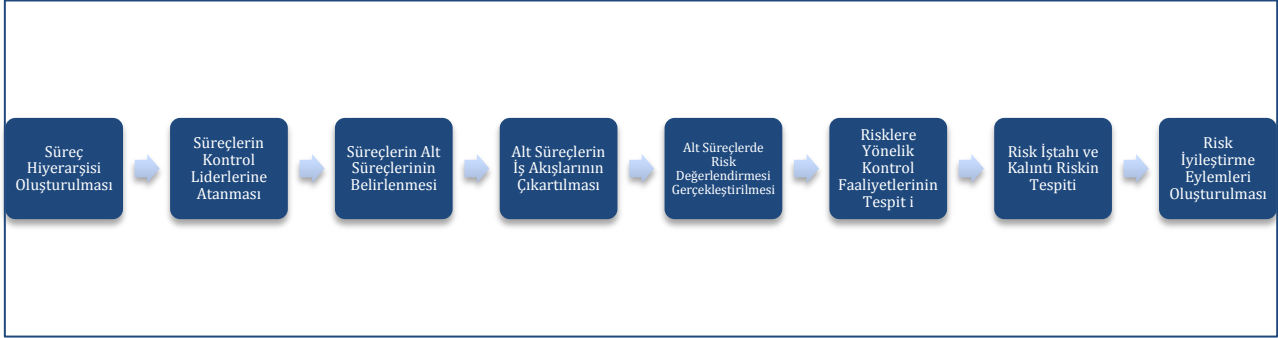




İÇ KONTROL ÇALIŞMALARI UYGULAMA REHBERİ

1- Kadıköy Belediye Başkanlığı İç Kontrol Ekibinin Yürüteceği Faaliyetler.....	3
1.1. Süreç Hiyerarşisinin Oluşturulması.....	3
1.2. Süreçlerin Kurum Kontrol Sorumlularına Atanması.....	4
1.3. Süreçlerin Alt Süreçlerinin Belirlenmesi.....	5
1.4. Alt Süreçlere Ait İş Akışlarının Oluşturulması.....	8
1.5. Alt Süreçlerde Risk Değerlendirmesi Gerçekleştirilmesi.....	11
1.5.1. Risk Tanımlama.....	12
1.5.2. Risk Türünün Belirlenmesi.....	18
1.5.3. Riskin Seviyesinin Belirlenmesi.....	20
1.6. Risklere Yönelik Kontrol Faaliyetlerinin (Kontrol) Belirlenmesi.....	22
1.6.1. Mevcut Kontrollerin Tespiti.....	22
1.6.2. Kontrollerin Sınıflandırılması.....	25
1.7. Risk İştahı ve Kalıntı Riskin Belirlenmesi.....	27
1.7.1 Kontrol Eksiklik ve Zafiyetlerinin Tespiti ve Risk İyileştirme Eylem Planlarının Oluşturulması.....	29

1- Kadıköy Belediye Başkanlığı İç Kontrol Ekibinin Yürüteceği Faaliyetler



Şekil 1: İş Aşamaları

1.1. Süreç Hiyerarşisinin Oluşturulması

İş Süreçleri 3' lü Hiyerarşi ile Ana Süreçler- Süreçler- Alt Süreçler olarak belirlenmiştir.

Süreç Yönetimi ana menüsünden Süreç Belirleme menüsü seçilerek süreçler tanımlanabilmektedir.

No	Anasüreç Adı	Süreç Türü	Açıklama
1	Destek Hizmetleri Ana Süreci	Yönetim ve Destek Süreci	
2	Bilgi Teknolojileri ve Bilgi Kaynaklarının Yönetimi Ana Süreci	Yönetim ve Destek Süreci	
3	Fiziksel Varlıkların Yönetimi Ana Süreci	Yönetim ve Destek Süreci	
4	Finansal Kaynakların Yönetimi Ana Süreci	Yönetim ve Destek Süreci	
5	İnsan Kaynaklarının Yönetimi ve Geliştirilmesi Ana Süreci	Yönetim ve Destek Süreci	
6	Sağlığın Korunması ve Sürdürülmesi Ana Süreci	Temel Süreç	

Ana süreçleri tanımlamak için [Yeni Ana Süreç Ekle](#) seçilmeli ve açılan pencerede ana süreç adı, süreç türü ve açıklama ilgili alanlara girilerek kaydedilmelidir.

No	Ana Süreç Adı	Süreç Türü	Açıklama
1	Destek Hizmetleri Ana Süreci	Yönetim ve Destek Süreci	
2	Bilgi Teknolojileri ve Bilgi Kaynaklarının Yönetimi Ana Süreci	Yönetim ve Destek Süreci	
3	Fiziksel Varlıkların Yönetimi Ana Süreci	Yönetim ve Destek Süreci	
4	Finansal Kaynakların Yönetimi Ana Süreci	Yönetim ve Destek Süreci	
5	İnsan Kaynaklarının Yönetimi ve Geliştirilmesi Ana Süreci	Yönetim ve Destek Süreci	
6	Sağlığın Korunması ve Sürdürülmesi Ana Süreci	Temel Süreç	

Ana süreçler tanımlandıktan sonraki aşama süreçlerin tanımlanmasıdır. İlgili ana süreç seçildikten sonra [Yeni Süreç Ekle](#) tıklanarak açılan pencerede süreç adı, süreç türü ve açıklama ilgili alanlara girilerek kaydedilmelidir.

No	Ana Süreç Adı	Süreç Türü	Açıklama
1	Destek Hizmetleri Ana Süreci	Yönetim ve Destek Süreci	
1.1	Satın alma Süreci	Temel Süreç	
2	Bilgi Teknolojileri ve Bilgi Kaynaklarının Yönetimi Ana Süreci	Yönetim Süreci	
3	Fiziksel Varlıkların Yönetimi Ana Süreci	Yönetim Süreci	
4	Finansal Kaynakların Yönetimi Ana Süreci	Yönetim Süreci	
5	İnsan Kaynaklarının Yönetimi ve Geliştirilmesi Ana Süreci	Yönetim Süreci	
6	Sağlığın Korunması ve Sürdürülmesi Ana Süreci	Temel Süreç	

1.2. Süreçlerin Kurum Kontrol Sorumlularına Atanması

Kadıköy Belediye Başkanlığı İş Süreçlerinin, Proje Ekibinde yer alan Kontrol Sorumlularına Atanmasında aşağıdaki kriterlerden faydalanılacaktır.

- Kontrol Sorumlularının süreçte fiilen görev alıyor olması
- Kontrol Sorumlularının sürecin sahibi olan birimde görevli olması
- Kontrol Sorumlularının, herhangi bir süreçte veya birimde geçmişte görev almış olması

- d. Kontrol Sorumlularının, farklı bir kurum veya farklı bir kamu idaresinin benzer bir süreç veya biriminde görev almış olması
- e. Kontrol Sorumlularının mesleki tecrübesi ve deneyimi
- f. Kontrol Sorumlularının ilgi alanları
- g. Kontrol Sorumlularının ilgili süreç ya da birim ile olan ilişkileri
- h. Kontrol Sorumlularının özel talepleri

Görevlendirmelerde, adil bir paylaşım sağlanmasına dikkat edilecektir. Süreç sayısı kadar, süreçlerin kapsamı da dağıtımda göz önünde bulundurulacaktır.

1.3. Süreçlerin Alt Süreçlerinin Belirlenmesi

Kontrol Sorumluları, kendilerine atanan süreçlere ilişkin alt süreçleri belirleyeceklerdir. Alt Süreçler belirlenirken aşağıdaki yöntemlerden faydalanılacaktır:

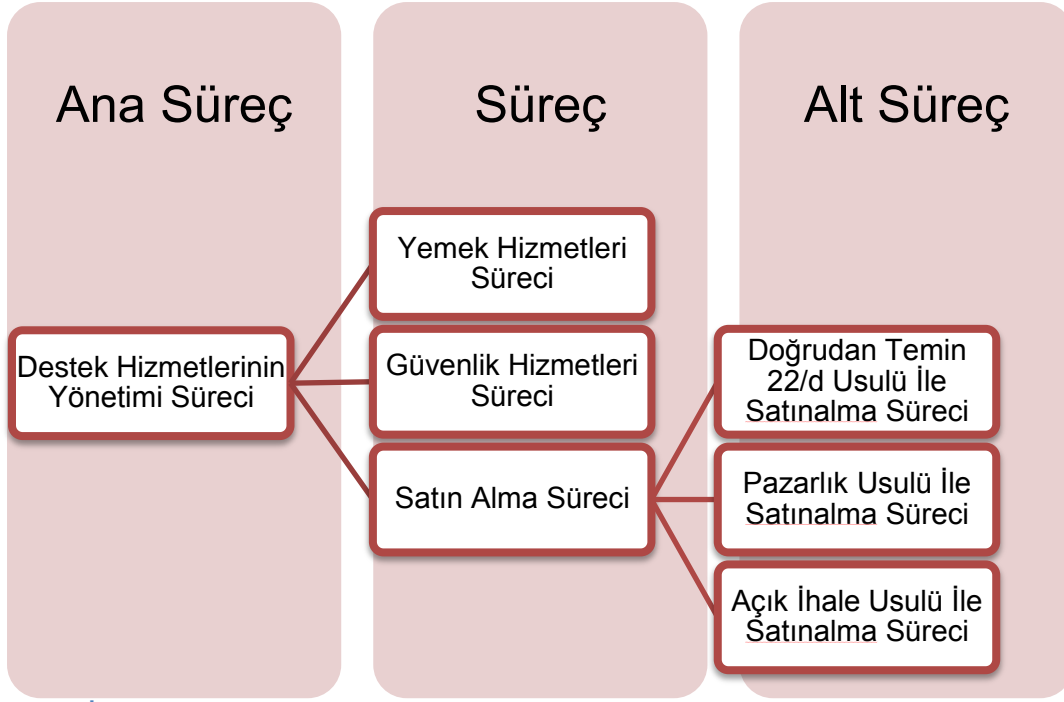
- a. Süreç sahibi olan birim yönetici ve personeli ile görüşmeler gerçekleştirmek
- b. Sürece ilişkin iç ve dış mevzuatı gözden geçirmek
- c. Sürece ilişkin daha önceden hazırlanmış iş akışlarını incelemek

Bu çalışmalarda amaç, sürecin mantıksal alt parçalarını belirlemektir. Sürecin alt süreçleri ya yapılan iş bağlamında bir çeşitliliğe işaret eder, ya da o sürecin belirli bir iş hacmi taşıyan aşamalarından oluşur. Aşağıda her iki şekilde de alt süreç belirlemeye yönelik örnekler paylaşılmıştır.

