risklere cevap verme yönteminin belirlenmesi: <ul style="list-style-type: none"><li>• Kabul etme</li><li>• Kontrol etme</li><li>• Devretme</li><li>• Kaçınma</li><li>• Fırsatlardan yararlanma</li></ul>	Kontrol faaliyetlerinin sınıflandırılması: <ul style="list-style-type: none"><li>• Yönlendirici</li><li>• Önleyici</li><li>• Tespit edici</li><li>• Düzeltici</li></ul>	Kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi: <ul style="list-style-type: none"><li>• Karar alma ve onaylama</li><li>• Görevler ayrılığı</li><li>• Çift imza yöntemi</li><li>• Veri mutabakatı</li><li>• Gözetim prosedürleri</li><li>• Ön mali kontrol</li><li>• Muhasebe işlemleriyle ilgili prosedürleri</li><li>• Varlık ve bilgiye erişim</li><li>• Bilginin belgelendirilmesi, arşivlenmesi ve depolanması</li><li>• İş sürekliliği planları</li><li>• Bilgi teknolojilerine ilişkin kontrol faaliyetleri</li></ul>

## Risklerin gözden geçirilmesi aşağıdaki şekilde yapılır;

- Risklerin hala var olup olmadığı,
- Yeni risklerin ortaya çıkıp çıkmadığı,
- Risklerin gerçekleşme olasılıklarında veya etkilerinde bir değişiklik olup olmadığı gözden geçirilir.
- Gözden geçirmede öncelik, **risk puanı yüksek olana veya yönetim tarafından önceliklendirilmiş kilit risklere** verilmelidir. Ancak esas olan bütün risklerin gözden geçirilmesidir.

## Risklerin Raporlanması

Raporların, mümkün olduğunca kısa ve öz bilgilerden oluşması, ilgili olması, değerlendirmelere ilişkin kanıtları göstermesi, gerektiği zamanda ve gerekli kişilere sunulması özel önem taşımaktadır.

## EK 2: Risk Oylama Formu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Sıra No	Referans	Stratejik Hedefler	Birim/Alt Birim Hedefi	Süreç Adı	Tespit Edilen Risk	Etki A	Etki B	Etki C	Etki Ortalaması	Olasılık A	Olasılık B	Olasılık C	Olasılık Ortalaması	Risk Puanı
					Risk				(A+B+C)/3				(A+B+C)/3	ETKİ X OLASILIK
					Sebeplere									

### Sütunlar

1	<b>Sıra No:</b> Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.													
2	<b>Referans No:</b> Riskin referans numarasını gösterir. Referans Numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.													
3	<b>Stratejik Hedef:</b> Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.													
4	<b>Birim / Alt Birim Hedefi:</b> Risk kaydı Birim / Alt Birim düzeyinde dolduruluyorsa, idarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı İdare düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılabilir.													
5	<b>Süreç Adı:</b> Riskin belirlenmesine esas iş süreci adı yazılır. Süreç: Yapılan işin, başlangıcından sonuçlanıncaya kadar geçen safhaları belirtir.													
6	<b>Tespit Edilen Risk:</b> Risk: Tespit edilen riskler yazılır, <b>Sebeplere:</b> Bu riskin ortaya çıkmasına neden olan sebepler belirtilir.													
7	8	9	<b>Etki A/B/C:</b> Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının ismi ile etkiye verdiği puanlar, bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir. Puanlama yaparken Ek 5. Örnek Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosuna bakınız.											
10	<b>Etki:</b> Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) etki puanı bulunur.													
11	12	13	<b>Olasılık A/B/C:</b> Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının ismi ile olasılığa verdiği puanlar, bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir. Puanlama yaparken Bkz: Ek 5. Örnek Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu											
14	<b>Olasılık:</b> Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) olasılık puanı bulunur.													
15	<b>Risk Puanı:</b> Etki puanı(ortalama) ile olasılık puanı (ortalama) çarpılarak Risk Puanı bulunur.													

### EK 3: Risk Kayıt Formu

Birim bazında tespit edilen risklerin kayıt altına alınarak durumun raporlanması için kullanılan formdur.