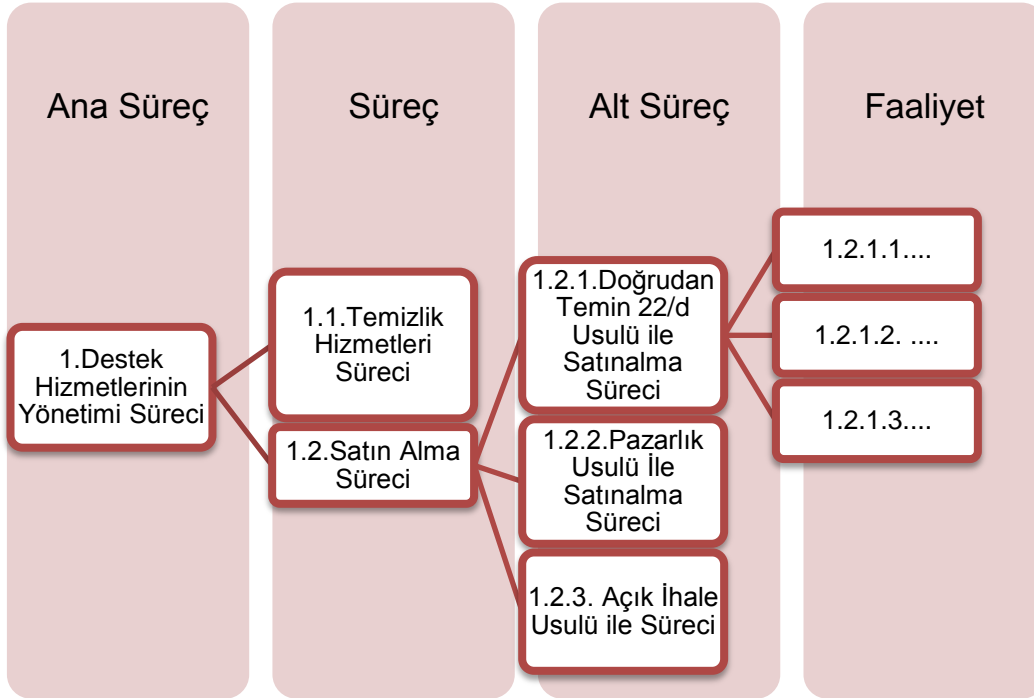
Kontrol Sorumluları, kendilerine atanan süreçlerin alt süreçlerini kendileri belirleyecek ve KIOS' un Süreç Yönetimi modülünden alt süreçleri yazılıma aktaracaklardır. Bu aşamada, Kontrol Sorumluları tarafından tespit edilen alt süreçler, Mali Hizmetler Müdürlüğü Strateji Geliştirme Birimi tarafından gözden geçirilecek, gerekli geri bildirimler yapılacaktır.

Alt süreç belirleme çalışmaları ile bir sonraki aşamada yer alan iş akışları oluşturma çalışmalarından evvel sürece ilişkin bilgi toplamak önemlidir. Bu amaçla, Kontrol Sorumluları, alt süreç belirleme ve iş akışları oluşturma çalışmalarından önce ilgili birimin mevzuatını, standart dosya planını ve Birimlerin Çalışma Usul ve Esaslarını İçeren Yönergeleri incelemelidirler. Buna ek olarak, ilgili Birimlerin daha önce hazırlanan iş akışlarının da gözden geçirilmesi faydalı olacaktır.

Burada amaç, alt süreçleri doğru tanımlamak ve iş akışlarına hakim olmaktır. Bu sayede, ilgili birimlerdeki yönetici ve uzmanlar ile çalışılırken, ifade ettiklerinin doğruluğu ve yeterliliği hakkında güvence sahibi olunması ve sağlıklı yönlendirme yapılabilmesi imkanı olacaktır.



Örnek 1: İşin Çeşitliliğine Göre Alt Süreç Belirleme



Örnek 2: İşin Aşamalarına Göre Alt Süreç Belirleme

Alt süreçlerin tanımlanması için; alt süreç tanımlanmak istenen süreç seçilerek **Yeni Alt Süreç Ekle** tıklanarak açılan pencerede ilgili alanlar doldurulmalıdır.

Alt süreçler tanımlandıktan sonra ilgili birimler tanımlanmalıdır. Alt sürecin yer aldığı satırın sağ tarafında bulunan **Birimler** tıklanarak açılan pencerede alt süreçle ilişkilendirilecek birim seçilerek **Süreçle İlişkilendirilmiş Olan Birimler** kısmına **Ekle** tuşuna basılarak atanmalıdır. **Birim Adı** ve **Süreçle İlişkilendirmiş Birimler** bölümlerinde yer alan alanlar arama yapmak amacıyla kullanılacak alanlar olup veri girişi yapılacak alanlar değildir. Tabloda yer alan kalem sembolü süreçlerin düzenlenmesi için, çarpı sembolü ise silme işlemi için kullanılmaktadır.

1.4. Alt Süreçlere Ait İş Akışlarının Oluşturulması











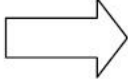

İş akışlarının hazırlanmasında, KIOS Süreç Yönetimi Modülü'ndeki "İş Akış Şemaları" sekmesi kullanılacaktır. İş akışları, alt süreçler bazında oluşturulacaktır. KIOS kullanılmak suretiyle süreç veya ana süreç bazında iş akışı oluşturmak mümkün değildir. Bu sebeple çalışmaların alt süreçler bazında gerçekleştirilmesine dikkat etmek gerekmektedir.

Daha önceki dönemlerde gerçekleştirilmiş olan iş akış çalışmalarından da faydalanılması, kolaylık ve zaman tasarrufu sağlayacaktır. Ancak iş akışları mümkün olduğunca birim bazlı değil, süreç-alt süreç odaklı olarak ve en baştan oluşturulmalıdır.

İş akışları oluşturmada dikkat edilecek iki konu vardır.

1. Detaya karar vermek
2. Doğru sembolleri, doğru sırada kullanmak

İş akışları oluşturmada faydalanılabilecek semboller aşağıda belirtilmiştir:

	Süreç başlangıcı Süreç sonu		Kontrol veya onay
	Faaliyetler veya işlem		Depolama
	Karar noktası		Akış yönü, süreç adımlarını bağlamak
	Kâğıt Dokümanlar		Aktarma(telefon, fax)
	Gecikme (Örneğin bekleme, geçici depolama)		Sayfa içi birleştirici
	Taşıma veya hareket		Sayfa içi birleştirici

Şekil 2: İş Akış Sembolleri

Bir alt süreç iş akışı mutlaka bir süreç başlangıcı sembolü ile başlamalı ve bir süreç sonu sembolü ile bitmelidir. KIOS sisteminde, iş akışı çıkartırken bir sayfa sınırlaması yoktur. Yani alt sürecin iş akışı alta doğru istenildiği kadar sürdürülebilmektedir. Bu halde, sayfa dışı birleştiriciye ihtiyaç duyulmayabilir.

En sık kullanılacak semboller, faaliyet veya işlem, karar noktası, akış yönü oku, kağıt dokümanlar(girdi ya da çıktı olarak)dır.

İş akış şemasında olması önerilen bilgiler:

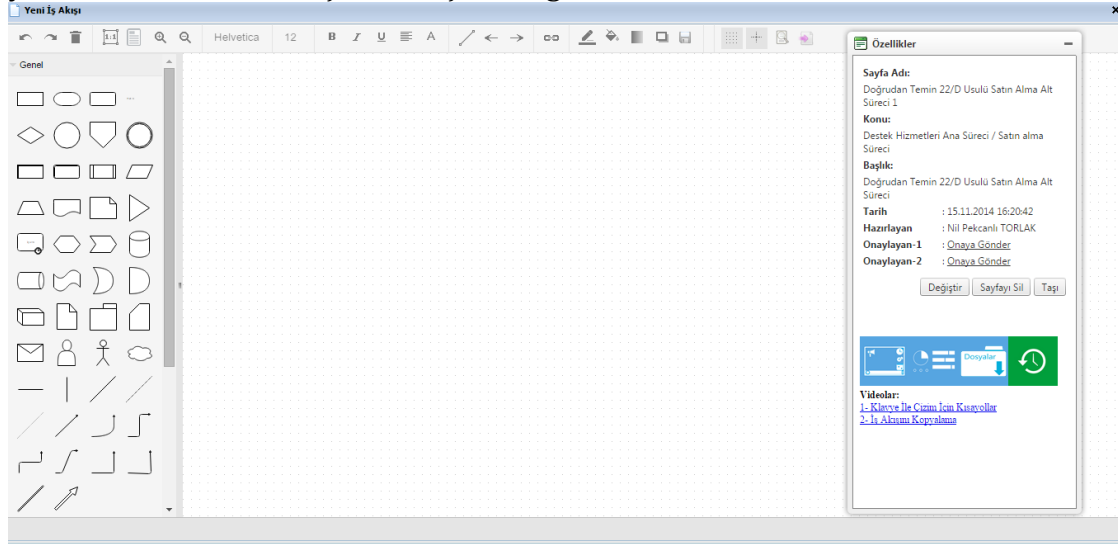
- Diğer süreçlerle ilişkiler (girdiler ve çıktılar)
- Dış kuruluşlarla ilişkiler
- İşlerin sıralanması
- Sorumluluklar
- Kullanılan dokümantasyon
- Veri toplama noktaları
- Veri kayıt noktaları
- Verilerin analiz için nereye gideceği
- Özel müşteri gereklerine ilişkin aşamalarıdır.

Kontrol Sorumluları, kendilerine tevdi edilen süreçlerin her birinde alt süreç iş akışlarını tamamladıktan sonra, süreç bazında “Süreç Tanımlama Formları” ya da diğer bir ifade ile “Süreç Kartlarını” dolduracaklardır. Bu işlem KIOS’ un Süreç Yönetimi Modülü içindeki “Süreç Formları” sekmesinden yapılacaktır. Bu işlem sırasında; sürecin alt süreçlerine ilişkin toplanan bilgiler ve iş akışlarından faydalanılacaktır. Süreç Formlarının oluşturulması işlemi, iş akışları oluşturma sonrası tamamlanacaktır.

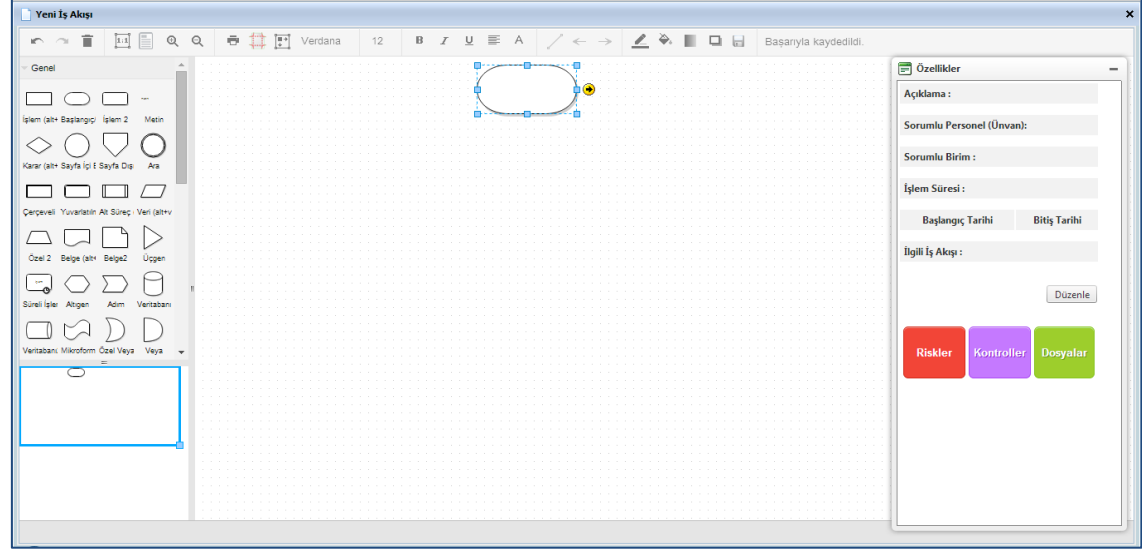
[Süreç Yönetimi](#) ana menüsünden [İş Akış Şemaları](#) menüsü seçilerek alt süreçlere ilişkin iş akış şemaları çizilebilmektedir. İş akışı çizilmek istenilen alt süreçte ekranda yer alan [Yeni İş Akışı](#) tıklanmalıdır.