#### RİSK KAYIT FORMU

İdare/Birim/Alt Birim:	Tarih: .../.../20....
------------------------	-----------------------

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Sıra	Referans No	Stratejik Hedef	Birim / Alt Birim Hedefi	Birim Hedefi Süreç Adı	Tespit Edilen Risk	Riske verilen cevaplar: Mevcut kontroller	Etki	Olasılık	Risk Puanı (R)	Değişim (Riskin Yönü)	Riske verilecek cevaplar: Yeni / Ek / Kaldırılan Kontroller	Başlangıç Tarihi	Risk Sahibi	Açıklamalar
					Risk									
					Sebep									

Sütunlar	
1	<b>Sıra No:</b> Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
2	<b>Referans No:</b> Riskin referans numarasını gösterir. Referans numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.
3	<b>Stratejik Hedef:</b> Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.
4	<b>Birim / Alt birim hedefi:</b> Risk kaydı birim / alt birim düzeyinde dolduruluyorsa, idarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan hedef bu sütuna yazılır. Risk kaydı idare düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılır.

### EK 3: Risk Kayıt Formu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Sıra	Referans No	Stratejik Hedef	Birim / Alt Birim Hedefi	Süreç Adı	Tespit Edilen Risk	Riske verilen cevaplar: Mevcut kontroller	Etki	Olasılık	Risk Puanı (R)	Değişim (Riskin Yönü)	Riske verilecek cevaplar: Yeni / Ek / Kaldırılan Kontroller	Başlangıç Tarihi	Riskin Sahibi	Açıklamalar
					Risk									
					Sebeup									
5	<b>Süreç Adı:</b> Riskin belirlenmesine esas iş süreci adı yazılır. Süreç: Yapılan işin, başlangıcından sonuçlanıncaya kadar geçen safhaları belirtir.													
6	<b>Tespit Edilen Risk:</b> <u>Risk:</u> Tespit edilen riskler yazılır, <u>Sebeup:</u> Bu riskin ortaya çıkmasının nedenleri belirtilir.													
7	<b>Riske verilen cevaplar: Mevcut Kontroller:</b> Mevcut kontroller bu sütuna yazılır.													
8	<b>Etki:</b> Oylama Formu kullanılarak (Bkz. Ek 2) tespit edilen etki değeridir (1-10 arasında). Bu tespit yapılırken riskle ilgili uygulamada olan kontrol faaliyetleri, alınmış önlemler ve düzenlemelerin listelenmesi faydalıdır. Var olan önlemlere rağmen riskin gerçekleşirse etkisinin ne olacağı tespit edilir.													
9	<b>Olasılık:</b> Oylama Formu kullanılarak (Bkz. Ek 2) tespit edilen olasılık değeridir (1-10 arasında). Bu tespit yapılırken riskle ilgili uygulamada olan kontrol faaliyetleri, alınmış önlemler ve düzenlemelerin listelenmesi faydalıdır. Var olan önlemlere rağmen riskin gerçekleşme olasılığının ne olduğu tespit edilir.													
10	<b>Risk Puanı (R=ExO):</b> Oylama Formunda(Bkz. Ek 2) yapılan değerlendirmede tespit edilen etki ve olasılık değerlerinin çarpılması sonucu bulunan, risk puanları önceden belirlenen yüksek, orta ve düşük düzey puan aralıklarına göre yazılır.													
11	<b>Değişim (Riskin yönü):</b> Bir önceki risk kaydı dikkate alınarak riskin durumundaki değişimin gösterildiği sütundur. (Yukarı/aşağı/sabit) şeklinde yazı ile belirtilebileceği gibi idarenin tercihinə göre yön işaretleriyle de gösterilebilir. Daha önce risk kaydı yoksa "Yeni" olduğu belirtilir.													
12	<b>Riske Verilen Cevaplar Yeni/ Ek/Kaldırılan Kontroller:</b> Öncelikle mevcut kontrollerin gerekli/yeterli olup olmadığı değerlendirilir. Yeterli olduğu değerlendiriliyor ise yeni bir kontrol öngörülmez. Yeterli değil ise yeni veya ek kontroller yazılır. Mevcut kontrollerden kaldırılması uygun bulunanlar da bu bölümde gösterilir.													
13	<b>Başlangıç Tarihi:</b> Öngörülen yeni veya ek kontrollerin uygulamaya konulacağı, kaldırılması öngörülen kontrollerin ise uygulamadan kaldırılacağı kesin tarihtir.													
14	<b>Riskin Sahibi:</b> Riskin yönetilmesinden ve izlenmesinden sorumlu olan kişidir. Riskle ilgili bilgiyi toplayan, izlemeyi gerçekleştiren, riske verilen cevapları yöneten ve riskin yönetildiğine ilişkin kanıtların tutulmasını sağlayan kişi riskin sahibidir. Riskin sahibinde riske verilecek cevapları gerçekleştirmek üzere gerekli kaynak ve yetki bulunmalıdır. Riskin sahibi aynı zamanda, Risk kayıtlarının güncellenmesi ve riskle ilgili olarak bir üst makama raporlama yapan kişidir.													
	<b>Açıklamalar:</b> Riskin mevcut durumu, değişim yönü, ne zaman gözden geçirileceği ve hangi aralıklarla kime raporlanacağı ve belirtilmesine ihtiyac duyulan diğer													

## VAKA ÇALIŞMASI

- Yaptığınız işle ilgili 3 risk tanımlayınız.
- Sizce bu riskin gerçekleşme olasılığı nedir?
- Bu risk ne gibi sonuçlar (etki) doğurur?
- Olasılığını ve etkisini puanlayınız (*Olasılık ve etki skalasına göre*)
- Riski puanlayınız (**Etki x Olasılık**)



## EK 4: Konsolide Risk Raporu

Birim bazında tespit edilen risklerin bir üst yönetim kademesinde raporlanmasında kullanılır.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sıra No	Referans No	Stratejik Hedef	Birim / Alt Birim Hedefi	Süreç Adı	Tespit Edilen Risk	Durum		Riskin Sahibi	Açıklama
						Önceki Risk Puanı ve Rengi	Mevcut Risk Puanı ve Rengi		

### Sütunlar

1	<b>Sıra No:</b> Risk kaydındaki sıralamayı gösterir.
2	<b>Referans No:</b> Riskin referans numarasını gösterir. Referans numarası risk sahibinin bağlı olduğu birimi de gösterecek şekilde yapılan bir kodlamadır. Risk devam ettiği sürece bu kod değiştirilmez. Aynı kod bir başka riske verilmez.
3	<b>Stratejik Hedef:</b> Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.
4	<b>Birim/Alt Birim Hedefi:</b> Rapor birim / alt birim düzeyinde hazırlanıyor ise Risk Kayıt Formunda yer alan Birim/Alt Birim hedefleri bu sütuna yazılır. Rapor idare düzeyinde hazırlanıyor ise bu sütun boş bırakılır.
5	<b>Süreç Adı:</b> Riskin belirlenmesine esas iş süreci adı yazılır. Süreç: Yapılan işin, başlangıcından sonuçlanıncaya kadar geçen safhaları belirtir.
6	<b>Tespit Edilen Risk:</b> Belirlenen risk yazılır.
7	<b>Önceki Risk Puanı ve Rengi:</b> Bir önceki Konsolide Risk Raporundaki riskin durumunu ifade eder.
8	<b>Mevcut Risk Puanı ve Rengi:</b> Rapor tarihindeki durumu gösterir.
9	<b>Riskin Sahibi:</b> Riskin yönetilmesinden ve izlenmesinden sorumlu olan kişidir. Riskle ilgili bilgiyi toplayan, izlemeyi gerçekleştiren, riske verilen cevapları yöneten ve riskin yönetildiğine ilişkin kanıtların tutulmasını sağlayan kişi riskin sahibidir. Riskin sahibinde, riske verilecek cevapları gerçekleştirmek üzere gerekli kaynak ve yetki bulunmalıdır. Risk sahibi aynı zamanda, Risk kayıtlarının güncellenmesi ve riskle ilgili olarak bir üst makama raporlama yapan kişidir.
10	<b>Açıklama:</b> Kontrol Faaliyetlerinin etkinliği ve geleceğe ilişkin öngörüler açıklama kısmında yer alır.

## Risk Haritası

ETKİ	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
	9	9	18	27	36	45	54	63	72	81	90
	8	8	16	24	32	40	48	56	64	72	80
	7	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70
	6	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60
	5	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
	4	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
	3	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30
	2	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**YEŞİL** : Düşük risk düzeyi