The screenshot shows the KIOS software interface for Process Management. The top navigation bar includes 'Organizasyon Yönetimi', 'Süreç Yönetimi', and 'Risk Yönetimi ve İç Kontrol'. Below this, there are icons for 'Süreç Belirleme', 'Süreç Kartları', 'Süreç Haritaları', 'Süreç Raporu', 'İş Akış Şemaları', 'İş Akış Tablosu', 'Süreç Prosedürleri', and 'Arşivler'. The left sidebar contains a tree view of processes, with '1.1. Satın alma Süreci' selected. The main content area shows a list of processes under '1.1.1. Doğrudan Temin 22/D Usulü Satın Alma Alt Süreci' and '1.1.2. Pazarlık Usulü İle Satılma Alt Süreci'. Each process entry has a 'Yeni İş Akışı' button next to it.

Ekranın sol tarafında iş akış şeması çiziminde kullanılacak şekiller yer almaktadır. Buna ilaveten ekranın sol tarafında yer alan sembollerin fare ile üzerine gelindiğinde ilgili açıklama görülebilmektedir. İş akışı şemasında yer alacak şekillerin üzerine tıklanarak veya sürükleyip/bırakarak ile ekranda yer alması sağlanmaktadır. Ayrıca ekranın sağ tarafında yer alan **Özellikler** penceresi altında yer alan **Örnek Video**'dan çizime ilişkin bilgiler edinilebilmektedir.

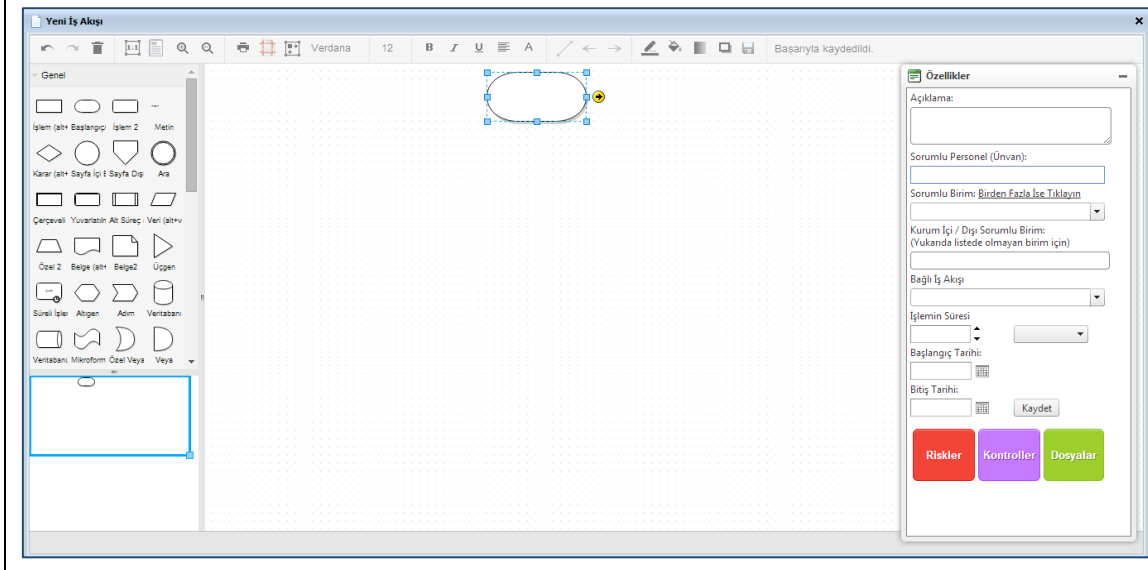


Şekil eklendikten sonra üzerine tıklanarak ilgili işlem adımı için giriş yapılabilir.



İlgili işlem adımı seçilerek Özellikler penceresinde yer alan “Düzenle”ye tıkladığımızda;

Açıklama; kısmına iş adımıyla ilişkin detaylı açıklama,
Sorumlu Personel (Unvan); iş adımını gerçekleştirmekten sorumlu personel (ilgili giriş unvan bazında yapılacaktır),
Sorumlu Birim; iş adımını gerçekleştirmekten sorumlu birim,
Kurum İçi/ Dışı Birim; organizasyon şemasında tanımlanmayan birim,
Bağlı İş Akışı; ilgili iş akışına köprü işlevinin tanımlanmasını sağlama,
İşlemin Süresi; ilgili işlem süresinin tanımlanması,
Başlangıç Tarihi; işlem adımına ilişkin başlangıç tarihi ve
Bitiş Tarihi; işlem adımına ilişkin bitiş tarihi tanımlanabilmektedir.



1.5. Alt Süreçlerde Risk Değerlendirmesi Gerçekleştirilmesi

Kontrol Sorumluları, alt süreç tanımlama, alt süreç bazında iş akışlarını oluşturma ve süreç tanımlama formlarını doldurma işlemlerinden sonra, alt süreçler bazında bir risk değerlendirme gerçekleştirilecektir.

Risk Değerlendirmesi Şu Aşamalardan Oluşmaktadır:



Şekil 3: Risk Değerlendirmesi Aşamaları

Tüm bu işlem adımları KIOS' ta birlikte, Süreç Yönetimi/ İş Akışları sekmesinden, tek bir adımda yapılmaktadır. Herhangi bir alt süreçte, iş akış diyagramı üzerinde yer alan bir işlem adımına tıkladığında, sağ taraftan "Riskler" butonu ile risk ekleme penceresi açılmakta ve riskler buradan tanımlanmakta, risk türü belirlenmekte, bu risklerin etki ve olasılık ölçümleri yapıp, doğal risk seviyeleri belirlenmektedir.

1.5.1. Risk Tanımlama

İş akışı hazırlanması sonrası, alt sürecin ilk işlem adımından, son işlem adımına kadar yani başlangıç sembolünden bitiş sembolüne kadar alt süreçte yürütülen iş adımları üzerinde riskler tespit edilecektir. Tespit edilen tüm riskler için risk numarası otomatik olarak verilmektedir. Bu sebeple ayrıca bir risk numarası vermeye gerek yoktur.

Risk Nedir?

Risk, bir işin ya da sürecin olması gerektiği gibi yürütülmesini engelleyebilecek, her seviyedeki (stratejik, operasyonel, bireysel) amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini tehdit eden *unsurlar, koşullar, durumlar ya da olaylardır*. Risk henüz bir kayba işaret etmez. Risk, belirli bir olasılık dahilinde, potansiyel bir kayba işaret eder. Risk gerçekleştiğinde ise artık kayıp olur. Amaç bu kayıp gerçekleşmeden riski tespit etmek ve bertaraf etmektir.

Örnek Riskler:

- 1.1.1. Uygun olmayan satın alma talepleri nedeniyle finansal kayıp yaşanabilir. (potansiyel kayıp: finansal kayıp)
- 1.1.2. İhtiyacın zamanında karşılanması nedeniyle faaliyetlerde aksaklıklar yaşanabilir. (potansiyel kayıp: Operasyonel verimsizlik/finansal kayıp)

Risk tanımlanırken birkaç yöntemden faydalanmak gerekmektedir. Bu yöntemler:

- a. Süreçteki yönetici ve personel ile görüşme yapmak ve bu görüşmelerde birlikte beyin fırtınası gerçekleştirmek
 - b. Sürece ilişkin mevzuatı incelemek
 - c. Süreçte görevli olan yönetici ve personele anketler vermek
 - d. İşleri yerinde gözlemlemek ve işleri yürüten personel ile birlikte gerçek bir iş üzerinden akışı takip etmek
 - e. Geçmişte süreçte yaşanmış olumsuzlukları, sorunları, darboğazları ve suistimalleri araştırmak, uzmanlardan geçmişe dönük bilgi almak
 - f. Süreç yönetici ve personelinin süreçte en çok zorlandıkları veya şikâyet ettikleri konuları öğrenmek
 - g. Süreç ve alt süreçlerine ilişkin olarak diğer kurumlarda görev yapan yönetici ve uzmanların görüşlerini almak
- şeklinde özetlenebilir.

Bu yöntemlerin hepsi risklerin tespitinde son derece uygun yöntemler olmakla birlikte, en pratik olan yöntem süreçte **görev alan yönetici ve uzmanlar ile beyin fırtınası gerçekleştirmek ve sürece ilişkin mevzuatı incelemektir.**

1.5.1.1. Beyin Fırtınası Yöntemi

Beyin fırtınası yönteminde, süreçte görev yapan yönetici ve uzmanlar ile birlikte çalışılarak, sürecin alt süreçlerine yönelik bilgi ve tecrübelerinden faydalanılır.

Bu yöntemi kullanacak olan Kontrol Sorumlarının öncelikle aşağıdaki iş adımlarını izlemelerini tavsiye ediyoruz:

- a. Sürece ait alt süreçlerin iyi anlaşılması
- b. Sürece ilişkin mevzuatın en az 2 defa gözden geçirilmesi
- c. Beyin fırtınası yapılacak kişiler ile uygun bir ortam ve saatte bir toplantı organize edilmesi
- d. Bu toplantıya projenin amacı, yürütülen çalışmalar ve birlikte nasıl bir beyin fırtınası çalışması yürütüleceğine dair bilgi verilerek başlanması
- e. Toplantıya katılanlara, risk kavramı, risklerin neden belirlendiği, nasıl belirleneceği (burada belirtilen yöntemler), risk tespit soruları, etki ve olasılık hesaplamaları ile ilgili 30 dakikayı geçmeyecek bir bilgilendirme yapılması (Bu rehberin toplantı öncesi paylaşılması da mümkündür).
- f. Her bir alt süreçte, aşağıda yer alan soruların sorulması ve alınan cevapların KIOS' ta Süreç Yönetimi Modülünün, İş Akışları Sekmesinden, ilgili alt süreç iş akışlarında, uygun iş adımının (iş akış sembolü) üzerine eklenmesi.

Riskler aşağıda yer alan her üç alan içinde tespit edilecektir:

1. İş Akışları Üzerinden Risklerin Tespiti
2. Alt Sürecin/Sürecin Geneli İçin Geçerli Olan Risklerin Tespiti.
3. Dış Çevreden Kaynaklanan Değişimler Nedeni İle Ortaya Çıkabilecek Risklerin Senaryo Analizi Yöntemi İle Tespiti

1.5.1.1.1. İş Akışları Üzerinde Risklerin Tespiti

Alt sürecin her bir iş adımı için beyin fırtınası yöntemi ile risklerin tespitinde aşağıdaki sorulardan faydalanılacaktır:

- İş adımı hangi koşul/durumlarda gerçekleştirilemez?
- İş adımı hangi koşullarda/durumlarda hatalı ya da eksik gerçekleştirilebilir?
- İş adımı doğru yerde mi? Daha uygun bir yerde olabilir mi?
- İş adımı kendisinden önce ve sonra gelen iş adımları ile uyumlu mu?
- İş adımı ekonomik ve verimli yürütülüyor mu?
- İş adımı yetkili kişilerce mi gerçekleştiriliyor?
- İş adımı yetkin kişilerce (nitelik ve sayı) mi gerçekleştiriliyor?
- İş adım manuel mi yürütülüyor? Ne tür hatalar yapılabilir?
- İş adımı çevresel faktörlerden nasıl etkilenebilir?
- İş adımında kullanılan kaynak ya da varlıklar zarar görebilir mi?