**SARI** : Orta risk düzeyi

**KIRMIZI** : Yüksek risk düzeyi

**Önceliklendirelim:**

1 Risk 1 (Risk puanı:?)

2 Risk 2 (Risk puanı:?)

3 Risk 3 (Risk puanı:?)

$$\text{Risk} = \text{Etki} \times \text{Olasılık}$$

# Risk Değerlendirme rneği

## **ÖRNEK**

Uzmanlık alanınızla ilgili bir konuda eğitim vermeniz gerekli

**Hedefiniz:** Anlatacağınız konunun katılımcılar tarafından anlaşılması

**Risklerimiz şunlar olabilir:**

**Risk 1:** Eğitime geç kalmak ve dolayısıyla eğitim için yeterli zamanın kalmaması

**Risk 2:** Eğitim verilecek grubu tanımama nedeniyle eğitim içeriğinin doğru belirlenememesi

**Risk 3:** Sunumun yer aldığı taşınabilir belleği kaybetmek

**Risk 1, 2 ve 3'ün meydana gelme olasılıkları ve bu riskler gerçekleşirse bunun hedefimize etkisi:**

**Risk 1:** Eğitime geç kalmak ve dolayısıyla eğitim için yeterli zamanın kalmaması

**Olasılık:** Yolda çalışma olduğundan trafik fazla olur ve o gün yapılacak başka işleriniz de var.

**Gerçekleşme olasılığı:** 10 üzerinden 7

**Etki:** Geç kalabilirsiniz ama konuyu çok iyi biliyorsunuz ve kısa sürede anlatsanız da dinleyiciler için anlaşılır olur.

**Geç kalmanın hedefiniz üzerinde etkisi:** 10 üzerinden 3

**Risk Puanı:**  $3 \times 7 = 21$

**Risk 2:** Eğitim verilecek grubu tanımama nedeniyle eğitim içeriğinin doğru belirlenmemesi

**Olasılık:** Eğitim görevlendirme yazısında konu belli ancak eğitimi kimlere vereceğiniz belirtilmemiş

**Gerçekleşme olasılığı:** 10 üzerinden 5

**Etki:** Konuyu işi bilen uzmanlara anlatacaksanız ayrıntılı, hiç bilmeyen birilerine anlatacaksanız genel hatlarıyla anlatmanız gerekir.

**Kişilere yanlış yaklaşımla sunum yapmanızın hedefiniz üzerindeki etkisi:** 10 üzerinden 9

**Risk Puanı:**  $9 \times 5 = 45$

- **Risk 3:** Sunumun yer aldığı taşınabilir belleği kaybetmek

**Olasılık:** Bilgisayarınızı yanınızdan genelde ayırmazsınız. Çalışmalarınızı taşınabilir belleğe kaydetme ve çantanıza atma gibi bir alışkanlığınız da var.

**Gerçekleşme ihtimali:** 10 üzerinden 2

**Etki:** Sunumu yansıtmasanız da konuyu çok iyi biliyorsunuz. Dinleyiciler için etkili biçimde anlatabilirsiniz.

**Sunumunuzun olmamasının hedefiniz üzerinde etkisi:** 10 üzerinden 3

**Risk Puanı:**  $3 \times 2 = 6$

ETKİ

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
9	18	27	36	<u>45</u>	54	63	72	81	90
8	16	24	32	40	48	56	64	72	80
7	14	21	28	35	42	49	56	63	70
6	12	18	24	30	36	42	48	54	60
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
3	<u>6</u>	9	12	15	18	<u>21</u>	24	27	30
2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

OLASILIK

Önceliklendirelim:

- 1 Risk 2 (Risk puanı:45)
- 2 Risk 1 (Risk puanı:21)
- 3 Risk 3 (Risk puanı:6)

# ÖNEMLİ KAVRAMLAR

- **Amaç**, bir organizasyonun gerçekleştirmeye çalıştığı nihai sonuçtur. “Bu organizasyon neden var?” sorusunun cevabıdır.
- 

- **Hedef**, organizasyonun ulaşmaya çalıştığı somut amaçlardır. Hedefler ölçülebilir olmalıdır.



# Süreç Nedir?

- **Süreç**, bir girdiyle başlayan ve bu girdiye katma değer katılarak belirli bir çıktı üreten birbirleriyle bağlantılı adımlar, işlemler dizisidir.

Bu girdiler; insan gücü, makine, malzeme, teknoloji vb. gibi unsurlardır.

# Sürecin Özellikleri

- **Tanımlanma**
- **Ölçülebilme**
- **Kontrol Edilebilme**
- **Katma Değer Yaratabilme**
- **Tekrarlanabilme**

# Sürecin Unsurları

- **Girdi**
- **Çıktı**
- **Tedarikçi**
- **Müşteri**
- **Müşteri İhtiyaç ve Beklentileri**

# Süreç Hiyerarşisi