- İş adımındaki kullanılan sistem/donanım/yazılım çökebilir mi?
- İş adımındaki bir hata olur ise süreçte diğer adımlar etkilenebilir mi?
- İş adımındaki yolsuzluk yapma imkanı var mı?
- İş adımındaki çıktılar var mı? Bu çıktılar hangi koşullarda hatalı olabilir? Hangi koşullarda çıktı alınamayabilir?
- İş adımındaki girdileri var mı? Bu girdiler hatalı olabilir mi? Olursa, adımı ve çıktıyı nasıl etkiler?
- İş adımı veya iş adımlarında yaşanan kronik sorun, darboğaz veya zafiyetler var mı?
- İş adımı herhangi bir mevzuat gereği mi yürütülüyor? Bu mevzuata uyulmaz ise ne olur?

1.5.1.1.2. Süreç ve Alt Süreçlerinin Geneli İçin Geçerli Olan Risklerin Tespiti

Bir sürecin tüm alt süreçlerinin iş akışları üzerinde risk tespiti tamamlandıktan sonra, sürecin/alt süreçlerinin geneli için söz konusu olabilecek risklerin tespiti amacı ile bir beyin fırtınası çalışması gerçekleştirilir. Bu çalışmada sürece tepeden kuşbakışı bakılır ve sürecin karşı karşıya olduğu genel riskler değerlendirilir.

Sürecin ve alt süreçlerinde genel olarak söz konusu olan risklerin tespiti için süreç yönetici ve uzmanları ile gerçekleştirilecek beyin fırtınası çalışmalarında aşağıdaki sorulardan faydalanılır:

- Stratejik ve operasyonel hedeflere ulaşmayı neler engelleyebilir?
- Mevcut varlıkların kaybedilmesi veya ciddi boyutta zarar görmesine neden olabilecek şeyler nelerdir?
- İş sürekliliğini kesintiye uğratabilecek olaylar nelerdir?
- Çevresel unsurlardaki olası değişimlerin sürece olumsuz yansımaları neler olabilir?
- Operasyonların verimli çalışmasını neler engelleyebilir?
- Kaynakların ekonomik kullanılmasına mani olabilecek durumlar nelerdir?
- Hangi olağandışı durumlar operasyonları tehdit edebilir?
- Hangi koşullarda itibar kaybı ile karşılaşılabilir?
- Hangi koşullarda yasal müeyyideler ile karşı karşıya kalabiliriz?
- Süreçteki faaliyetlerin amaç ve hedeflerden uzaklaşmasına neden olacak örgütsel zafiyetler nelerdir?
- Bütçeden sapmaya neden olabilecek faktörler nelerdir?
- Finansal ve operasyonel raporların hatalı, eksik veya tutarsız olmasına neden olabilecek şeyler nelerdir?
- Süreç içi ve dışı iletişimi kesintiye uğratacak şeyler nelerdir?
- Sürecin tam kapasite ile çalışmasına neler engel olabilir?

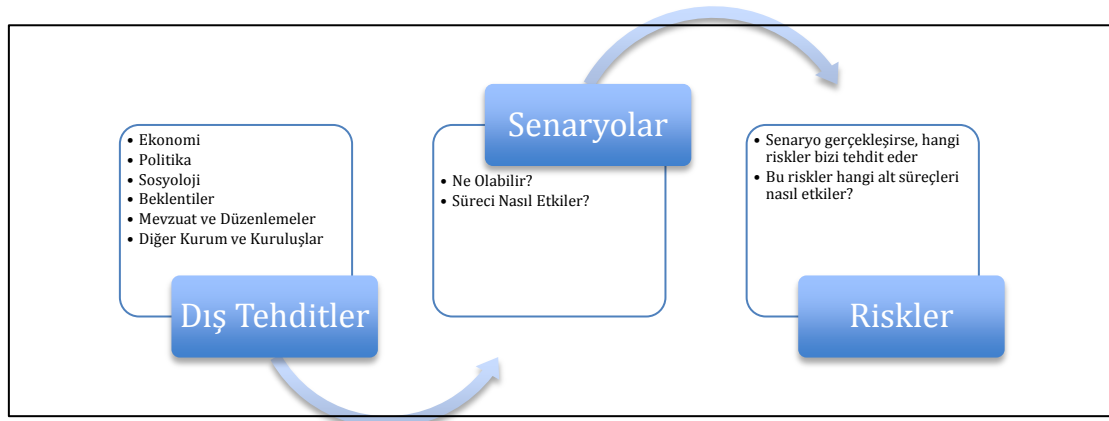
1.5.1.1.3. Dış Çevreden Kaynaklanan Değişimler Nedeni İle Ortaya Çıkabilecek Risklerin Senaryo Analizi Yöntemi İle Tespiti

Bazı riskler, dış çevreden kaynaklanır. Özellikle dış çevredeki değişim, içeride bazı risklerin ortaya çıkmasına neden olur. Dış riskler, sürecin hatta kurumun tamamı

için etkili olabilecek genel risklerdir. Özellikle siyasi, ekonomik, teknolojik, sosyolojik, çevresel konulardaki dış değişimler ve gelişmeler süreci ve alt süreçlerini bir bütün olarak etkileyebilir. Bu tür dış risklerin de senaryo yaklaşımı çerçevesinde dikkate alınması gerekmektedir.

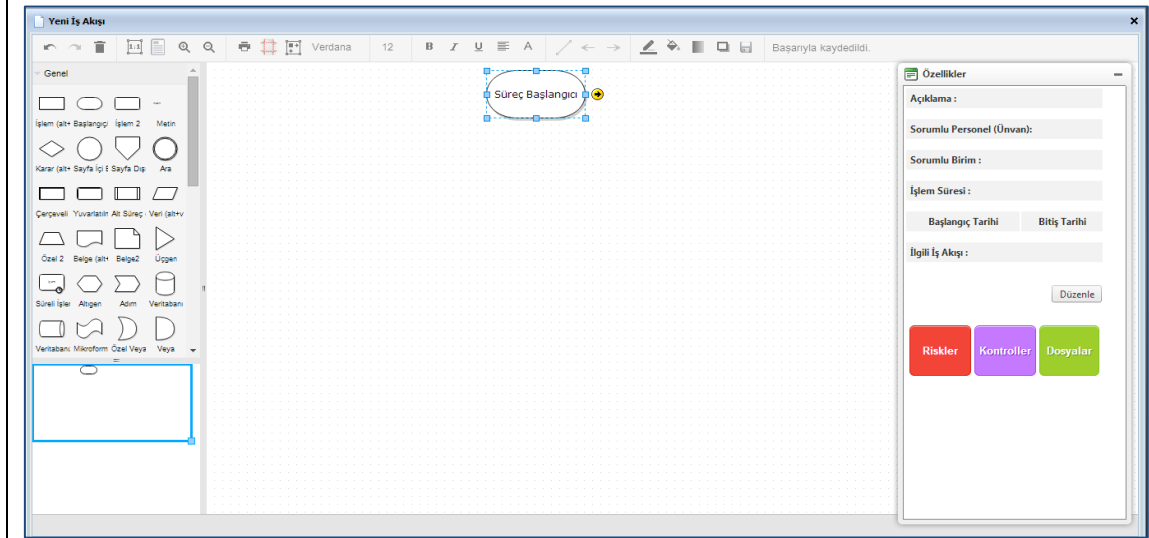
Bu noktada bir senaryo analizi yaklaşımı çerçevesinde, sürecin ve alt süreçlerinin bir bütün olarak dış faktörlerden nasıl etkilenebileceği senaryolar dahilinde ortaya koyulur.

Örneğin; kamu ihale kanununda bir değişiklik olması ve bu değişikliğe uyum sağlayamamak, sürecin tamamını olumsuz etkileyebilir. Yine siyasi olarak alınan bazı kararlar, kurumun operasyonları üzerinde olumsuz etkilere neden olabilir.

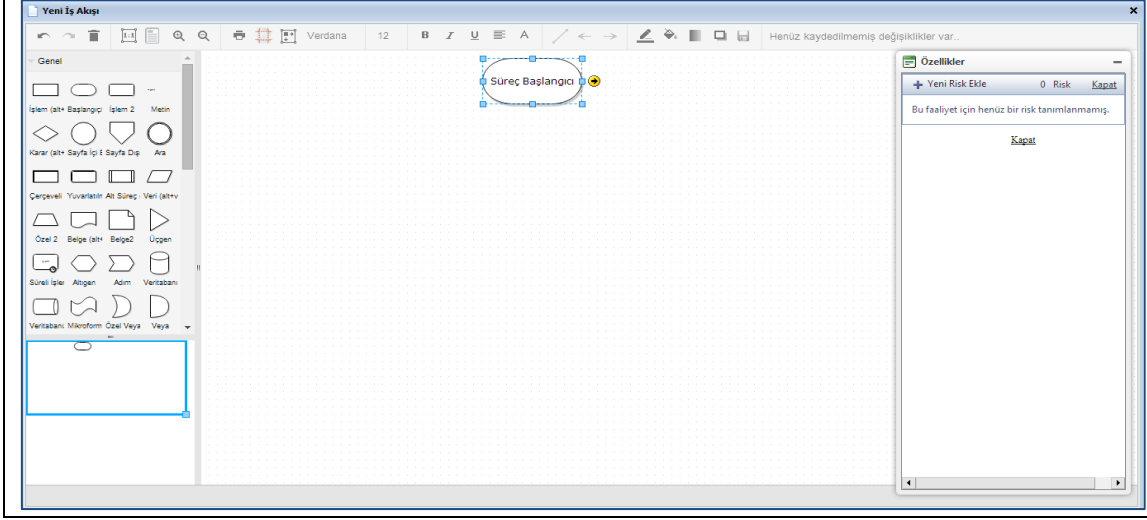


Şekil 4: Senaryo Analizi ve Riskler

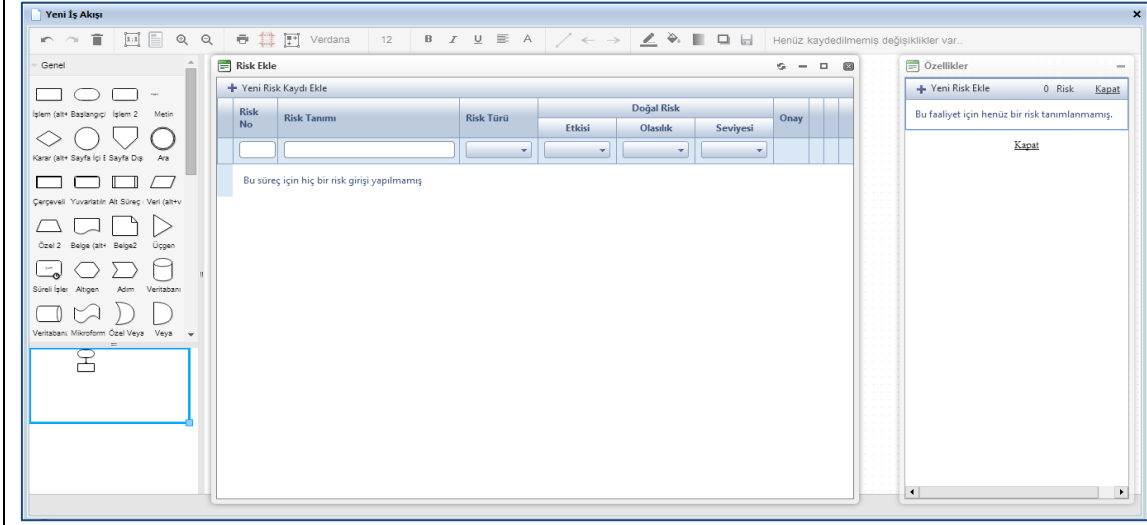
Her bir iş adımında tespit edilen risklerin tanımlanabilmesi amacıyla öncelikle ilgili iş adımı seçilmelidir. Daha sonra ekranın sağ tarafında yer alan [Özellikler](#) penceresinde yer alan [Riskler](#) simgesi tıklanarak risklerin tanımlanmasına başlanabilmektedir.



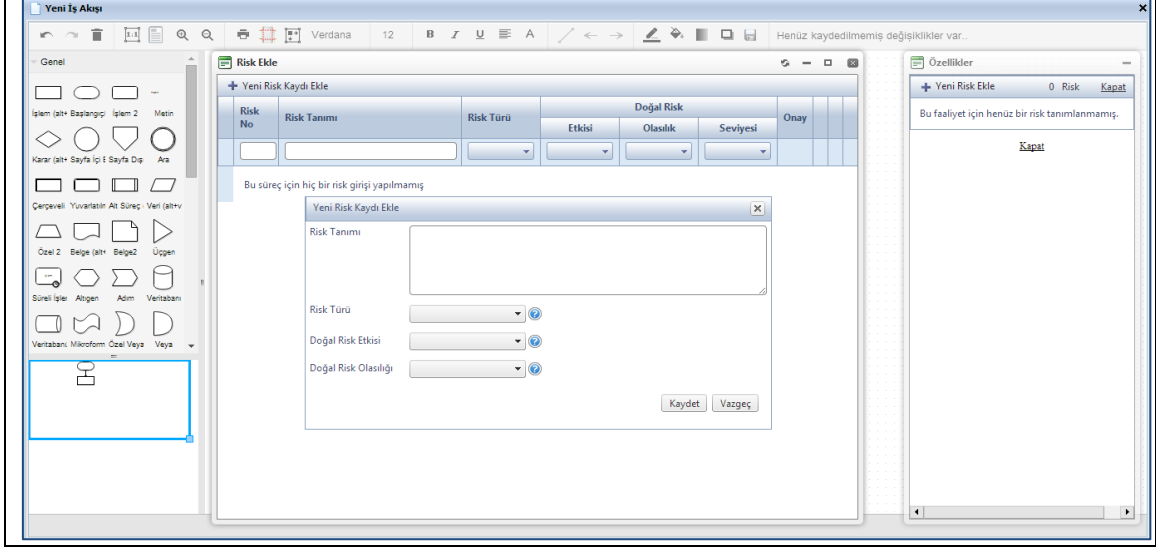
Bu işlem sonrasında ekranın sağ tarafında [Yeni Risk Ekle](#) tıklanmalıdır.



Yeni açılan pencerede [Yeni Risk Kaydı Ekle](#) seçilerek tespit edilen risklerin KİOS'a tanımlanabilmesi sağlanabilmektedir.



Risk Tanımı; iş adımıda yer alan riskin tanımlandığı alandır.



“Süreç ve Alt Süreçlerinin Geneli İçin Geçerli Olan Risklerin Tespiti” ile “Dış Çevreden Kaynaklanan Değişimler Nedeni İle Ortaya Çıkabilecek Risklerin Senaryo Analizi Yöntemi İle Tespiti” amacı ile risk tanımlamaları yukarıdakinden farklı bir yöntem ile yapılabilmektedir.

İş akışları üzerinden risk tanımlamanın mümkün olmadığı, ya da risklerin sürecin genelini ilgilendirdiği bu tür durumlarda riskler “Risk Kontrol Matrisleri” üzerinden eklenecektir.

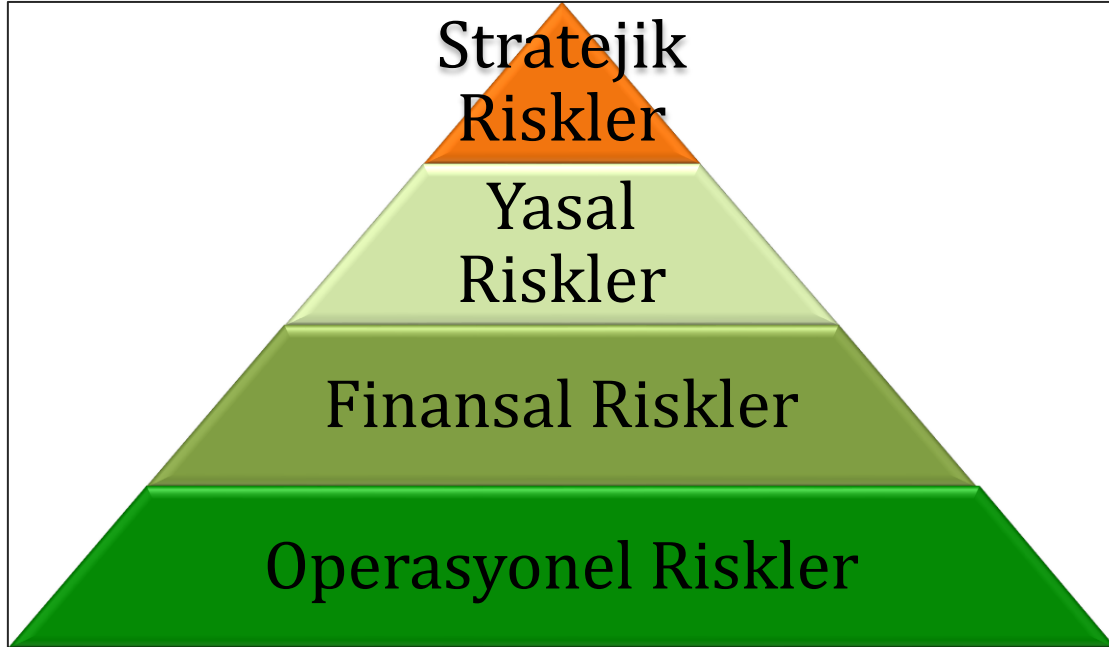
Risk Kontrol Matrisleri, hangi yöntem ile olursa olsun, alt süreç, süreç ya da ana süreçlere ilişkin tüm risk bilgilerinin toplandığı tablolarıdır. İş akışları üzerinden veya doğrudan bu tablolar üzerinden tanımlanan tüm riskler, burada toplanır.

Süreç ve alt süreçlerin geneli için tespit edilen risklerin KİOS'a girişi [Risk Yönetimi ve İç Kontrol](#) ana menüsü [Risk Kontrol Matrisleri](#) alanında yer alan [Süreçler](#) menüsü seçilerek yapılabilmektedir. Daha sonra ise [Yeni Risk Kaydı Ekle](#) tıklanmalıdır. [Yeni Risk Kaydı Ekle](#) penceresi iş akışlarında tespit edilen risklerin KİOS'a tanımlanabilmesi için kullanılan ekran ile aynıdır.

The screenshot displays the KİOS Risk Management System interface. The main window is titled 'Risk Yönetimi ve İç Kontrol' and contains a navigation menu on the left with options like 'Organizasyon Yönetimi', 'Süreç Yönetimi', and 'Risk Yönetimi ve İç Kontrol'. The central area shows a table of risk records with columns for 'Risk No', 'Risk Tanımı', 'Risk Türü', 'Doğal Risk' (Etkisi, Olasılık, Seviyesi), and 'Kalıntı Risk' (Etkisi, Olasılık, Seviyesi). A 'Yeni Risk Kaydı Ekle' dialog box is open, allowing users to input risk details such as Risk No, Risk Tanımı, Risk Türü, Doğal Risk Etkisi, Doğal Risk Olasılığı, Doğal Risk Seviyesi, Kalıntı Risk Etkisi, Kalıntı Risk Olasılığı, Kalıntı Risk Seviyesi, Risk İhtahı, and Onay.

1.5.2. Risk Türünün Belirlenmesi

Kurum iş riski modeli aşağıdaki risklerden oluşmaktadır:



Şekil 5: COSO Bazlı Risk Kategorileri

Risklerin tespiti sonrası ilk adım, yukarıdaki 4 kategoriden hangisine ait olduğunu belirlemektir.

Stratejik Risk: Kurumsal amaç ve hedefleri doğrudan olumsuz etkileyebilecek risklerdir. Üst yönetimin hatalı veya geç kararlar alması, alınan kararların düzgün şekilde uygulanmaması veya gerçekleşen önemli değişikliklere duyarlı davranılmamasından kaynaklanabilecek risklerdir. Bir riskin stratejik bir risk olabilmesi için, o risk gerçekleştiği takdirde ortaya çıkacak olan etkinin (kaybın) mutlaka stratejik amaç ve hedefleri ciddi ölçüde sekteye uğrattığı olması gerekmektedir.

Yasal Risk: Kanunların ve yasal düzenlemelerin değişmesinden, bunların doğru anlaşılabilmesi nedeni ile veya kasıtlı olarak bunlara uygun hareket edilmemesinden kaynaklanan risklerdir. İç ve dış mevzuata uygun hareket edilmemesi nedeni ile yaşanabilecek kayıplardır.

Finansal Riskler: Bu risk iki ayrı alt risk grubundan oluşur. İlk alt risk finansal risk, ikinci alt risk ise hatalı raporlama riskidir. Her iki alt gruba giren riskler, "finansal risk" kategorisi içinde ele alınır.

İlk unsur, finansal kayıp olasılığı taşıyan tehditlerdir. Mali boyuta sahip bir olumsuz etkiye neden olabilecek potansiyel olay, koşul ya da durumlardan oluşur.

İkinci unsur, kamuya, üst yönetime ve yasal otoritelere yapılan mali ve mali olmayan raporlamaların hatalı olmasına neden olabilecek risklerdir. Kurum içi üretilen bilgi, belge, rapor ve evrakın hatalı, eksik veya hiç yapılmıyor olması nedeni ile kaynaklanabilecek kayıplara işaret eder.

Operasyonel Risk: Yetersiz sistemlerden, süreçlerden veya çalışanlardan kaynaklanabilecek kayıpların gerçekleşme riskidir. İş süreçleri, sistemler, faaliyetler ve işlemlerdeki hatalar, verimsizlikler, ihmaller, suiistimaller, hileler, kapasite sorunları ve darboğazlar bu kapsamda ele alınır. Operasyonel riskler, bir kurumda en yaygın görülen risk türüdür. Hızla diğer risk gruplarına dönüşebilmekte ve kayıpların şiddeti artabilmektedir.

Risk Türü; riskin ait olduğu risk kategorisinin menüde yer alanlar arasından seçilerek tanımlanacağı alandır.

The screenshot displays a risk management software interface. The main window shows a table with columns for Risk No, Risk Tanımı, Risk Türü, Doğal Risk (Etkisi, Olasılık, Seviyesi), and Kalıntı Risk (Etkisi, Olasılık, Seviyesi). A modal window titled "Yeni Risk Kaydı Ekle" is open, showing a form for entering a new risk. The "Risk Türü" dropdown menu is open, showing options: Stratejik, Operasyonel, Raporlama, and Yasal. The "Risk Tanımı" field contains the text: "Uygun olmayan satın alma talepleri nedeniyle finansal kayıp yaşanabilir."

1.5.3. Riskin Seviyesinin Belirlenmesi

Risklerin tespit ve kategorize edilmesinden sonra gelen üçüncü adım, risklerin ölçülmesidir. Günümüzde risk ölçümü kalitatif ve kantitatif yöntemler ile yapılabilmektedir. Kurum iş riski modeli gereğince, riskler etki ve olasılıkları çerçevesinde ve kalitatif yöntem tercih edilerek ölçülecektir.

Riskin Düzeyi (Seviyesi) = ETKİ x OLASILIK şeklinde hesaplanacaktır.

Riskin etkisi (şiddeti) ve olasılığı (gerçekleşme ihtimali) hesaplanırken, risk ölçeklerinden faydalanılacaktır. Kurumun iş riski modelinde risk ölçekleri 5' li olarak düzenlenmiştir.

Etki ve Olasılık Ölçekleri Aşağıda Yer almaktadır:

Etki Ölçeği:

Risk Etkisi	Açıklama
Çok Yüksek	Riskin gerçekleşmesi, birim amirlerinin ve/veya üst yöneticinin istifa etmesini ya da görevden alınmasını gerektiren bir etkiye sahiptir.
	Potansiyel Finansal Kayıp > 1.000.000. TL
	Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken çok önemli sorumluluklar bulunmaktadır.
	Riskin gerçekleşmesinin Kurumun kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde kritik düzeyde itibar kaybı yaratır.
	Doğal nedenlere dayanmayan personel ölümü.
	Uluslararası medyaya olumsuz olarak bir süre yansımak.
	Riskin gerçekleşmesi, kurumdaki birden fazla birimin faaliyetlerinde kesinti/durma yaşanmasına neden olacak etkiye sahiptir.
Yüksek	Riskin gerçekleşmesi, üst yönetici memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
	Potansiyel finansal kayıp > 200.000. TL < 1.000.000. TL
	Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken önemli sorumluluklar bulunmaktadır.
	Riskin gerçekleşmesinin kurumun kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde önemli seviyede itibar kaybı yaratır.
	Çalışan sakatlanması.
	Uluslararası medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak.
	Riskin gerçekleşmesi, kurumdaki bir birimin faaliyetlerinde kesinti/durma yaşanmasına neden olacak etkiye sahiptir.
Orta	Riskin gerçekleşmesi, personel ve orta düzeye yönetici memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
	Potansiyel finansal kayıp > 50.000. TL ve < 200.000. TL
	Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken sorumluluklar bulunmaktadır.
	Riskin gerçekleşmesinin Kurumun kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde etkileri bulunmaktadır.
	Çalışanların tedavi görmesini gerektirecek yaralanmalar.
	Ulusal medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak.
	Riskin gerçekleşmesi, kurumdaki birden fazla birimin faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.

Düşük	Riskin gerçekleşmesi, personel memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
	Potansiyel finansal kayıp > 5.000. TL ve < 50.000. TL
	Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken sınırlı ölçüde sorumluluklar bulunmaktadır.
	Riskin gerçekleşmesinin Kurumun kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde sınırlı etkileri bulunmaktadır.
	İlk yardım gerektirebilecek küçük yaralanmalar.
	Yerel medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak.
Çok Düşük	Riskin gerçekleşmesi, kurumdaki bir birimin faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
	Riskin gerçekleşmesinin, personel memnuniyeti üzerinde bir etkisi yoktur.
	Potansiyel finansal kayıp < 5.000. TL
	Mevzuattan kaynaklanan sorumluluklar üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmamaktadır.
	Riskin gerçekleşmesinin Kurumun kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde hiç bir etkisi olmaz.
	Çalışana zarar gelmesi söz konusu değil.
	Medyaya yansımamak.
Riskin gerçekleşmesinin, kurum faaliyetleri üzerinde bir etkisi yoktur.	

Doğal Risk Etkisi; risk etki tanımları doğrultusunda ilgili seçenekler arasından doğal risk etkisi tanımlanabilmektedir.

Olasılık Ölçeği:

Risk Olasılık Tanımları	
Risk Olasılık	Açıklama
Çok Yüksek	Risk durumu birçok kez gerçekleşti ve şu anda da gerçekleşiyor.
	Riskin meydana geleceği neredeyse kesindir. (1 yıl içinde)
Yüksek	Risk durumu birçok kez gerçekleşti.
	Benzer kurum / bölüm / süreçlerde gerçekleşti.
	Ortam gerçekleşmesi için son derece uygun.
	Riskin meydana gelme ihtimali yüksektir. (1-2 yıl içinde)
Orta	Risk ancak belirli durumlarda gerçekleşebilir.
	Benzer kurum / bölüm / süreçlerde belirli durumlarda gerçekleşti.
	Ortam gerçekleşmesi için uygun olabilir.
	Riskin meydana gelme ihtimali orta derecededir. (2-5 yıl içinde)
Düşük	Risk durumu ancak çok özel koşullar altında söz konusu olabilir.
	Benzer kurum / bölüm / süreçlerden ancak çok özel durumlarda gerçekleşebilir.
	Ortam gerçekleşmesi için uygun değil.
	Riskin meydana gelme ihtimali düşüktür. (5-10 yıl içinde)
Çok Düşük	Risk durumunun gerçekleşmesi söz konusu değil.
	Risk çok istisnai durumlarda meydana gelebilir. (10-50 yıl içinde)

Doğal Risk Olasılığı; risk olasılık tanımları doğrultusunda ilgili kategoriler arasından doğal risk olasılığı tanımlanabilmektedir.

The screenshot shows a software interface for risk management. The main window displays a risk register with columns for Risk No, Risk Tanımı, Risk Türü, Doğal Risk Etkisi, Doğal Risk Olasılığı, Doğal Risk Seviyesi, Risk İstahı, and Onay. A dialog box titled 'Yeni Risk Kaydı Ekle' is open, allowing the user to add a new risk record. The dialog box has fields for Risk No, Risk Tanımı, Risk Türü, Doğal Risk Etkisi, Doğal Risk Olasılığı, Doğal Risk Seviyesi, Risk İstahı, and Onay. A dropdown menu for 'Doğal Risk Olasılığı' is open, showing options: Çok Düşük, Düşük, Orta, Yüksek, Çok Yüksek.

1.6. Risklere Yönelik Kontrol Faaliyetlerinin (Kontrol) Belirlenmesi

1.6.1. Mevcut Kontrollerin Tespiti

İç Kontrol Nedir?

İç kontrol, kurum faaliyetlerinin o kurumun tabi olduğu mevzuata uygun şekilde yürütülmesi, faaliyetlere ilişkin raporlamaların doğru ve güvenilir olması, kurum

varlıklarının korunması ve kurum faaliyetlerinin etkin ve verimli olarak yürütülmesi amacıyla kurum genelinde oluşturulan ve kurumun tüm yönetim ve personeline uygulanan ve iç denetimi de kapsayan;

- Organizasyon,
- Yöntem,
- Süreç,
- Sistem,
- Politika,
- Prosedürlerdir.

olarak tanımlanmıştır.

İç Kontrol, “Yumuşak Kontroller” ve “Kıatı Kontroller” olarak tabir edilen “Kontrol Ortamı” ve “Kontrol Faaliyetleri”nden oluşur. Pratikte iç kontrol, kontrol ve kontrol faaliyeti kelimeleri birbirlerinin yerine de kullanılabilir.

Kontrol Ortamı (Yumuşak Kontroller) Nedir?

Kontrol ortamı, iç kontrolün temel unsurudur, iç 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.

Kontrol Faaliyeti (Kıatı Kontroller) Nedir?

Kontrol faaliyetleri, risk değerlendirme sonrası tespit edilmiş ve seviyesi belirlenmiş olan risklere yönelik alınmış olan tedbirlerdir. Kontroller, risklerin etkisi (şiddeti ya da zararı) ya da olasılığını (gerçekleşme ihtimali ya da sıklığı) azaltarak, riski kurum açısından kabul edilebilir düzeye indiren faaliyetlerdir. Kıasaca bir riske karşı alınmış tedbire işaret eder. Kontrol faaliyetleri, uygulamada kontroller ya da iç kontroller şeklinde de ifade edilmektedir.

Kontrol Sorumluları pratiklik açısından kontrol ortamı kontrolleri (etik kurallar, görevler ayrılığı, eğitim politikaları, personel yetkinliği, organizasyon yapısı, vb.) ve kontrol faaliyetleri (imza, yangın söndürücü, mutabakat, sayım, limit, vb.) tamamına **kontrol** diyeceklerdir.

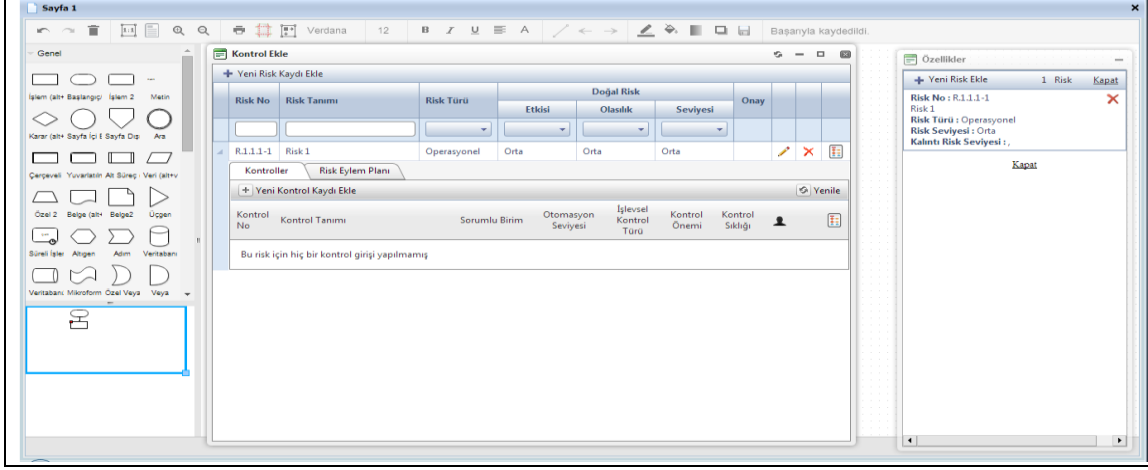
Aşağıda bazı örnek **kontroller** paylaşılmıştır:

- ✓ Yangın söndürücüler
- ✓ Duman sensörleri
- ✓ Çift imza uygulaması
- ✓ Görevler ayrılığı

- ✓ Yetki devri
- ✓ Onay mekanizmaları
- ✓ Limitler
- ✓ Mevzuat, iş prosedürleri, el kitapları, rehberler, standartlar
- ✓ Ay sonu mizan kontrolleri
- ✓ Ön mali kontrol
- ✓ Kasa sayımları,
- ✓ Hesap mutabakatları
- ✓ Raporların yöneticiler tarafından gözden geçirilmesi
- ✓ Oryantasyon eğitimleri
- ✓ İş başı eğitimleri
- ✓ Hesapların incelenmesi
- ✓ Bazı ekranlarda hatalı veri girişlerinin düzeltilmesi zorunluluğu
- ✓ Bütçe ve fiili harcamaların karşılaştırılması
- ✓ Bakanlık kasa/banka sorumlusu ile muhasebe kaydı yapanların farklı kişiler olması
- ✓ Elektronik iş ve doküman yönetim sistemi
- ✓ Bilgi güvenliği tatbikatları
- ✓ Personel devam takip sistemi
- ✓ Şifre-parola uygulamaları
- ✓ Biyometrik önlemler
- ✓ Envanter sayımları
- ✓ İmza kontrolleri
- ✓ Arşiv ve dokümantasyon sistemi/ dosya planı
- ✓ Mevzuatın belirli maddeleri, hükümleri
- ✓ İş programları
- ✓ Yazılı görev emirleri
- ✓ Hatırlatıcılar

Kontroller her zaman basit ve iş adımı düzeyinde olan uygulamalar değildir. Sistemler ve süreçlerin kendisi de birer kontrol olarak işlev gösterebilir. Örneğin, ön mali kontrol süreci, başlı başına bir kontroldür. Ön mali kontrol içinde yer alan ve incelenen iş ve işlemler de birer kontrol faaliyetidir. Yine bütçe bir kontrol aracıdır. Bütçe takibi ise bir kontrol faaliyetidir. Benzer şekilde personel devam takip sistemi de bir kontroldür.

Tespit edilen risklerin KIOS'a tanımlanması sonrasında risklere yönelik belirlenen kontrol faaliyetlerinin KIOS'a girişi yapılmalıdır. Kontrol faaliyeti tanımlanacak risk seçildikten sonra [Yeni Kontrol Kaydı Ekle](#) tıklanarak kontrol faaliyetlerinin tanımlanması sağlanabilmektedir.



1.6.2. Kontrollerin Sınıflandırılması

Kontrollerin tespit edilmesinden sonraki aşama, kontrollerin sınıflandırılmasıdır. Kontrol faaliyetleri dört ayrı sınıflandırmaya tabi tutulacaktır:

- Önleyici,
- Tespit Edici,
- Düzeltici,
- Yönlendirici Kontroller.

Çoğu zaman tespit edici ve düzeltici kontroller bir bütün olarak işlev gösterirler.

1.6.2.1. İşlevsel Kontrol Türleri

Önleyici Kontroller: Sistemlerin çalışmasını güvence altına alma önceliğindeki kontrollerdir. İstenmeyen durumların meydana gelmesini önlemeye yönelik işlev görürler. Örnek olarak, yetkin personel istihdamı, etik kodlar, görevler ayrılığı, yetki ve onay mekanizmaları, iyi bir kontrol çevresi oluşturmak verilebilir. Buna ek olarak kilit, şifre ve güvenlik personeli gibi tedbirler de fiziksel ve erişim kontrolleri, taşınırın envanter kaydı, kilit personelinin yedeklerinin oluşturulması, olağanüstü durum planları, bilgi güvenliği tatbikatları, işlerin elektronik ortamda yürütülmesi önleyici işlev görür.

Tespit Edici Kontroller: Bu kontroller engellenememiş işlemsel hataları ortaya çıkarmak için işlev görür. Yani meydana gelmiş istenmeyen bir durumu ortaya çıkarmayı amaçlar. Örnek olarak, işlerin amirler tarafından gözden geçirilmesi, iç doğrulamalar, bütçe takipleri, sistem loglamaları, turnike kayıtları, işe alım öncesi

araştırmaları, envanter sayımları, hesap mutabakatları, yangın ve gaz alarmları, genelge uygulama takipleri, tespit edici kontrol tedbirleridir.

Düzeltilici Kontroller: Tanımlanan problemlerin doğru ve zamanında çözümüne yönelik kontrollerdir. Yönetim eylemleri, muhasebe düzeltme kayıtları ve performans takip uygulamaları örnek olarak verilebilir. Yangın söndürücüler, acil müdahale cihazları gibi sorunları doğru ve zamanında çözmeye yönelik araçlar da bu kategoriye girer.

Yönlendirici Kontroller: Hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik açık bir yön ve rehberlik sağlayan kontrollerdir. İnsanları motive etmek ve bir hedefe yönlendirmek amaçlı, pozitif uygulamalardır. İstenen bir durumun meydana gelmesi veya oluşması için işlev görürler. Etik kodlar, mevzuat (ör: kamu ihale kanunu), spesifik bir konuda verilen personel eğitimleri, standartlar, kriterler, acil durum prosedürleri gibi örnekler verilebilir.

1.6.2.2. Kontroller ile İlgili Diğer Tanımlamalar

Kontrollerin türü seçildikten sonra kontrollerin niteliği ile ilgili diğer tanımlamaların yapılması gerekmektedir. Yine kontrollerin farklı bir şekilde sınıflandırılması yapılacaktır. Bu aşamada kontroller, önem, otomasyon düzeyi ve sıklığı yönünden de ayrıca sınıflandırmaya daha tabi tutulacaktır.

Kontrol önemi, bir riske karşı alınmış olan kontrol önleminin anahtar kontrol olup olmadığının belirlendiği seçenektir. **Anahtar kontrol,** alt süreçte, doğal risk seviyesi “Çok Yüksek” olan risklere karşı devreye alınmış olan kontrollerdir. Anahtar kontrol doğru çalışmaz ise, “Çok Yüksek” seviyeye sahip riskler alt süreci, süreci ve kurumu zor durumda bırakabilir, çeşitli kayıplara neden olabilir. Bu sebeple anahtar kontrollerin tespit edilmesi önem taşımaktadır. Bir kontrolün anahtar kontrol olup olmadığına ilişkin ikinci karar kriteri, kontrolün aynı anda birden fazla riski bertaraf etmekte kullanılıp kullanılmadığıdır. Kontrol, eğer birden fazla riski azaltmak amaçlı işlev göstermekteyse, anahtar kontrol seçeneğinin işaretlenmesi gerekecektir. **İkincil kontroller,** Yüksek, Orta, Düşük ya da Çok Düşük seviyelere sahip risklere karşı tasarlanmış ve/veya birden fazla riske yönelik işlev göstermeyen kontrollerdir.

Otomasyon Seviyesi, bir kontrolün otomatik ya da manuel yürütülüp yürütülmediğini belirlemeye yarayan bir seçenektir. Alt süreçlerdeki risklere yönelik devreye alınmış olan **otomatik kontroller** bilgisayar sistemleri, bilgisayar donanımları, yazılımlar veya elektronik cihazlar üzerinden yürütülen, manuel müdahaleye gerek kalmadan kendi kendine devreye girebilen kontrollerdir. İnsan müdahalesine gerek kalmayan kontroller olarak da tanımlanabilir. **Manuel kontroller** ise, insan müdahalesi ile gerçekleştirilen, personel ve yöneticiler tarafından bizzat uygulanan kontrollerdir.

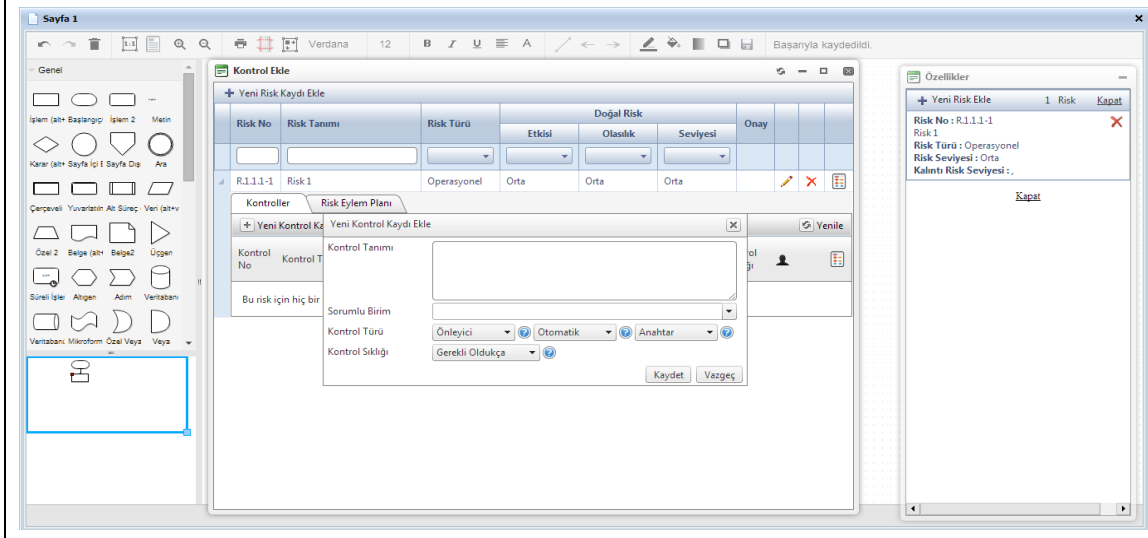
Kontrol sıklığı, kontrolün gerçekleştirilme periyodunu belirtmektedir. Kontrolün ne zaman devreye alındığı ya da gerçekleştirildiğini gösterir. Kontrol sıklığı, riskin kaynaklandığı iş adımının ya da alt sürecin ne kadar sık tekrarlandığı ile ilgilidir.

Sık tekrarlanan alt süreç ve iş adımlarında, kontrol sıklığı da daha yüksek olacaktır (her gün, sürekli, gibi). Rutin gerçekleştirilen işlere yönelik risklerin sıklığı ise rutin özellik arz edecektir (yıllık, çeyrek aylık, aylık gibi).

Kontrol sorumlusu ise, o kontrolün doğru tasarımı ve işletiminden sorumlu olan Birimin, kontrolden kaynaklanan sorumluluğunun ortaya koyulması için belirlenmektedir.

Açılan pencerede;

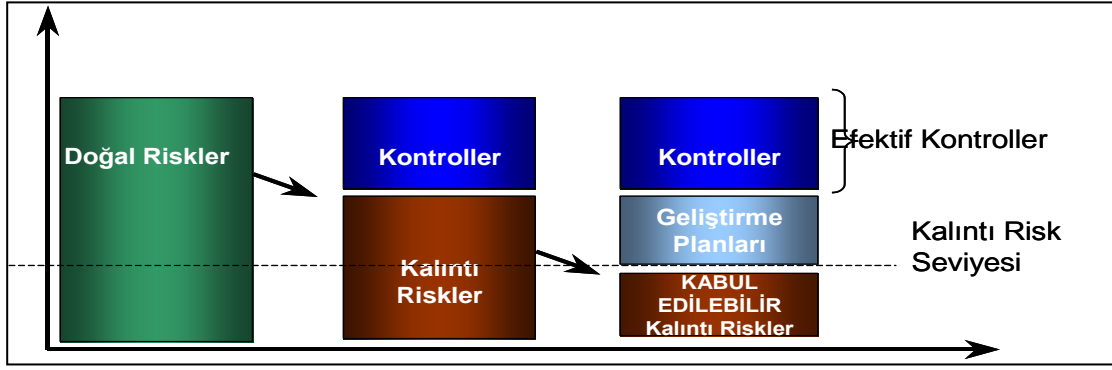
- **Kontrol Tanımı**; riske yönelik kontrol faaliyeti,
- **Kontrol Sorumlusu**; kontrol faaliyetinin yürütülmesinden sorumlu birim,
- **Kontrol Türü**; kontrol faaliyetinin türü (4 ayrı sınıflandırma)
- **Kontrol Sıklığı**; kontrol faaliyetinin gerçekleştirilme sıklığı tanımlanabilmektedir.



1.7. Risk İştahı ve Kalıntı Riskin Belirlenmesi

Risk iştahı, alınmış olan kontrol tedbiri sonrasında kalan riskin kabul edilebilir olup olmadığının belirlenmesidir. Eğer, kontrol tedbiri riski kabul edilebilir seviyeye indirmiyor ise, kalan risk kabul edilemez.

Kalıntı Risk (Artık Risk) = Doğal Risk - Kontrol olarak ifade edilebilir. Grafikselsel olarak aşağıda gösterilmiştir.

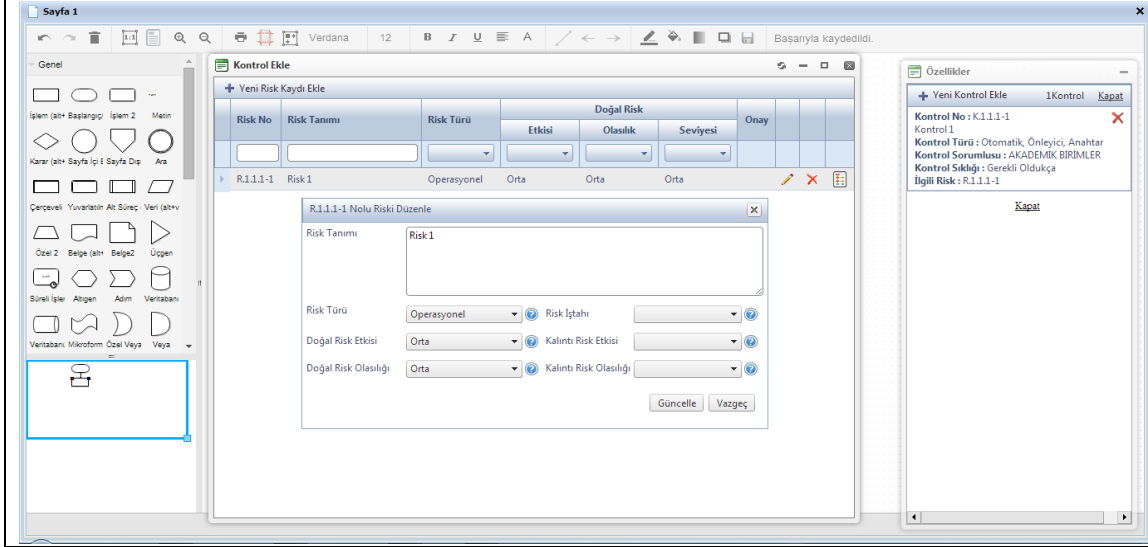


Şekil 6: Doğal Risk - Kontrol = Kalan Risk

Kontroller, riskleri ya etkisini ya da olasılığını düşürmek suretiyle azaltırlar. Dolayısı ile bir kalıntı riskin, kabul edilebilir bir risk seviyesine indirilebilmesi için mutlaka ya etkisinin ya olasılığının, ya da ikisinin birden düşürülmesi gerekmektedir.

Örneğin, kurum taşıtlarının kullanım amacına aykırı olarak kullanılması riskini tanımladıktan sonra, mevcut kontrol faaliyetine bakıyoruz. Araçların şoförlere tahsis edilmesi ve zimmetlenmesi, bir kontrol faaliyeti olarak gözüküyor. Ancak, bu kontrol araçların yersiz kullanılmasını önlemeye yönelik yeterli bir kontrol gibi gözüküyor. Riskin seviyesi etki = Orta, Olasılık= Yüksek olarak tanımlanmış. İlgili süreç uzman ve yöneticileri ile konu değerlendiriliyor ve ek bir kontrol tedbiri alınması gerektiğine karar veriliyor. Yani kalıntı risk, yönetimin risk iştahına göre çok yüksek. Bu kalıntı risk kabul edilmiyor. Dolayısı ile bu riskin ya etkisini ya da olasılığını düşürmek lazım. Ek kontrol tedbiri olarak ortaya kilometre kontrolleri yapılması ve araç takip sistemleri uygulanması fikirleri atılıyor. Bu fikirlerden kilometre kontrolü maliyet etkin bulunarak, uygulamaya alınıyor. Bu kontrol, hem riskin gerçekleşme olasılığını ve etkisini birlikte düşürüyor. Çünkü hem uygunsuz kullanımlar tespit edilmiş olacak (tespit edici kontrol) hem de uygunsuz kullanım caydırılmış olacak (önleyici kontrol). Riskin etkisi Düşük, Olasılığı ise Orta seviyeye düşüyor. Caydırıcılık arttıkça, olasılığın daha da düşeceği öngörülüyor.

Kontrol faaliyetleri tanımlandıktan sonra riskin yer aldığı satırda sağ tarafta bulunan kalem simgesi tıklanmalıdır. Açılan pencerede; tanımlanan kontrol faaliyetleri göz önünde bulundurularak risk etki ve olasılık tanımları doğrultusunda Kalıntı Risk Etkisi ve Kalıntı Risk Olasılığı belirlenmelidir. Daha sonra ise, kalıntı riskin kurum tarafından kabul edilip edilmeyeceğine ilişkin Risk İştahı seçilmelidir.



1.7.1 Kontrol Eksiklik ve Zafiyetlerinin Tespiti ve Risk İyileştirme Eylem Planlarının Oluşturulması

Kontroller risklerin azaltılması için tasarlanmış faaliyet, sistem, süreç, organizasyon, yöntem, politika, prosedür ve araçlardır. Genel olarak bir kontrolün, özede de bir kontrol faaliyetinin tespit edilmiş olan riski azaltabilmesi, 2 koşulun tam olarak gerçekleşmesine bağlıdır.

- 1- Kontrolün yeterli olması (işlevsel, otomasyon, sıklık ve önem boyutları ile tasarımının doğru olması)
- 2- Kontrolün etkin olması (kontrolün tasarlandığı gibi çalışıyor olması)

Kontrol Sorumluları, gerçekleştirecekleri risk değerlendirmesi sonrası, bir alt sürecin dar kapsamda kontrol faaliyetlerini ya da geniş kapsamda tüm kontrollerini tespit ederler. Bir sonraki adım ise bu kontrolün yeterlilik ve etkinliğinin değerlendirilmesidir.

Kontrol Sorumluları, tıpkı risk değerlendirme ve kontrol faaliyetleri tespit adımlarında olduğu gibi bir beyin fırtınası gerçekleştirmek suretiyle, kontrollerin yeterliliği ve etkinliğini değerlendirirler. Örneğin, sarf malzemenin tutulduğu depoda, hırsızlık riski söz konusudur. Depoda haftalık sayım yapılıyor olması bir tespit edici kontroldür. Taşınır Yönetimi Süreci'nden sorumlu olan kontrol sorumlusu, bu riski ve kontrolü, ilgili süreç uzmanları ile tespit etmiştir. Şimdi sırada, bu kontrolün yeterli ve etkin çalışıp çalışmadığının değerlendirilmesi vardır. Uzmanlardan alınacak bilgilere göre (depoda yaşanan sorunlar, geçmişte

meydana gelmiş olaylar, kontrolün uygulanmasındaki düzenlilik ve dikkat, uzman görüşü, kontrolün kabulü, vb.) bu kontrolün yeterli ve etkin olduğuna dair kanaat edinilmeye çalışılır. Bu esnada, kontrole ilişkin o süreçte çalışan ve kontrolden sorumlu uzmanın fikri önem taşır. Kontrolün etkin olduğu düşünülüyor ise, risk iyileştirme eylem planı oluşturularak, riski azaltmaya dönük ek bir kontrol veya bir başka ifade ile kontrol faaliyeti tasarlamak gereksizdir. Ancak kontrolün yetersiz olduğu ifade edilmiş veya bu durum doğrulanmış ise, risk iyileştirme eylem planları oluşturulması gerekir.

Tanımlanan risklere ilişkin kontrol faaliyeti önerileri [Yeni Risk Eylem Planı Ekle](#) seçilerek yapılabilmektedir.


Açılan pencerede;

- [Tanım](#); iç kontrol sisteminin güçlendirilmesi için önerilen gelişim planının, bir başka ifade ile ek kontrol faaliyeti,
- [Gerekli Kaynak](#); eylem planının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynak,
- [Açıklama](#); eylem planına ilişkin açıklama,
- [Başlangıç](#); eylem planı başlama tarihi,
- [Bitiş](#); eylem planı bitiş tarihi,
- [Türü](#); eylem planı türü (bilgi teknolojileri, süreç, organizasyon),
- [Sorumlu Birim](#); eylem planını gerçekleştirilmekten sorumlu birim tanımlanabilmektedir.

The screenshot displays a software interface for risk management. The top navigation bar includes 'Organizasyon Yönetimi', 'Süreç Yönetimi', and 'Risk Yönetimi ve İç Kontrol'. Below this, there are various icons for different functions like 'Etik Değerler', 'Kurum Risk Modeli', 'Anketler', 'Toplantı Tutanakları', 'Süreçler', 'Stratejik Risk Haritaları', 'Risk Haritaları', 'Haritalar', 'Rapor', 'Kayıt', 'Özet', and 'Rapor'. The main area shows a 'Süreçler' (Processes) list on the left and a 'Risk Yönetimi ve İç Kontrol' (Risk Management and Internal Control) section on the right. The risk register table has columns for 'Risk No', 'Risk Tanımı', 'Risk Türü', 'Doğal Risk' (Etkisi, Olasılık, Seviyesi), 'Kalıntı Risk' (Etkisi, Olasılık, Seviyesi), 'Risk İhtahı', and 'Onay'. A dialog box titled 'Yeni Risk Eylem Planı Ekle' is open, showing fields for 'Tanım', 'Başlangıç', 'Bitiş', 'Türü', 'Gerekli Kaynak', 'Sorumlu Birim', 'Açıklama', and 'Önem Düzeyi'. The 'Önem Düzeyi' is set to 'Yüksek'.

Tanımlanan risk eylem planlarının tamamlanması sonrası ilgili eylem planının durumu "Tamamlandı" olarak seçilmeli ve eylem planının uygulamaya konulması ile birlikte faaliyete geçmiş olan kontrol tanımı yapılmalıdır.

Eylem planının durumunun "Tamamlandı" olarak değiştirilmesi amacıyla aşağıda kırmızı daire içine alınmış olarak gösterilen buton seçilmelidir.

Risk No	Risk Tanımı	Risk Türü	Doğal Risk			Kalıntı Risk			Risk İhtahı	Onay
			Etkisi	Olasılık	Seviyesi	Etkisi	Olasılık	Seviyesi		
R.1.1.1-1	Uygun olmayan satın alma talepleri nedeniyle finansal kayıp yaşanabilir.	Operasyonel	Orta	Düşük	Orta					
Kontroller Risk Eylem Planı										
+ Yeni Risk Eylem Planı Ekle										
No	Tanım	Sorumlu Birim	Gerekli Kaynak	Tür	Bağla	Bitiş	Önem			
G.1.1.1-1	Öneri	Genel Müdürlük		Organizasyon	15 Kasım 2014	16 Kasım 2014	Orta			
Açıklama: Devam Ediyor										

Yeni Kontrol Kaydı Ekle tıklanarak eylem planının tamamlanması sonrası uygulamaya konulmuş olan kontrol faaliyetinin tanımlanması sağlanabilmektedir.

Kontrol No	Kontrol Tanımı	Kontrol Sorumlusu	Otomasyon Seviyesi	İşlevsel Kontrol Türü	Kontrol Önem	Kontrol Sıklığı
Bu risk eylem planını bir kontrol ekleyerek TAMAMLAYABİLİRSİNİZ.						

Açılan pencerede; Kontrol Tanımı, Kontrol Sorumlusu, Kontrol Türü ve Kontrol Sıklığı tanımlanarak ilgili işlemler tamamlanabilmektedir.